



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

LA RÉNOVATION DU THÉÂTRE DES AMANDIERS DE NANTERRE – AUDIT FLASH

(Hauts-de-Seine)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 19 juin 2025

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	2
PROCÉDURE ET MÉTHODE	4
1 LE PROJET DE RÉNOVATION DU THÉÂTRE DES AMANDIERS	6
1.1 Enjeux et contexte du présent audit.....	6
1.2 Présentation générale du théâtre.....	7
1.3 Forme juridique du théâtre et label « centre dramatique national ».....	7
1.4 Objectifs et contexte de la rénovation	8
2 PÉRIMÈTRE ET PILOTAGE DU PROJET DE RÉNOVATION.....	11
2.1 Périmètre du projet de rénovation	11
2.2 Sélection de l'entreprise de maîtrise d'œuvre pour la rénovation du théâtre	11
2.3 Chronologie générale du projet	13
2.4 Le pilotage du projet de rénovation et la participation des financeurs.....	15
2.4.1 Une gouvernance de projet qui a souffert de l'absence d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dans la phase d'études	15
2.4.2 Le comité de pilotage	17
2.4.3 Le comité technique	19
3 ÉVOLUTION DES COÛTS	21
3.1 Présentation de l'évolution des coûts	21
3.1.1 De nombreux ajouts au projet durant les phases d'étude et de consultation	21
3.1.2 Des aléas de chantier significatifs et des coûts mal anticipés	23
3.1.3 Des aléas conjoncturels (COVID, inflation, faillites) aggravent la situation	25
3.1.4 Des modifications et aléas qui ont des conséquences sur le coût de la maîtrise d'œuvre à hauteur de 24 %	27
3.2 Synthèse de l'évolution des coûts du projet	28
3.2.1 Évolution des coûts entre le 22 avril 2019 (APS) et le mois de juillet 2021 (ACT).....	29
3.2.2 Évolution des coûts entre juillet 2021 et janvier 2025	30
ANNEXES.....	32

SYNTHÈSE

La rénovation du théâtre des Amandiers de Nanterre s'inscrit dans la longue histoire d'un théâtre prestigieux. Premier théâtre labellisé « centre dramatique national » (CDN), il est constitué sous forme de SARL, et financé à 70 % en fonctionnement par l'État. Ses locaux appartiennent à la commune de Nanterre qui est donc maître d'ouvrage des travaux de rénovation. Le projet initial, chiffré en avril 2019 à l'issue de la phase d'avant-projet sommaire (APS) à 34,2 M€, puis, à l'issue des phases d'études, à 42,1 M€, a été actualisé à 58,35 M€ en janvier 2025, (soit + 40 % par rapport à juillet 2021 et + 70,5 % par rapport à avril 2019). Son financement est assuré par l'État, la région Île-de-France, le département des Hauts-de-Seine, et la commune de Nanterre, qui ont augmenté leurs contributions à hauteur de 41 M€ en juillet 2021. La commune peine à réunir les financements complémentaires aujourd'hui nécessaires, et les financeurs s'interrogent sur les raisons des surcoûts. En janvier 2025, ces derniers ont tout de même à nouveau augmenté leurs contributions, portant l'enveloppe globale à 50 M€.

Les surcoûts importants constatés résultent d'aléas de chantiers et d'aléas conjoncturels significatifs, d'un projet initial ambitieux et complexe, et également de plusieurs défaillances dans la conduite de projet.

Le projet de l'architecte *Snøhetta*, mandataire du groupement de maîtrise d'œuvre (MOE), a été sélectionné au terme d'une procédure de dialogue compétitif, dont la phase finale a été contestée par un certain nombre des membres de la commission du dialogue. Il a fait l'objet de nombreuses réserves, notamment quant à sa soutenabilité économique et à ses aspects fonctionnels, de la part de l'État, mais également de l'économiste du groupement d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) programmatrice *Café Programmation*. Ce groupement d'AMO a en conséquence quitté le projet à ce stade, sans que la commune ne décide de le remplacer.

Cette absence d'AMO durant les phases cruciales d'études de projet (APD et PRO), a eu plusieurs conséquences significatives.

L'expertise de la conduite d'un projet culturel d'une telle complexité n'était plus assurée, limitant les contre-expertises face à un cabinet d'architectes d'envergure internationale (qui lui-même déplore l'absence d'AMO), et les propositions de solution d'ensemble face aux demandes techniques successives des équipes du théâtre. Le choix tardif de créer un théâtre temporaire sur site, plutôt que de s'orienter vers des solutions telles que la programmation hors-murs ou la création d'un théâtre temporaire hors site, a imposé des reprises d'études et rendu plus complexe le chantier du bâtiment principal, ses abords devant être compatibles avec les normes des établissements recevant du public. De plus, la durée de 12 mois prévue initialement entre le démarrage des études et la production du dossier de consultation des entreprises a finalement été portée à 20 mois (avant la période COVID). Les équipes du CDN alors en poste, en conflit avec la commune, ont souffert de cette absence d'AMO, et ont fait appel à une assistance à maîtrise d'usage, financée par l'État (direction régionale des affaires culturelles – DRAC). Une grande partie de l'équipe du CDN a fini par quitter le projet au cours de l'année 2020 et son directeur a été remplacé en janvier 2021. Ce changement de direction a occasionné des réorientations techniques venant encore alourdir les coûts envisagés initialement.

Les comités de pilotage (annuels) et comités techniques (sept réunions sur la période) qui réunissent les financeurs, sont peu fréquents. Il ressort de leurs comptes-rendus que les choix du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre y étaient présentés mais que peu d'arbitrages y étaient rendus, le but de ces instances était plutôt d'informer les financeurs, puisque, comme le rappelle la commune, elle était seule maître d'ouvrage.

Lors de la phase de travaux, plusieurs aléas significatifs ont eu des conséquences financières importantes qui auraient probablement pu être atténuées par une conduite d'opération plus réactive (réalisation d'étude tardives en dépit des demandes répétées du maître d'œuvre) laquelle aurait pu réduire l'allongement de la durée des travaux dus à ces aléas. La période du COVID a augmenté encore plus les délais. Les conséquences sur les coûts sont doubles. D'une part, le maintien des entreprises sur site, en particulier celui des bases de vie, entraîne une augmentation des frais fixes facturés. D'autre part, les surcoûts générés par la clause de révision générale des prix sont plus importants.

In fine une part importante des surcoûts résulte du choix d'un projet dont la définition a été longue et assortie d'ajouts successifs au programme de rénovation. La maîtrise d'ouvrage n'avait pas, à elle seule, les capacités de maîtriser les coûts et les délais lors de la phase de définition du projet.

Au-delà de certains aléas de chantier significatifs et de la crise sanitaire, le dérapage financier du projet de rénovation du théâtre des Amandiers provient également de deux problèmes majeurs. D'une part, des coûts importants auraient pu être évités par des choix plus économes, mieux définis *ab initio* durant la phase d'études, grâce notamment au maintien d'une assistance à maîtrise d'ouvrage programmatrice complète et spécialisée, prenant le relais de l'AMO ayant quitté le projet. D'autre part, un certain nombre de choix opérés ont allongé les délais et alourdi le budget, le changement du périmètre de l'allotissement entraînant un surcoût de 1,77 M€, le retard pris sur des études préalables (désamiantage, béton de la cage de scène) entraînant délais et surcoûts partiellement évitables. Par ailleurs, la gestion de la faillite des entreprises de travaux a entraîné un surcoût anormalement élevé (jusqu'à 3,2 M€). En janvier 2025, 1,7 M€ supplémentaire sont budgétisés par la commune pour le maintien de la base de vie jusqu'à la livraison.

PROCÉDURE ET MÉTHODE

Le présent audit flash a été conduit sur le fondement des articles L. 211-3 et suivants du code des juridictions financières.

Contrairement à d'autres publications de la chambre, il ne donne pas lieu à un rapport exhaustif sur un organisme mais permet de dresser dans un délai resserré un état des lieux factuel sur des situations délimitées.

Le présent audit a pour objet la présentation et l'analyse du dépassement des coûts initialement prévus pour le projet de rénovation du théâtre des Amandiers, centre dramatique national, sous maîtrise d'ouvrage de la commune de Nanterre.

L'audit flash a été ouvert le 13 novembre 2024 par lettres du président de la chambre régionale des comptes Île-de-France adressées à M. Raphaël Adam, ordonnateur en fonctions et à M. Patrick Jarry, ancien ordonnateur.

L'entretien d'ouverture de contrôle avec MM. Raphaël Adam, ordonnateur en fonctions et Patrick Jarry, ancien ordonnateur a eu lieu le 17 décembre 2024.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 7 février 2025.

