



Principes généraux de la gestion budgétaire...

2. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GESTION BUDGÉTAIRE DES CHANTIERS

2.1. Les éléments du Marché = contrainte des pièces écrites

Avant toute étude d'ordre financière, il convient dans en premier lieu de rassembler tous les éléments définissant l'opération, c'est-à-dire les pièces écrites, mais aussi tout renseignement permettant de mieux cibler la construction.

Dans un premier temps, il faut étudier le descriptif, à savoir le CCTP (Cahier des Clauses Techniques Particulières) qui précise la définition de l'ouvrage, en particulier les constituants (par exemple, un type de béton pour tel type d'ouvrage élémentaire) en se référant aux normes et aux DTU (Documents Techniques Unifiés).

Conjointement au descriptif, il faut étudier les plans du dossier DCE (Dossier de Consultation des Entreprises) ainsi que le plan de masse (environnement et implantation).

Un autre élément important du dossier marché : le rapport de sols (notamment dans le cas de fondations faisant appel à du matériel spécifique, comme par exemple la réalisation de pieux).

Quant à la partie administrative, le maître d'ouvrage établit, directement ou indirectement, un CCAP (Cahier des Clauses Administratives Particulières), dans lequel on retrouve les modalités de paiement et, par exemple, de révision éventuelle du PVHT.

Dans un deuxième temps, il convient de bien définir les conditions d'exécution du chantier, à savoir :

- Terrain/environnement : paramètre ayant une incidence sur les choix techniques et procédés de réalisation, en particulier en infrastructure.
- Type de main-d'œuvre (important dans le cas d'une activité hors métropole, mais pas seulement) : paramètre ayant une incidence sur un plan productivité. Quelques points sont ainsi à préciser au départ de l'étude (car ils ont une incidence sur le coût !), à savoir main-d'œuvre interne ? intérimaire ? locale ?...
- Les fournisseurs pour matériaux et matériels (condition de paiement ?...).

Dans un troisième temps, il faut se référer à la nature même des travaux (les systèmes constructifs possibles sont souvent différents entre un immeuble de bureaux et une opération de logements : si pour le premier cas, on pourra utiliser des dalles alvéolaires, ce ne sera pas le cas pour réaliser des appartements).

Parallèlement à cela, il est utile de se référer aux données antérieures de l'entreprise, par rapport aux prix (pour une opération similaire), mais aussi par rapport à certains paramètres comme temps unitaires, ratios de matériaux... (points développés ultérieurement).

Bien sur, cette liste n'est pas exhaustive, car dans toute opération, il y a des spécificités, suivant la demande du maître de l'ouvrage, mais aussi suivant la démarche entreprise. Par exemple, un maître d'ouvrage pourra imposer une démarche HQE (Haute Qualité Environnementale), voire THQE (Très Haute Qualité Environnementale), ce qui pourra vous obliger alors à utiliser certains types de matériaux (soyez alors vigilant quant aux fiches techniques, mais aussi quant aux conditions de mise en œuvre), avec un surcoût possible par rapport à un matériau plus classique (par exemple, le béton prêt à l'emploi « standard » en comparaison d'un béton autoplaçant (BAP)).



La sous-traitance...

Dans le premier cas, on part du métré (quantitatif) que l'on multiplie par un coefficient supérieur à l'unité pour évaluer les besoins : ainsi pour 1 m³ de béton mis en œuvre, on multipliera par 1,03 ou 1,04 pour tenir compte des pertes liées au transport (benne à béton) et à la mise en œuvre (vibration donc tassement).

Dans le deuxième cas, on divisera la quantité par (1 - le coefficient à évaluer).

Nota 1 : on pourra remarquer que pour un coefficient de quelques % en perte, la différence de calcul est peu sensible, par contre ce serait une erreur sur un plan financier de négliger les pertes, notamment au stade de l'étude.

Nota 2 : l'intérêt, au stade de l'étude, mais aussi au stade de l'exécution, n'est pas non plus de surévaluer les coefficients, ce qui pourrait fausser largement la marge nette prévisionnelle.

5. GESTION ÉCONOMIQUE DE LA SOUS-TRAITANCE

5.1. Généralités / contexte

Le marché de la sous-traitance se développe considérablement. Pour rester compétitives, les entreprises ont tendance à repenser leur organisation afin de se recentrer sur leur cœur de métier et confient à des entreprises spécialisées des fonctions « travaux » parfois à faible valeur ajoutée ou bien les activités qu'elles ne maîtrisent pas parfaitement.

Cela prend de plus en plus la forme d'un partenariat, où parfois même le terme de sous-traitant est remplacé par un terme plus « élogieux » : partenaire, par exemple.

La sous-traitance permet de manière générale de réduire les coûts de production et d'optimiser la gestion de la trésorerie. En outre, elle peut permettre, dans certains cas, à l'entreprise de faire face à une augmentation inattendue des commandes.

On est ici dans le cadre d'une sous-traitance de marché. Le type de collaboration repose sur 2 contrats :

- Contrat de sous-traitance ;
- Contrat principal.

Les 2 contrats lient le Maître d'Ouvrage, l'entreprise principale et l'entreprise sous-traitante. Ceci a d'ailleurs ouvert la voie, pour certains travaux, à la sous-traitance en cascade ou en chaîne où le sous-traitant devient lui-même donneur d'ordre.

Pour que l'entreprise puisse finalement augmenter ses compétences par un développement extérieur, il faudra mettre en œuvre une gestion performante des sous-traitants et de certains prestataires. Par exemple, une entreprise, dans le cadre d'un marché conclu en TCE donc en entreprise générale, aura choisi, pour éviter d'augmenter la masse salariale d'une part, mais aussi pour seconder le conducteur de travaux, de faire appel à un pilote extérieur à l'entreprise pour la coordination de travaux.

On peut donc arriver par ce biais à une répartition des tâches à travers des interactions multiples.



L'étude de prix...

1. INTRODUCTION : CHARGES PROPORTIONNELLES, TEMPORELLES ET PONCTUELLES

Les différents coûts intervenant dans un devis (on parle également de charges ou de dépenses) et qui sont liées aux ressources ne se comportent pas de la même manière en terme de gestion et contrôle.

On est ainsi amené à faire des regroupements. Un premier regroupement distingue les charges proportionnelles, les charges temporelles et les charges ponctuelles.

Nous allons ici en définir les grandes lignes.

1.1. Définition des charges proportionnelles

La consommation est proportionnelle à l'avancement de la production (exemple caractéristique : toute phase de bétonnage - pour un voile, un plancher... - implique de consommer du béton, des aciers et de la main-d'œuvre).

Ce type de charge est finalement caractérisé par des quantités en rapport avec la production

Sur un plan prévisionnel, un paramètre important est le métré (ou avant-métré). Il s'agit finalement des charges de toutes natures occasionnées par la réalisation d'une quantité d'ouvrage.

Sur un plan « gestion et suivi », on procèdera à des relevés (plans, mais aussi bordereaux...).

A moins de grosses erreurs dans le cadre de l'étude concernant les quantitatifs, tout décalage de la tâche concernée dans le temps n'impliquera que peu de modifications en terme de coût si aucune modification n'est apportée dans sa réalisation (pas de modifications des ressources). En effet, ces charges sont proportionnelles aux quantités mises en œuvre et sont donc incompressibles. Comme exemple, on pourrait citer 0,30 h de main-d'œuvre consommée pour un m² de face de mur béton armé coffré.

1.2. Définition des charges temporelles

Ce sont des charges proportionnelles au temps écoulé, comme par exemple la location d'une grue à tour (qui est en permanence sur le chantier) ou bien la présence du chef de chantier (pour encadrement de la main-d'œuvre entre autres).

Ainsi, si la grue n'est pas utilisée un jour donnée, le chantier aura à tenir compte du coût, bien qu'il n'y ait pas eu de production.

Cette fois-ci, en cas de décalage (mais aussi en cas d'avance) des tâches à réaliser, la charge financière sera modifiée. Il y a donc lieu d'être très vigilant : en effet, on comprend aisément que tout retard de production induit un retard par rapport au calendrier prévisionnel d'exécution, d'où une augmentation des charges temporelles.