Le rapport d'observations provisoires, délibéré le 26 février 2025 a été adressé, le 7 avril 2025 aux destinataires suivants :

- M. Raphaël Adam, ordonnateur en fonctions, *(AR du 7 avril)*
- M. Patrick Jarry, ancien ordonnateur, *(AR du 9 avril)*
- M. Christophe Rauck, directeur du théâtre Nanterre-Amandiers, *(AR du 9 avril)*
- M. Georges Siffredi, président du conseil départemental des Hauts-de-Seine, *(AR du 8 avril)*
- Mme Valérie Péresse, présidente du conseil régional, *(AR du 8 avril)*
- M. François Fressoz, gérant de la société Café programmation, *(AR du 9 avril)*
- M. Kjetil Thorsen, président de la société Snøhetta studio Paris. *(AR du 8 avril)*

À la même date, des extraits ont été adressés à M. Johan Jacquemin, président de Khephren ingénierie. *(AR du 10 avril)*.

Le préfet de Paris et d'Île-de-France et celui des Hauts-de-Seine ont également été destinataires d'une communication administrative le 7 avril 2025.

Des réponses ont été reçues :

- du gérant de la société Café programmation, M. Fressoz, les 24 et 25 avril 2025 ;
- du directeur général de la société Snøhetta studio par délégation de M. Kjetil Thorsen, président de la société Snøhetta studio de Paris, le 7 mai 2025 ;
- du maire de Nanterre, M. Raphael Adam, le 12 mai 2025 ;
- du président du conseil départemental des Hauts-de-Seine, M. Georges Siffredi, le 12 mai 2025.

Le maire de Nanterre, M. Raphael Adam, a été auditionné à sa demande par la chambre le 18 juin 2025. Il était accompagné de M. Patrick Jarry, précédent maire de Nanterre, et de M. Alain Feraud, directeur adjoint des services techniques.

La chambre régionale Île-de-France, délibérant en 2^{ème} section le 19 juin 2025 a adopté le présent rapport d'observations définitives.

1 LE PROJET DE RÉNOVATION DU THÉÂTRE DES AMANDIERS

1.1 Enjeux et contexte du présent audit

Le présent audit est diligenté en raison d'un dépassement important du montant total du projet de rénovation du théâtre des Amandiers, situé sur la commune de Nanterre. Le bâtiment appartenant à la commune, celle-ci est maître d'ouvrage du chantier de rénovation.

Le chiffrage initial total du projet en avril 2019, à l'issue de la phase d'avant-projet sommaire, est de 34,25 M€ HT¹ dont 28,85 M€ de travaux et 4,7 M€ de maîtrise d'œuvre, le reste étant constitué de frais divers. Ce chiffrage est porté à 42,1 M€ à l'issue des études en juillet 2021, puis en janvier 2025 à plus de 58,35 M€, soit un dépassement de 40 % par rapport à juillet 2021 et de 70,5 % par rapport à avril 2019. Pour une meilleure lisibilité, le présent audit distingue autant que possible la phase d'études de la phase de travaux.

Ce chiffrage comporte le coût des travaux de rénovation, la maîtrise d'œuvre, les études complémentaires, mais également le coût du théâtre provisoire. Les aménagements intérieurs et signalétiques, ainsi que le renouvellement du matériel technique (1,5 M€ directement financés par l'État) ne sont pas compris dans cette enveloppe financière (cf. partie 2.1 « périmètre du projet »).

L'évolution du financement acquis par les partenaires (50,1 M€) est le suivant :

Tableau n° 1 : Évolutions du financement du programme par les partenaires (en €)

	2019	2021	2025
<i>Commune de Nanterre</i>	11 000 000	12 000 000	17 000 000
<i>Département des Hauts-de-Seine</i>	5 000 000	11 000 000	11 000 000
<i>État (DRAC)</i>	9 000 000	9 000 000	9 000 000
<i>État (DSIL)</i>	1 000 000	1 000 000	1 000 000
<i>Région d'Île-de-France</i>	3 000 000	6 000 000	6 000 000
<i>Dotation régionale à l'investissement</i>		2 100 000	2 100 000
<i>Métropole du Grand Paris</i>		1 000 000	4 000 000
Total	29 000 000	42 100 000	50 100 000

Source : CRC, d'après les pièces transmises par la commune

¹ Tous les montants du présent audit sont exprimés hors taxes.

La commune de Nanterre, par courrier du maire du 22 décembre 2021, a annoncé aux financeurs un dépassement des coûts de 4 M€, surcoût qui a été multiplié par 3,75 en moins de trois années pour atteindre 15 M€ en août 2024, comme indiqué par le courrier du 9 août 2024 du maire de Nanterre au préfet des Hauts-de-Seine.

Ces surcoûts ont pour origine de multiples facteurs : aléas de chantiers, vices de construction, contentieux, faillites d'entreprises, crise sanitaire, modifications du projet, éléments non budgétisés initialement, modification des choix de procédure, communication détériorée entre la commune et l'ancienne direction du théâtre.

Pour ces raisons, la commune de Nanterre a sollicité les partenaires pour un financement complémentaire, à hauteur de 1,5 M€, pour l'État, en indiquant prendre à sa charge 6 M€. L'État a répondu négativement à cette demande en suggérant la conduite d'un audit, proposition à laquelle, par courrier du 15 novembre 2024, le maire de Nanterre a dit être ouvert, sous réserve d'un entretien ultérieur à convenir. Ces nouvelles sollicitations ont conduit la métropole du Grand Paris (MGP), à augmenter son financement pour le porter à 4 M€. Le département des Hauts-de-Seine a été sollicité à hauteur de 2 M€. Il indique que ce complément financier est subordonné à une augmentation de la participation des autres partenaires, il reste donc, à ce stade, hypothétique.

1.2 Présentation générale du théâtre

Le théâtre des Amandiers, situé dans la commune de Nanterre, présente de nombreuses particularités. Il s'agit du premier théâtre labellisé « centre dramatique national » (CDN, cf. partie 1.3) en 1971, et du seul de cette envergure qui ne soit pas situé dans un centre-ville, mais en banlieue. Ce théâtre a notamment bénéficié de la notoriété de Patrice Chéreau, l'un de ses directeurs emblématiques. Ce dernier y a développé une programmation considérée par la profession comme exigeante et novatrice, ainsi que de grands ateliers de fabrication de décors, dont la taille devait permettre de les utiliser comme studios de cinéma. Cependant, hormis le tournage de plusieurs séquences de l'un des films de Patrice Chéreau, *La Reine Margot*, en 1994, cette activité ne s'est pas développée.

Le théâtre est également le CDN le plus financé par l'État. La subvention de fonctionnement de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) d'Île-de-France pour 2023 représentait 4 847 000 € (76 % du total des subventions de fonctionnement perçues par le CDN), soit un tiers des crédits alloués aux sept CDN d'Île-de-France.

1.3 Forme juridique du théâtre et label « centre dramatique national »

Le label « centre dramatique national » (CDN) a été institué par le décret du 2 octobre 1972, puis révisé par un arrêté du 23 février 1995, l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatifs au label « centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique. Dirigés par un ou plusieurs artistes directement concernés par l'art dramatique, les CDN sont des structures en faveur du rayonnement du théâtre, pensées comme des outils de décentralisation de l'art dramatique, ainsi que du renouvellement de ses formes et de ses esthétiques.

Les missions confiées à un « centre dramatique national » sont d'intérêt public. Ainsi, les structures labellisées sont garantes de la création dramatique, dans le cadre d'une politique nationale de développement de l'art du théâtre.

L'une des particularités des centres dramatiques nationaux réside dans leur forme juridique, puisque la très grande majorité de ces 38 lieux de création est constituée en société commerciale (société à responsabilité limitée, société anonyme, société coopérative de production). C'est le cas du théâtre des Amandiers², constitué sous forme de société à responsabilité limitée (SARL) au capital de 46 000 €. Seules trois structures sont des établissements publics de coopération culturelle (EPCC) et deux des associations. Dans le cas d'une SARL, le directeur du théâtre possède la majorité des parts, les autres associés étant généralement les directeurs d'autres structures artistiques. En ce qui concerne le théâtre des Amandiers, la répartition des parts sociales a évolué deux fois depuis 2014, la cession des parts à un euro symbolique étant effectuée à minima à chaque changement de direction.

Quelle que soit leur forme juridique, les CDN bénéficient d'un important soutien de l'État. En effet, en vertu du cahier des missions et des charges de ce label, la subvention versée par l'État doit représenter au moins 50 % du montant total des subventions publiques.

1.4 Objectifs et contexte de la rénovation

Le projet de rénovation a pour ambition de s'inscrire dans la continuité historique de ce théâtre et du projet particulier qu'il porte. Ceci s'est traduit par une forte volonté politique de la commune de Nanterre, propriétaire de l'équipement et maître d'ouvrage, de l'État, du département des Hauts-de-Seine et de la région Île-de-France, de voir aboutir une rénovation de grande ampleur.

Bien qu'envisagé depuis près de deux décennies, ce projet de rénovation n'a concrètement débuté qu'en 2015 lorsque l'assistance à maîtrise d'ouvrage programmatrice³ (AMO) *Café Programmation*, commandée par le théâtre et subventionnée par la DRAC a remis un rapport d'aide à la décision au comité technique⁴ du 12 juin 2015. Café Programmation est une agence fondée en 1996, hautement spécialisée dans la programmation de projets culturels, disposant d'une expérience et d'une expertise reconnues dans la conduite de projets d'envergure.

Cette étude préfère une réhabilitation accompagnée d'une restructuration à une démolition suivie d'une reconstruction, pour les raisons historiques et symboliques précitées, contrairement à une étude précédente de 2007.

² Composition actuelle (depuis le 27 janvier 2021) de l'actionnariat :

- Monsieur Christophe Rauck (actuel directeur du théâtre des Amandiers, à Nanterre) : 94 parts ;
- Monsieur Joël Gunzburger (par ailleurs directeur du théâtre de l'Onde, à Vélizy-Villacoublay) : 53 parts ;
- Madame Régine Montoya (par ailleurs directrice de la scène nationale 61, à Alençon) : 53 parts.

³ Une AMO programmatrice est spécialisée et a pour mission d'élaborer et de concevoir le programme décrivant les objectifs, les besoins, les contraintes fonctionnelles, spatiales, techniques, budgétaires et urbanistiques du projet. Elle est constituée de plusieurs spécialistes dans des domaines utiles au projet (en l'occurrence architecture, scénographie, économie...).

⁴ Comité technique des financeurs (cf. partie 2.4.3).

Une alternative est alors présentée entre une version minimale correspondant à une simple réhabilitation de l'outil technique, et une version incluant des améliorations architecturales supplémentaires permettant de mieux « *reconnecter le théâtre au public et à la ville* ». Les financeurs ont finalement préféré la seconde version. Il est également acté que le projet de rénovation s'accompagnera du maintien de l'activité du théâtre, qui présentera les spectacles dans un lieu provisoire et hors-les-murs dans des lieux-partenaires.

Les financeurs (DRAC, région, département des Hauts-de-Seine, et commune de Nanterre) s'accordent sur cette solution et une procédure de dialogue compétitif⁵ visant à sélectionner la maîtrise d'œuvre est lancée par la commune. Cette procédure aboutit à la désignation de l'agence *Snøhetta*, mandataire solidaire d'un groupement momentané d'entreprises constitué de sept autres cotraitants (cf. encadré ci-dessous), choix également soutenu par le département, mais effectué contre l'avis de certains membres de la commission du dialogue⁶ et notamment de l'État, et de l'AMO qui avaient conclu que le projet présenté par l'agence *Y* était égal ou supérieur en tous points (cf. partie 3.2.1).

Le démarrage du projet s'effectue dans un contexte tendu entre la commune et la direction du théâtre. Alors que le plus souvent, les relations entre les CDN et leur commune d'implantation sont bonnes, la communication peine à s'établir entre le précédent directeur du théâtre des Amandiers⁷, Philippe Quesne (2014-2020) et la commune, ce qui a pu conduire à une collaboration très réduite voire conflictuelle entre la commune et le théâtre. La commune avait vécu la nomination de ce dernier comme imposée par l'État contre son avis⁸. La nomination de Christophe Rauck comme d'un nouveau directeur depuis le 1^{er} janvier 2021 a permis de rétablir une communication plus fluide.

La communication difficile entre la commune et le précédent directeur, mais surtout le changement de direction au cours du projet de rénovation a eu des conséquences significatives sur l'évolution du coût du projet (cf. partie 3.1.1). Le nouveau directeur qui propose une vision artistique et technique différente de son prédécesseur, a suggéré des modifications substantielles du projet, entraînant avenants et surcoûts. Selon la commune, le programme défini par l'AMO, en collaboration avec le premier directeur, était insuffisant. La maîtrise

⁵ Prévu par l'article L. 2124-4 du code de la commande publique transposé du droit de l'Union européenne, le dialogue compétitif est une forme de procédure formalisée par laquelle l'acheteur dialogue avec les candidats admis à y participer, en vue de définir ou développer les solutions de nature à répondre à ses besoins, et sur la base desquelles les candidats sont invités à remettre une offre. Le recours à cette procédure est particulièrement encadré, il n'est possible que pour des projets présentant une complexité technique, juridique ou financière.

⁶ Placée sous la direction de la maîtrise d'ouvrage (commune de Nanterre), la commission du dialogue est composée des personnes suivantes : représentants de la commune de Nanterre, représentants de la DRAC et de la direction générale de la création artistique au ministère de la culture, représentants de la direction de la culture du département des Hauts-de-Seine, représentants de la direction de la culture à la région Île-de-France, représentants de la direction du CDN des Amandiers, programmistes de l'opération et assistants à la maîtrise d'ouvrage. Elle conduit le dialogue compétitif et donne son avis, que le maître d'ouvrage n'est pas tenu de suivre.

⁷ La commune de Nanterre, comme l'ancien directeur, ont fait état publiquement et à plusieurs reprises de leurs désaccords.

⁸ Les communiqués de nomination du ministère de la culture sont habituellement rédigés ainsi : Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Culture, en plein accord avec Patrick Jarry, maire de Nanterre, et Georges Siffredi, président du département des Hauts-de-Seine, a donné son agrément à la proposition de nommer [...] à la direction du Théâtre Nanterre-Amandiers, centre dramatique national.

En ce qui concerne l'ancien directeur, la rédaction suivante a été adoptée : « À la suite du jury réunissant l'ensemble des partenaires publics et après échange avec la ville de Nanterre et le Conseil général des Hauts-de-Seine, Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication a nommé [...] directeur du théâtre des Amandiers, centre dramatique national de Nanterre. ».

d'œuvre, rappelle que le projet était alors déjà en phase d'analyse des offres des marchés de travaux, et que les modifications évoquées ci-dessus ont entraîné des frais supplémentaires, des reprises d'études, et des décalages calendaires.

Le directeur d'un CDN est nommé par le ministre de la culture, qui agréé la proposition d'un jury. Ce pouvoir de nomination, ainsi que les subventions de fonctionnement accordées par l'État confèrent à celui-ci un rôle important dans le fonctionnement du théâtre, bien qu'il n'en soit pas lui-même actionnaire. Le rôle de la commune de Nanterre, bien que propriétaire des locaux, est plus réduit.

Un groupement momentané d'entreprises (GME)

Un groupement momentané d'entreprises (GME) ou co-traitance est un accord momentané entre des entreprises, pour élaborer une offre commune en réponse à un marché public. Il permet aux entreprises de s'organiser pour répondre à un marché auquel elles ne peuvent candidater seules. Un GME peut être utilisé lorsqu'une entreprise se trouve dans une des situations suivantes :

- Taille du marché trop importante ;
- Délais d'exécution impossibles à tenir seule ;
- Besoins de compétences ou de capacités supplémentaires ;
- Besoin de labels ou de certifications spécifiques.

Le GME n'a pas la personnalité morale. Chaque entreprise membre dispose de la qualité de cotraitant. A la différence de la sous-traitance, tous les membres du groupement sont en relation contractuelle avec l'acheteur et sont responsables vis-à-vis de lui.

Ce groupement d'opérateurs est temporaire, il existe uniquement pour une opération définie. Chaque groupement doit nécessairement comporter un représentant, qualifié de mandataire, interlocuteur de l'acheteur public pendant toute la phase d'exécution du marché.

Un GME peut prendre plusieurs formes. En l'espèce, il s'agit d'un groupement conjoint avec mandataire solidaire, qui est la forme la plus courante de groupement. Chaque cotraitant est engagé à hauteur de ses prestations et le mandataire du groupement est responsable financièrement des autres membres.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La rénovation du théâtre des Amandiers de Nanterre s'inscrit dans la longue histoire d'un théâtre prestigieux. Premier théâtre labellisé « centre dramatique national », financé à 70 % en fonctionnement par l'État, ses locaux appartiennent à la commune de Nanterre qui est donc maître d'ouvrage des travaux de rénovation. Le projet initial, chiffré en avril 2019, à l'issue de la phase avant-projet sommaire, à 34,2 M€, puis à l'issue des phases d'études à 42,1 M€, a été actualisé à 58,35 M€ en janvier 2025 €, (soit + 40 % par rapport à juillet 2021 et + 70,5 % par rapport à avril 2019). Son financement est assuré par l'État, la région Île-de-France, le département des Hauts-de-Seine, et la commune de Nanterre, qui ont augmenté leurs contributions à hauteur de 41 M€ en juillet 2021. La commune peine à réunir des financements complémentaires aujourd'hui nécessaires et les financeurs s'interrogent sur les raisons des surcoûts. En janvier 2025, les contributeurs ont tout de même à nouveau augmenté leurs contributions, portant l'enveloppe globale à 50 M€.

2 PÉRIMÈTRE ET PILOTAGE DU PROJET DE RÉNOVATION

2.1 Périmètre du projet de rénovation

Le projet initial, à la date du 21 novembre 2018⁹, comporte deux volets principaux : la rénovation du théâtre, et la prise en charge des coûts du théâtre provisoire (initialement prévu sous chapiteau). Ces deux volets étaient alors chiffrés à 28 M€ pour les seuls travaux, auxquels s'ajoutent les coûts de maîtrise d'œuvre, avec un taux de rémunération de 16,79 %, soit 4 701 500 € repartis sur les huit cotraitants¹⁰ et les coûts des études, ainsi que des coûts administratifs annexes,¹¹ soit au total 34,2 M€ environ.