On remarquera que, dans le cas où l'avancement du chantier respecte les prévisions, il y aura lieu de veiller à rendre (en bon état bien sûr) le matériel inutilisé le plus rapidement possible.



Le dossier de transfert de l'étude aux travaux...

4.7. Réunion de transfert (Etude/Travaux)

4.7.1. Dossier de transfert

Dès que l'entreprise est déclarée adjudicataire (OS ou notification du marché), le service étude transmet au service travaux le dossier de transfert, par lequel il lui communique tous les éléments d'étude et les renseignements concernant le nouveau marché à exécuter par l'entreprise.

Ce dossier complet est établi par le chargé d'affaires qui a eu la responsabilité de l'étude et transmis au service travaux à l'occasion d'une réunion de transfert.

A l'occasion de cette réunion, les participants prennent connaissance du dossier, qui est commenté par le chargé d'affaires, assisté de ses adjoints.

Les participants peuvent être (en fonction de l'entreprise) :

- Au niveau du service études : le chargé d'affaires assisté du métreur travaux gros œuvre et du métreur TCE.

En fonction de l'importance de la société, assistera aussi :

- Chef du service études ;
- Au niveau du service travaux : le directeur d'agence, le directeur d'exploitation, le chef de secteur, le conducteur de travaux ;
- Eventuellement : service achat, service matériel, méthodes.

Dossier marché

- Plans/pièces écrites administratives/pièces écrites techniques/rapport des sols.

Dossier commercial

- Note de présentation du projet, historique de l'affaire,
- Résumé des hypothèses d'études,
- Renseignements complémentaires,
- Acte d'engagement,
- Ordre de service,
- Note annexe,
- Courriers,
- D.Q.E.
- Demande d'ouverture interne de compte entreprise (n° de chantier).

Dossier étude de prix gros œuvre et TCE

- Feuille de vente,
- Plannings,
- Frais de chantier,
- Encadrement.
- Détail des frais de chantier
- Plan d'installation de chantier succinct
- Déboursés secs (suivant logiciel société)



Le suivi de chantier...

1. TECHNIQUE DE SUIVI DE CHANTIER

1.1. Rapports journaliers

La gestion financière est hiérarchisée. Chacun des intervenants a un rôle précis. On y retrouve ainsi :

1.1.1. Le chef d'équipe

Il est responsable d'un groupe d'ouvriers. En outre, il a la responsabilité des ressources consommées (essentiellement par rapport au DS, c'est-à-dire en matériaux, matériels et main-d'œuvre).

Il se doit aussi de gérer la production de son équipe quantitativement et qualitativement. Il peut donc, dans le cadre des rapports journaliers, pointer les heures de main-d'œuvre travaillées, les jours de location de matériel à récapituler les fournitures consommées ainsi que l'avancement des tâches suivant l'exécution.

1.1.2. Le chef de chantier

Il est responsable de plusieurs chefs d'équipe. Il a donc la responsabilité quantitative, qualitative et financière des ressources consommées, en même temps que la production (ensemble du chantier).

Il est donc en particulier compétent pour tenir les cahiers de pointage où sont notées les heures de main-d'œuvre utiles à la paie de ces derniers.

1.1.3. Le conducteur de travaux ou l'ingénieur en fonction de qui est en charge de la trésorerie du chantier

Il est responsable devant la direction de l'entreprise des coûts, qualité et délais. Il devra en particulier se baser sur les données des chefs d'équipe et du chef de chantier. Il s'agit (si ce n'est pas le cas) d'utiliser un tableau moyennant une maîtrise suffisante de l'outil informatique.

Il devra surtout se préoccuper de limiter les écarts (en matériaux, matériel et main d'œuvre) qui peuvent se produire en apportant des solutions rapides aux dérives constatées grâce à l'outil informatique, mais également grâce aux rapports journaliers établis systématiquement par les hommes « du terrain ».

La communication est donc un élément important. D'autre part, seul un travail régulier avec des informations fiables permettra de maîtriser les budgets !

1.2. Avancements des charges et crédits alloués

1.2.1. Principes

L'objectif ayant été établi et accepté par tous les intervenants : direction, service étude, service travaux ; il y a lieu, au cours de l'exécution de le respecter en restant dans le cadre des budgets prévus qu'il a définis.