À ce périmètre initial s'est ajoutée une salle de spectacle provisoire à la place du chapiteau (soit un nouveau projet de théâtre provisoire). Cette salle a été réalisée dans les anciens ateliers de décors du théâtre, ce qui a entraîné un surcoût significatif de ce projet annexe, des reprises d'études, une forte complexification et donc des surcoûts pour le projet principal, car il fallait rendre le chantier de travaux compatible avec la proximité d'un établissement recevant du public (ERP) en activité (cf. partie 3).

De manière incidente, n'étant pas compris dans le budget présenté par la commune maître d'ouvrage, les coûts supplémentaires suivants sont à noter :

- Une partie des équipements techniques (1,5 M€, financés par la DRAC), les aménagements intérieurs, la signalétique, qui n'étaient pas prévus dans le budget par le maître d'œuvre ;
- L'assistance à maîtrise d'usage désignée en 2020 pour relire et amender le dossier d'étude de projet, et affiner les besoins pour le théâtre provisoire. Celle-ci est prise en charge intégralement par la DRAC ;
- Des équipements scéniques pour le théâtre provisoire pour un montant de 368 000 €, financés par la DRAC.

2.2 Sélection de l'entreprise de maîtrise d'œuvre pour la rénovation du théâtre

La maîtrise d'œuvre a été attribuée à l'issue d'une procédure de dialogue compétitif, qui a conduit l'acheteur à demander aux trois soumissionnaires sélectionnés de remettre une offre finale, sur la base d'une enveloppe budgétaire de travaux de 28 M€ HT maximum. Cette enveloppe inclut également le coût de l'installation d'une salle de diffusion éphémère, évalué à 450 000 € HT. Si cette procédure semble avoir été menée de manière particulièrement consensuelle et efficace durant les deux premières phases, la désignation finale a été source de désaccords majeurs entre les partenaires.

⁹ Acte d'engagement de la maîtrise d'œuvre signé le 21 novembre 2018.

¹⁰ Les huit cotraitants interviennent sur les champs suivants : « architecture, paysagisme et conception lumière », « scénographie », « acoustique », « ingénierie, lots techniques et VRD », « bureau d'étude structures » et « économie ».

¹¹ Ces coûts administratifs annexes comportent notamment les indemnités liées au dialogue compétitif, le bureau de contrôle, la communication, les assurances.

Cette procédure aboutit à la désignation de l'agence *Snøhetta*, mandataire solidaire d'un groupement conjoint de sept cotraitants, choix également soutenu par le département. Toutefois, au sein de la commission du dialogue¹² l'État et l'AMO avaient estimé que le projet présenté par une autre agence était en tous points supérieur. L'économiste de l'AMO avait également alerté sur le manque de crédibilité économique du projet de l'attributaire du marché de maîtrise d'œuvre.

L'État avait formalisé ses réserves par lettre du préfet au maire de Nanterre, le 25 février 2019. Ces dernières étaient de plusieurs ordres :

- Les fonctionnalités proposées par le projet ne semblent pas satisfaire les missions qui incombent à un CDN (circulation du public et des personnels techniques, nombre de salles, flux thermiques) ;
- L'enveloppe budgétaire risque de ne pas être respectée ce qui « *semble avéré suite à l'examen des budgets prévisionnels et des attendus précédemment cités.* » ;
- La qualité environnementale du projet.

Il ressort du rapport d'analyse des offres de la commission d'appel d'offre tenue après la dernière réunion de la commission du dialogue, que celles-ci ont bien été jugées sur la base des critères d'attribution du marché de maîtrise d'œuvre,¹³ et que le projet d'une autre agence était supérieur ou égal au projet de l'attributaire *Snøhetta* sur l'ensemble des critères, à l'exception du critère le plus subjectif, celui de la qualité architecturale et paysagère du projet, pondéré à 20 %, que l'acheteur a estimé finalement très insuffisante en ce qui concerne l'agence écartée, lui attribuant une note de 7/20 contre 19/20 pour le projet retenu. Le critère esthétique est par essence subjectif, et c'est uniquement par un écart de notation substantiel sur ce critère que le projet de l'agence *Snøhetta* l'emporte, ce qui fragilise la régularité de la procédure de passation.

L'acte d'engagement du marché de maîtrise d'œuvre, précisant le montant des travaux, 28 000 000 € HT, et la rémunération de la maîtrise d'œuvre de 16,79 % soit 4,7 M€, a été signé le 21 novembre 2018. À la suite de cette signature, le groupement d'assistance à maîtrise d'ouvrage indique qu'il ne poursuivra pas le projet, alors qu'il était prévu, comme il est d'usage, qu'il le suive jusqu'à la fin des phases d'études. La commune n'a pas désigné une nouvelle AMO pour les phases d'études, pourtant cruciales pour un projet complexe, ce qui aura des conséquences sur les délais et sur les coûts des travaux (cf. *infra*, 2.4.1). En effet, les nombreuses modifications, ajouts programmatiques à la demande du théâtre, au fil de l'eau, auraient pu être hiérarchisés, rationalisés. Le maître d'œuvre indique que cette absence d'AMO a été préjudiciable à plusieurs titres, et particulièrement pour le théâtre temporaire. Il souligne également un manque de coordination général.

¹² Placée sous la direction de la maîtrise d'ouvrage (commune de Nanterre), la commission du dialogue est composée des personnes suivantes : représentants de la commune de Nanterre, représentants de la DRAC et de la direction générale de la création artistique au ministère de la culture, représentants de la direction de la culture du département des Hauts-de-Seine, représentants de la direction de la culture à la région Île-de-France, représentants de la direction du CDN des Amandiers, programmistes de l'opération et assistants à la maîtrise d'ouvrage.

¹³ Pertinence de la réponse au regard des enjeux du programme et des aspects fonctionnels de celui-ci : 20 % ; qualité architecturale et paysagère du projet, 20 % ; pertinence des solutions scénographiques et acoustiques, 10 % ; pertinence des solutions techniques et environnementales, 15 % ; prise en compte des critères d'accessibilité, de sécurité, de maintenance, 10 % ; crédibilité de l'estimation du coût des travaux et du calendrier proposé, 10 % ; montant des honoraires, 15 %.

L'attribution du marché a été contestée devant les juridictions administratives par le groupement de sociétés dont le mandataire était l'agence écartée.

Par une ordonnance rendue le 20 novembre 2018, le juge des référés précontractuels du tribunal administratif de Cergy-Pontoise rejetait la requête introduite par l'agence écartée, et confirmait la régularité de la procédure menée par la commune. Par un jugement du 20 septembre 2022, le tribunal administratif de Cergy-Pontoise a rejeté une nouvelle demande de l'agence écartée du marché. Toutefois la cour administrative d'appel de Versailles a infirmé ce jugement¹⁴, considérant que l'offre de Snøhetta était inacceptable car elle dépassait le montant maximum des travaux (28 M€) que la commune avait budgété, et que par conséquent, elle aurait dû être écartée par la commune. Sans annuler le contrat en raison de l'avancement de son exécution, la cour administrative d'appel a condamné la commune de Nanterre à verser les sommes de 272 142,69 € à la société mandataire écartée, de 17 168 € à la société X, de 71 122 € à la société Y et de 264 € à la société Z soit un total de 361 696,69 €. La commune indique avoir provisionné un montant de 200 000 € dans le cadre de ce contentieux. La chambre relève que ce contentieux était sous-provisionné, ce qui alourdit d'autant pour la commune le coût total du projet. Un pourvoi en cassation a été introduit par la commune.

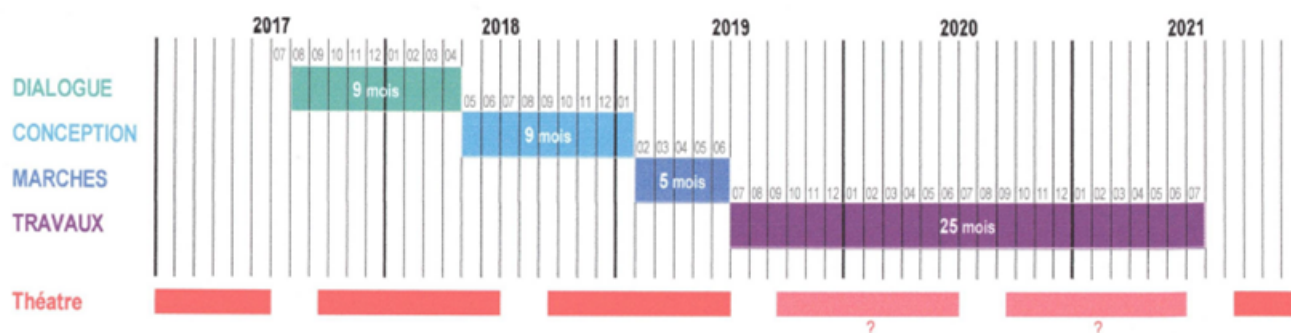
2.3 Chronologie générale du projet

Le projet a connu des retards importants. La crise sanitaire du COVID-19 a eu des conséquences certaines sur le décalage du calendrier, mais n'en est pas la seule raison. La durée de la phase des études d'avant-projet et de projet était initialement estimée par l'AMO à neuf mois. À sa désignation, le maître d'œuvre a produit une estimation de la durée des études à 12 mois. Du fait de la reprise d'études nécessaires évoquée précédemment, le premier dossier de consultation des entreprises (DCE) étant caduc, il a été nécessaire d'établir un second DCE. Les études ont donc finalement duré 15 mois, et il a fallu finalement 20 mois, d'octobre 2018 à juillet 2020, pour parvenir à la remise de ce second DCE. Le maître d'œuvre a de plus dû produire un autre DCE, relatif au théâtre temporaire.

Les conséquences des aléas de chantier (dont certaines auraient pu être réduites) ont également retardé l'exécution des travaux (cf. partie 3).

¹⁴ CAA de Versailles, 4^{ème} chambre, 18/12/2024, 22VE02630.

Graphique n° 1 : Calendrier prévisionnel initial du projet



Source : support du comité technique n° 3 du 19 juin 2017

La chronologie réelle du projet, mise à jour en janvier 2025, est la suivante :

- 12/06/2015 : remise du rapport d'aide à la décision de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), dont le projet de rénovation, préféré à la démolition suivie d'une reconstruction, emporte l'adhésion ;
- 21/11/2018 : signature de l'acte d'engagement avec la maîtrise d'œuvre Snøhetta. Retrait de l'AMO programmatrice qui avait présenté le projet de rénovation cité ci-dessus ;
- 18/04/2019 : approbation avec réserves par le comité technique de l'avant-projet sommaire (APS) ;
- 22/11/2019 : approbation par le comité technique¹⁵ de l'avant-projet définitif (APD). Annonce du non renouvellement du mandat du directeur Philippe Quesne et début d'un mouvement social au théâtre ;
- 02/2020 : Remise du dossier d'étude de projet (PRO) par Snøhetta et début de la mission d'assistance à maîtrise d'usage (AMU). Début du chantier du théâtre temporaire, arrêté immédiatement par la période de confinement ;
- 03/2020 : validation de la phase PRO hors comité technique, et modification du projet de théâtre éphémère (une salle au lieu de deux en raison du confinement notamment) ;
- 06/2020 : remise de la version finale du dossier de consultation des entreprises (DCE), décision de changement du périmètre de l'allotissement, et reprise du chantier du théâtre éphémère en juin 2020 ;
- 07/2020 : publication du DCE ;
- 01/01/2021 : prise de poste du nouveau directeur, Christophe Rauck, qui annonce vouloir apporter des ajustements substantiels au projet ;
- 05/2021 : démarrage du chantier (désamiantage, études), des aléas retardent le démarrage de neuf mois ;
- 02/2022 : début des travaux, des aléas allongent leur durée ;
- 03/2025 : premières mises à disposition ;
- 10/2025 : ouverture au public et démarrage de la saison 2025-2026.

¹⁵ Le comité technique est l'une des instances de pilotage et d'information des financeurs (cf. partie 2.4.3).

Les différentes phases d'un projet de construction ou de rénovation d'un bâtiment

L'article R. 2431-1 du code de la commande publique (CCP) définit les éléments que peuvent comprendre la mission de maîtrise d'œuvre, qui correspondent aux différentes étapes d'un projet, qui peuvent être synthétisées de la manière suivante :

1/ Les études d'esquisse : le maître d'œuvre (architecte) présente les résultats de sa première étude de faisabilité du bâtiment souhaité, réalise une première esquisse et procède également à une première estimation du coût.

2/ Les études d'avant-projet

- **Avant-projet sommaire (APS) :** le maître d'œuvre fournit une description précise des différentes options retenues pour le projet, et une estimation des coûts et de la durée.
- **Avant-projet définitif (APD) :** derniers ajustements en fonction des arbitrages du maître d'ouvrage, choix des matériaux, les différentes prestations techniques sont détaillées et le chiffrage de l'ensemble du projet précisé.

3/ Les études de projet (PRO) : l'architecte fournit les plans détaillés.

4/ Le dossier de consultation des entreprises (DCE) : l'architecte constitue le dossier de consultation des entreprises, et assiste le maître d'ouvrage pour la sélection des différents prestataires des travaux

5/ L'assistance aux contrats de travaux (ACT) : l'architecte consulte les entreprises capables d'intervenir et analyse les offres.

6/ La phase de direction d'exécution des travaux (DET ou EXE) : l'architecte prépare la mise en œuvre du chantier, puis il intervient auprès des différentes entreprises pour assurer l'exécution conforme des prestations, qu'il ordonnance pour en assurer l'imbrication optimale.

7/ L'assistance aux opérations de réception (AOR) : L'architecte contrôle l'ensemble des travaux, effectue le décompte général des factures et, confirme la conformité de l'ouvrage.

2.4 Le pilotage du projet de rénovation et la participation des financeurs

2.4.1 Une gouvernance de projet qui a souffert de l'absence d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dans la phase d'études

La gouvernance du projet de rénovation comporte trois niveaux : un comité de pilotage composé de l'ensemble des financeurs, un comité technique composé des services de l'administration et des organismes financeurs, ainsi qu'un pilotage interne à la commune. Les comités de pilotage et technique sont prévus par les conventions liant la commune et les financeurs. Comme la commune l'expose, ce sont des instances chargées d'informer régulièrement les financeurs, et non de décider, car la commune reste le seul maître d'ouvrage du projet.

La conduite du chantier est organisée par la commune autour d'une conduite de chantier sous l'autorité de la direction des bâtiments, d'un pilotage assuré par la direction générale (DGS, DGST et DG culture et finances), d'un point mensuel de l'état d'avancement du chantier associant la direction des affaires juridiques.

L'étape initiale de pré-programmation a été conduite par l'AMO Café Programmation, entre 2015 et 2018. Mais cette AMO a choisi de quitter le projet à l'issue de la phase de sélection du maître d'œuvre. Ainsi, les phases APS, APD et PRO se sont déroulées sans assistance à maîtrise d'ouvrage. Cette absence d'AMO programmatrice est problématique à plusieurs titres. La commune rappelle qu'elle a fait appel à une AMO économique chargée d'évaluer la crédibilité des estimations du maître d'œuvre, et d'une AMO chargée d'avoir un regard sur les plans d'exécution et sur la synthèse des études effectuées par les différents corps d'état. Cependant, ces deux missions ne se substituent aucunement à la mission d'une AMO programmatrice. Pour pallier ce manque, le CDN a fait appel à une assistance à maîtrise d'usage (AMU), financée par la DRAC, dans l'objectif de décharger ses équipes qui, en l'absence d'une AMO programmatrice, effectuaient un travail qui n'était pas le leur.

En effet, la mission d'une AMO programmatrice est une mission de conseil, d'assistance, d'accompagnement et de pilotage de la réalisation du projet. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage est la personne à laquelle le maître d'ouvrage délègue une partie du travail, car il a une expertise permettant de traduire les besoins du maître d'ouvrage, de l'utilisateur, et de suivre le chantier pour son compte.

Par conséquent, pour la définition et la réalisation d'un projet de cette ampleur, de cette technicité, et aussi spécialisé (équipement culturel technique, impliquant une définition du besoin spécialisée dans des domaines tels que la scénographie et l'acoustique, entre autres), et au regard du poids du maître d'œuvre désigné, il était indispensable de disposer d'une expertise spécialisée lors de la phase de définition du projet, afin de procéder à des contre-expertises des modifications suggérées par le maître d'œuvre, ou d'analyser les demandes complémentaires ou les ajustements demandés par l'usager (ici la direction du théâtre). Cette observation ne remet pas en cause les compétences des services techniques et juridiques de la commune, mais souligne que pour un tel projet, une expertise *ad hoc*, celle dont disposait l'AMO programmatrice, est indispensable pour déterminer les solutions globales les plus pertinentes, pour minimiser les délais et les coûts supplémentaires.

Lors de cette phase d'études, la chambre constate, au vu des comptes rendus des comités techniques et de pilotage, que les demandes des deux directions successives du théâtre se sont additionnées et que les modifications suggérées par le maître d'œuvre, notamment le passage en macro lots, ont été peu discutées (cf. *infra*, parties 2.4.1 et 2.4.2). À titre d'exemple, la phase d'étude de projet (PRO) a été validée par la ville hors comité technique (en période de COVID), et en 2023 le comité de pilotage a été remplacé par une simple lettre d'information aux financeurs. En 2024, les financeurs se sont plaints de ne pas avoir été plus souvent sollicités en comité de pilotage ou en comité technique.

Des pistes d'économies ont bien été recherchées en diminuant certaines prestations architecturales, mais ce travail par sédimentation ne s'est pas effectué sous l'égide d'une AMO, qui aurait probablement pu proposer de meilleures solutions globales.

De plus l'absence d'AMO a contraint les équipes du théâtre, qui souhaitaient le meilleur projet possible pour leur outil, à s'y substituer, ce qui a généré de fortes tensions au sein du collectif de travail du théâtre, dont ce n'était pas le métier. Particulièrement impliquée dans ce dossier, la directrice adjointe a finalement choisi de quitter le théâtre. Il s'agissait alors du 47^{ème} départ sur 56 permanents depuis le début du mandat du directeur¹⁶.

Devant cet écueil, les équipes administratives et techniques du théâtre sont finalement assistées, courant 2020, par une assistance à maîtrise d'usage, pour les aider à définir et préciser leur besoin, financée par la DRAC (hors programme), mais ce nouveau partenaire ne peut se substituer au travail d'une AMO programmatrice globale.

Enfin lors de la phase d'exécution des travaux, la société *Quadrature Bois* a été désignée par la commune, avec pour mission d'avoir un regard sur les plans d'exécution et sur la synthèse des études effectuées par les différents corps d'état (coût de 250 000 €). Cette prestation ne constitue pas à elle seule une prestation globale d'AMO d'exécution, qui aurait pu être sollicitée, afin de soutenir la commune dans la vérification de la conformité technique et réglementaire, en termes de qualité, de coûts et de délais dès la phase de la rédaction du DCE. Cette prestation n'a pas permis notamment de prévenir ou de contenir les surcoûts extrêmement importants, liés à la réattribution du lot n°4 (cf. partie 3.1.3).

Par ailleurs, depuis le démarrage du projet en 2017, la rotation des effectifs des cadres communaux chargés de suivre le projet rendait ce suivi difficile. En effet, sur la période se sont succédés deux directeurs généraux des services, deux directeurs généraux des services techniques, et trois chargés d'opération. Le maître d'œuvre indique que l'instabilité des équipes de la commune n'a pas favorisé un bon suivi des différents sujets et une conduite d'opération fluide, et démontre que des retards de paiement étaient à déplorer entraînant des démobilisations d'entreprises.

Globalement, la commune aurait fortement gagné à solliciter une nouvelle AMO spécialisée et complète dès la défection de l'AMO programmatrice, couvrant d'une part les phases de programmation et d'études, mais également les phases d'exécution, jusqu'à la phase de réception. Le maître d'œuvre indique que le programme a été continuellement adapté pour répondre à des besoins annoncés au fil de l'eau, en l'absence d'AMO capable d'arbitrer et de hiérarchiser ces besoins. La commune considère pour sa part que le niveau d'assistance et d'expertise de la collectivité était largement suffisant, avis que ne partage ni la chambre, au regard des conclusions de cet audit, ni le maître d'œuvre au regard des éléments transmis.

2.4.2 Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé de l'ensemble des financeurs du projet. Il se réunit annuellement, sur proposition de la commune, qui prépare les ordres du jour. Une note d'information et un ensemble de documents techniques sont communiqués aux participants environ une semaine avant chaque comité.

En 2023, le comité ne s'est pas réuni et un courrier d'information sur l'état d'avancement du projet a été adressé aux financeurs le 30 octobre 2023.

¹⁶ <https://www.lascene.com/infosscenes/nanterre-Amandiers-vives-inquietudes-avant-chantier>

Le comité de pilotage réunit généralement un peu plus de 30 personnes. Sa composition est la suivante :

- Commune de Nanterre : maire + élus et directeurs concernés ;
- Le CDN du théâtre des Amandiers : directeur + adjoints ;
- La DGCA / DRAC d’Île-de-France : chef du service régional + services concernés ;
- Préfecture des Hauts-de-Seine : secrétaire générale adjointe ;
- Région d’Île-de-France : directrice de la culture + conseiller ;
- Département des Hauts-de-Seine : président du conseil départemental + directeurs concernés ;
- Maîtrise d’œuvre : directeur + équipes.

Tableau n° 2 : Comités de pilotage

<i>Date</i>	Commentaires relatifs au relevé de décisions
<i>15/01/2021</i>	Pas de compte rendu
<i>02/07/2021</i>	Pas de compte rendu
<i>22/11/2022</i>	• MOE : présente la raison des retards engendrant des surcoûts : Covid et guerre en Ukraine ont eu des conséquences sur le prix des matériaux. Découverte d’une conduite de gaz non identifiée a occasionné trois mois de retard sur le chantier. Problèmes structurels sur le bâti existant ayant entraîné des reprises d’études et de consolidation. Livraison reportée en juin 2024 ; • Commune : expose un <u>surcoût évalué de 12,5 M€</u> et sollicite une participation complémentaire des partenaires ; • Département : n’est pas opposé à participer mais demande des efforts aux entreprises ; la région : ne s’engage pas ; la DRAC propose de porter son aide complémentaire sur les équipements scéniques directement auprès du théâtre ; • La MOA et le MOE solliciteront les entreprises pour déterminer les économies possibles.
<i>30/10/2023</i>	Pas de comité mais un courrier d’information à la présidente du conseil régional et à la DRAC : • La commune informe de la mise en liquidation judiciaire de l’une principales entreprises du chantier, « l’atelier des compagnons » intervenant sur le lot « plomberie, protection incendie, chauffage ventilation climatisation désenfumage mécanique, électricité sprinklage », pour un montant de 5 287 216,62 € ; • La commune propose un comité technique à la fin de l’automne.
<i>21/03/2024</i>	• MOE : présente l’actualisation du calendrier : livraison en 2025 ; • Commune : présente l’actualisation du <u>surcoût évalué à 11,6 M€</u>. Elle indique qu’elle pourra prendre en charge la moitié, soit 6 M€ de ce surcoût ; • Les financeurs font part de leur contrariété de ne pas être sollicités plus régulièrement en comité de pilotage ou en comité technique.

Source : CRC, d’après les documents transmis par la commune

2.4.3 Le comité technique

Le comité technique est d'un format sensiblement similaire, mais la préfecture des Hauts-de-Seine n'est pas représentée. Le CDN, le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre sont représentés au même niveau (maire et directeurs), mais la DRAC, la région et le département des Hauts-de-Seine le sont à un niveau plus technique. Jusqu'à son départ en 2018, l'assistance à maîtrise d'ouvrage programmatrice, « *Café programmation* » participait à ces comités.

Tableau n° 3 : Comités techniques

Date	Commentaires relatifs au relevé de décisions
03/05/2017	Pas de compte rendu
16/05/2017	Présentation de deux scénarios. Un scénario maximal, estimé à 38,9 M€ et un scénario moins ambitieux, estimé à 31 M€.
19/06/2017	- Rappel du budget des partenaires : 29 M€ au total dont État : 9 M€ + 1 M€ ; commune 11 M€ ; région : 3 M€ ; département : 5 M€. - Théâtre hors-les-murs : le directeur propose une solution à 300 000 € (rachat de la salle temporaire de Beauvais).
18/04/2019	Pas de compte rendu
20/09/2019	Pas de compte rendu
22/11/2019	Présentation des réductions de coûts pour 970 500 € HT, travaux supplémentaires non prévus (1 016 700 € HT) et chiffrage total du projet à 29 067 392 € HT
12/02/2020	- Discussions autour des solutions provisoires pour les équipes du théâtre ; - Information sur le calendrier des travaux : prévision du démarrage des travaux du bâtiment principal début février ; - Information sur le calendrier de la procédure de renouvellement du de la direction du CDN.
06/03/2020	- Présentation de la version actuelle du projet par le MOE ; - Mise à jour du coût des travaux : le coût global de la phase PRO s'élève à 29 519 235 €, soit une hausse de 451 534 € (1,55 %) par rapport à la phase APD ; - Le calendrier prévisionnel reste le même ; - Une assistance à maîtrise d'usage assiste désormais les équipes du CDN : analyse des documents, plannings.
5/07/2021	- Information de la demande d'ajustement par la nouvelle équipe du CDN : accès, billetterie, sanitaires modification des résidences, circulations... - L'ensemble du coût des travaux est chiffré à 35 M€ auquel s'ajoute 6,5 M€ hors travaux. Tous les lots ne sont pas encore attribués. Doivent être ajoutés les coûts non pris en charge par cette enveloppe (CDN : 500 000 € par an sur trois ans ; commune : 100 000 € par an pour la prise en charge des locaux provisoires des décors) ; - Alerte sur le risque de flambée des coûts des matières premières et prévision d'une sollicitation future des financeurs.
15/12/2021	- Révisions de prix estimées à 5 % soit, 1,5 M€ ; - Les offres des entreprises font apparaître un écart par rapport au chiffrage du MOE de plus d'1 M€ ; - Demande du CDN de prise en charge de matériels scénographiques hors travaux : 1 M€ ; - Nouvelle demande d'ajustement du CDN sur la machinerie de la grande salle et les réseaux de sonorisation : estimation basse à 520 000 € ; - Au total, surcoût de 4 M€ : les partenaires insistent sur la nécessité de globaliser et de mieux anticiper les plus-values pour ne pas solliciter plusieurs fois les instances décisionnelles.
10/09/2024	- MOE : présente les dates de mise à disposition des différents espaces, courant 2025, et indique que ses frais fixes, 95 000 € par mois sont supportés par le maître d'œuvre sans contrepartie, pour les 24 mois de retard du chantier ; - Commune : présente l'actualisation des surcoûts à 15 M€, indique avoir sollicité de nouveaux financeurs (l'établissement public territorial Paris Ouest La Défense (POLD) et la Métropole du Grand Paris (MGP)).

Source : CRC, d'après les documents transmis par la commune

Lors de chacun de ces comités, la maîtrise d'œuvre réalise des présentations complètes incluant l'état du projet, les principales modifications apportées, une synthèse des coûts et une synthèse calendaire. Il ressort cependant des informations contenues dans les comptes rendus disponibles (10/16) de ces deux comités que les décisions prises, les ajouts au programme, pour la plupart demandés par le CDN, ainsi que les solutions proposées ou préconisées par le maître d'œuvre, et notamment le changement d'allotissement, ne font pas l'objet d'opposition de la part des financeurs, sont rarement chiffrés, et ne sont en tout état de cause pas expertisés ou rationalisés, en l'absence d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. Des réunions plus fréquentes du comité technique auraient été souhaitables, notamment entre 2021 et 2024.

Au regard des évolutions récentes des coûts, et de l'incertitude sur la date de la fin des travaux, la chambre alerte sur le fait que les réunions des comités techniques devraient continuer à se tenir sur un rythme régulier afin de prévenir tout dérapage supplémentaire.

3 ÉVOLUTION DES COÛTS

3.1 Présentation de l'évolution des coûts

Précisions méthodologiques

À compter d'avril 2019, date à laquelle l'avant-projet sommaire est validé, le coût de l'ensemble du projet évolue continuellement, de 34 500 000 € environ, à 58 348 450 € début 2025. Toutefois, une actualisation du budget global du projet est validée avec les financeurs lors de la phase d'assistance aux contrats de travaux, en juillet 2021, le fixant à 42 100 000 €. Pour cette raison, les tableaux de synthèse qui suivent distinguent ces deux périodes lorsque cela est possible. Un tableau général détaillé de l'évolution des coûts du projet, par lot, par nature et par phase est proposé en annexe n° 1.

Le calcul de la répartition des surcoûts par types de coûts (aléas, demandes complémentaires non prévues, conséquences des faillites d'entreprises, etc.) a été effectué à partir des tableaux de financement transmis par la commune, des pièces de marché, ainsi que des avenants aux marchés, et des devis détaillés qu'ils contiennent. Cette catégorisation est parfois imparfaite, et par conséquent les montants ne doivent pas être considérés comme nécessairement précis à l'euro près.

3.1.1 De nombreux ajouts au projet durant les phases d'étude et de consultation

Durant les phases APS, APD, PRO, ACT et DCE, qui s'étendent de septembre 2018 à juillet 2021, le projet a évolué de manière significative. Certains de ces ajouts sont contraints (évolution de la réglementation, désamiantage en partie imprévu), d'autres sont le fruit de choix de la commune, de demandes supplémentaires de la direction du théâtre, et du changement de celle-ci en cours de projet (2020), qui a amené de nouvelles demandes. Des pistes d'économie sont également recherchées, modifiant le projet initial.

Plusieurs ajouts contraints nécessitent des travaux et des études complémentaires :

- obligation de création d'une nouvelle chaufferie à l'extérieur du théâtre, à la suite d'une évolution, en août 2018, de la réglementation sur les ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement), ce qui aboutit à la création d'un pôle « énergie » pour un montant de 277 800 € .
- surcoût lié aux attendus du permis de construire concernant la sécurité publique (risque terroriste) estimé à 355 620 €.

Des nombreuses évolutions du projet ou de son exécution sont liées à des modifications à la demande de la commune, ou de la direction du théâtre et validées par la commune :

- changement total pour le théâtre provisoire. La direction du théâtre demande que celui-ci soit installé sur le site des ateliers. Initialement, c'était un chapiteau qui était prévu dans le projet de l'AMO programmate pour accueillir les activités artistiques du théâtre. Ce changement engendre des surcoûts significatifs. Selon la commune la solution initiale n'était pas viable du fait de l'absence de terrain propice, et la nouvelle solution était la condition de survie du théâtre. Pour autant, cette modification substantielle est effectuée après le départ de l'AMO, et le maître d'œuvre souligne qu'elle a posé d'importantes difficultés liées à l'exécution des travaux de rénovation, à proximité de ce théâtre provisoire, établissement recevant du public (ERP). Le surcoût du seul projet de théâtre provisoire est de 2 150 000 € ; il entraîne de plus des surcoûts indirects substantiels, reprises d'études, délais, complexification du chantier principal. La commune ne souscrit pas à l'hypothèse que cette solution était indispensable à la survie du théâtre, de nombreux projets similaires ayant adopté des approches différentes (programmation hors les murs notamment).
- demandes techniques supplémentaires de la part des équipes du théâtre avant le changement de direction, ajout d'un monte-charge, puis augmentation de sa capacité. Après la désignation d'une assistance à maîtrise d'usage (AMU), une nouvelle demande du théâtre est validée, la création d'un passage technique du plateau à la salle par les hauteurs ;
- demandes techniques supplémentaires de la part des équipes du théâtre après le changement de direction (1^{er} janvier 2021, perches à vitesse variable pour la grande salle), amélioration des conditions de travail des techniciens (circulations entre les espaces scéniques et techniques) et de la qualité de l'accueil du public (modification de la banque d'accueil/billetterie, sanitaires), puis, plus tard, des modifications avec plus-value des prestations de scénographie. Celles-ci concernent la machinerie de la grande salle, ainsi que les extensions des réseaux de sonorisation, pour envisager la mise en place d'une sonorisation immersive, pour un total estimé à 520 000 € HT. Enfin, le CDN a également demandé de modifier l'agencement de la partie résidentielle du théâtre, en diminuant le nombre de chambres et en créant une cuisine commune. Un certain nombre de ces modifications sont liées au changement de la direction du CDN, dont la vision technique et artistique est sensiblement différente de celle de l'équipe précédente. À nouveau, l'absence d'une AMO experte, qui aurait pu rationaliser ces choix et proposer d'autres solutions moins coûteuses et mieux coordonnées est préjudiciable à la bonne fin du projet.

- décision de la commune, sur les conseils de la maîtrise d'œuvre, de la dévolution des marchés de travaux en 11 macro-lots regroupant les 24 lots initiaux. Cet allotissement, selon la commune et le maître d'œuvre, devait permettre de garantir une meilleure coordination des entreprises, un plus grand respect des délais du chantier et limiter les demandes de travaux supplémentaires par la réduction des interfaces entre les différentes entreprises. Le surcoût induit par ce choix est d'environ 1,77 M€ selon la commune et le maître d'œuvre. Cette décision a été peu débattue au regard du surcoût qu'elle génère et *in fine*, elle ne s'est pas avérée particulièrement pertinente, puisqu'à la suite de la faillite d'une entreprise titulaire d'un des lots, il a fallu le réattribuer en le divisant en trois lots, portant le total à 21 lots, et entraînant à nouveau un surcoût très significatif (cf. partie 3.1.3).

Des économies ont été réalisées par rapport au projet initial lors des phases d'APD (970 000 €)¹⁷, d'écriture du DCE (155 656 €) et d'ACT (adaptations architecturales et simplification des espaces extérieurs pour 596 750 €).

Tableau n° 4 : Principales évolutions du projet et conséquences financières (en €)

<i>Ajouts au projet initial</i>	Surcoût intervenu entre avril 2019 - juill. 2021	Surcoût intervenu depuis juillet 2021
<i>Ajouts contraints</i>		
• Pôle énergie	277 800	
• Désamiantage ateliers	0*	
• Sécurité publique	355 620	
<i>Ajouts et modifications choisis</i>		
• Amélioration théâtre temporaire	2 150 000	
• Tranche optionnelle marché	60 000	
• Demandes techniques de l'ancienne direction du CDN	825 000	
• Demandes techniques de la nouvelle direction du CDN		787 723
• Ajustements de la commune (études, ajustement des prestations)		402 569
• Modification de l'allotissement	1 770 000	
<i>Économies réalisées</i>	1 722 406	
<i>Total</i>	7 160 826	1 190 292

* inclus dans le montant « amélioration théâtre temporaire »

Source : CRC, d'après les pièces transmises par la commune

3.1.2 Des aléas de chantier significatifs et des coûts mal anticipés

Plusieurs aléas de chantier ont eu des conséquences significatives sur les délais et sur le coût du projet. Chaque retard de chantier a également une incidence financière sur le projet (immobilisation des bases de vie, frais fixes des sociétés de travaux ou d'étude).

¹⁷ Comité technique de novembre 2019, compte rendu non disponible.

Des retards liés à la découverte d’amiante ont touché les chantiers du théâtre provisoire et du bâtiment principal. Les travaux de désamiantage devaient initialement se terminer en août 2020 et permettre aux entreprises, sous la responsabilité du maître d’œuvre, de réaliser le curage du bâtiment et le relevé géométrique complet des zones conservées (tâche non réalisable dans la phase d’études car le site était occupé et en activité).

Ils ont été terminés en février 2022 et des travaux complémentaires de désamiantage ont été nécessaires à la suite de la découverte d’ouvrages amiantés (principalement des réseaux enterrés). Ces travaux, réalisations de diagnostic comprises, sont d’un montant de 736 000 € HT de travaux et de 50 180 € HT de maîtrise d’œuvre spécialisée (mission non confiée au maître d’œuvre du projet). Toutefois, la chambre relève que ce diagnostic aurait dû être anticipé par la commune.

En effet, le maître d’œuvre indique que le planning initial du théâtre temporaire a été bâti sur une hypothèse d’absence d’amiante, et qu’en dépit d’alertes et de relances de sa part, le diagnostic a tardé à être réalisé et a finalement révélé la présence d’amiante, retardant le démarrage du chantier de six mois. Concernant le bâtiment principal, les investigations complémentaires sur l’amiante demandées par le maître d’œuvre ont également tardé à être commandées par la commune, retardant également le démarrage du chantier de six mois.

Le repérage avant travaux (RAT) est obligatoire, avant tout type de travail réalisé par un professionnel mandaté sur un bâtiment construit avant le 1^{er} janvier 1997¹⁸. L’occupation des locaux n’est pas une clause exonératoire selon la jurisprudence¹⁹.

En 2021, on a constaté la présence d’une conduite de gaz enterrée non consignée passant entre le théâtre et les ateliers, et se trouvant dans l’emprise des travaux projetés. De nombreux échanges ont alors eu lieu entre la mairie de Nanterre, son concessionnaire GRDF, l’entreprise EUROVIA chargée des VRD et la maîtrise d’œuvre, qui n’ont abouti à la consignation de cette conduite de gaz qu’en janvier 2022, soit huit mois plus tard. Cet aléa a entraîné une désorganisation globale des travaux et de l’activité du théâtre. Le coût total des travaux des concessionnaires s’élève à 121 950 €.

Afin de réaliser un mur de soutènement, la nécessité d’abattre trois tilleuls sur une emprise du département des Hauts-de-Seine était nécessaire, le département soutenant que le projet initial ne comportait pas d’abattage d’arbres, bien que le permis de construire datant du 19 juin 2020 le précisait. Le département a remis en cause a posteriori ce zonage. Les négociations sur les compensations financières ont retardé le chantier de trois mois, ce retard a eu des conséquences sur le travail du maître d’œuvre, du fait de la réalisation d’études supplémentaires, et d’un nouvel ordonnancement des travaux.

¹⁸ Article L. 4412-2 du code du travail et code de la santé publique.

¹⁹ Cour d’appel de Besançon, 29 novembre 2022, n° 21-00404.

Les travaux relatifs à la restructuration de la grande salle n'ont pu être conduits comme prévus initialement. Le projet du maître d'œuvre prévoyait l'avancée et le rehaussement de la cage de scène²⁰. Pour ce faire, le cahier des charges prévoyait de démolir le voile de béton situé entre la cage de scène et la salle, et de le remplacer par un voile similaire, positionné 2,50 m plus loin vers la salle. La découverte, mi-février 2022, d'un béton de moindre qualité et de caractéristiques structurelles de l'enveloppe du bâtiment différentes de ce qui était indiqué dans le dossier des ouvrages exécutés²¹ (DOE), nécessitent de trouver une solution pour garantir la sécurité et la pérennité de la future structure. Ceci retarde le chantier de trois mois et implique un surcoût de 2 239 680,88 €. Le bureau d'études du maître d'œuvre a sollicité la commune pour des investigations précoces, qu'elle a refusées, hormis quelques rares sondages dans des zones non significatives. En effet, la commune estimait que cette intervention aurait nécessité au minimum trois à quatre mois d'arrêt de l'exploitation.

Cet aléa aurait, quoi qu'il en soit, généré des coûts supplémentaires, mais sa détection précoce aurait permis d'éviter des délais de chantier coûteux.

D'autres travaux supplémentaires sont rendus nécessaires soit qu'ils proviennent d'aléas de chantiers, soit qu'ils étaient nécessaires dès le départ mais non-inscrits au dossier de consultation des entreprises (DCE),²² ce qui pose la question de la bonne anticipation de certains coûts.

Tableau n° 5 : Conséquences des aléas de chantier sur les travaux (en €)

<i>Aléas de chantier imposant de nouvelles prestations</i>	Surcoût intervenu entre avril 2019 - juill. 2021	Surcoût intervenu depuis juillet 2021
<i>Désamiantage du bâtiment principal</i>	786 180	
<i>Conduite de gaz (travaux GRDF)</i>		121 950
<i>Mauvaise qualité du béton de la cage de scène</i>		2 239 681
<i>Travaux généraux supplémentaires</i>		601 448
Total	786 180	2 963 079

Source : CRC, d'après les pièces transmises par la commune (avenants aux marchés, tableaux de suivi)

3.1.3 Des aléas conjoncturels (COVID, inflation, faillites) aggravent la situation

Les conséquences de la crise sanitaire du COVID-19 sur le projet doivent également être prises en compte. Le chantier du théâtre provisoire, qui débute fin février 2020, est mis à l'arrêt dès la mi-mars en raison de la période de confinement. Il reprend en juin 2020 et l'ouverture à lieu en septembre 2021.

²⁰ Travaux rendus nécessaires par l'agrandissement de la scène, et la couverture de celle-ci par un gril technique unique totalement équipé.

²¹ Le DOE, dossier des ouvrages exécutés, est un document contractuel établi à la suite de l'exécution de travaux et remis au maître d'ouvrage lors de la livraison du chantier.

²² D'après la formulation des avenants par les entreprises concernées.

Selon la commune, les difficultés liées à cette période ont également des conséquences sur les réponses des entreprises et la réactivité du service des marchés ; des relances de marchés doivent être faites. L'inflation particulièrement élevée est en partie responsable des difficultés pour attribuer certains marchés, parfois en raison d'un écart trop important par rapport au montant budgété, et entraîne également des révisions de prix significatives sur les lots déjà attribués. Les conséquences des révisions des prix sont calculées par la commune pour un montant de 3,4 M€ sur la période 2021-2024, ce qui est cohérent avec l'évolution de l'indice BT01²³ sur la période.

De surcroît, le projet doit faire face à trois faillites d'entreprises, et notamment en juin 2023 de l'entreprise titulaire du lot n° 4, « plomberie, protection incendie, chauffage ventilation climatisation désenfumage mécanique, électricité et sprinklage »²⁴ pour un montant de 4 986 425 €. Une nouvelle procédure de passation de marchés a été engagée qui s'est avérée infructueuse ; le lot n° 4 a pu finalement être réattribué après avoir été scindé en trois lots dont l'un (courants forts et courants faibles) a été infructueux. L'écart de prix par rapport à l'offre de l'entreprise défaillante, très important, s'élève à 2,65 M€ auxquels s'ajoutent les 650 104 € déjà versés à l'entreprise défaillante, d'où un surcoût total de 3 296 673 €. À cette somme s'ajoute le surcoût lié au lot n° 3D²⁵ (125 398 €).

Il ressort des pièces de marché que la commune avait bien effectué les vérifications d'usage quant à la solidité financière des entreprises en question. L'entreprise défaillante présentait le chiffre d'affaires et les effectifs les plus faibles, mais pas dans une proportion telle qu'elle aurait pu conduire raisonnablement à écarter l'entreprise.

La chambre relève toutefois la différence anormalement élevée (+ 53 %) entre l'offre des nouvelles entreprises et celle de l'entreprise défaillante, que la seule évolution des prix ne saurait expliquer. En dépit de nombreuses alertes par le maître d'œuvre sur les défaillances opérationnelles de l'entreprise, il n'était pas possible pour la commune d'attribuer en urgence un marché de substitution, car la résiliation du contrat, intervenue finalement en octobre 2023 était liée à l'avis obligatoire du liquidateur. Ce fait a eu des conséquences importantes sur l'organisation du chantier (reprise d'études, réunions multiples réordonnancement des travaux) et les dérives calendaires (14 mois).

Par ailleurs, la commune a décidé de scinder le marché en trois lots. Le maître d'œuvre estimait que la commune aurait dû transmettre l'intégralité du dossier de consultation à chaque entreprise et considère que cette incomplétude a entraîné la relance d'un lot et un surcoût de 980 000 € HT environ.

²³ Indice national du bâtiment (tous corps d'état). En vertu des articles L. 231-11 et L. 261-11-1 du code de la construction, cet indice donne le droit aux constructeurs de réviser le montant de leurs prestations en fonction des fluctuations du marché. Il existe des indices plus spécifiques par types de travaux, (menuiserie, électricité, etc.) sur lesquels se basent les CCAP de chaque lot, mais l'évolution de ces indices est du même ordre de grandeur que l'indice BT01.

²⁴ Une protection sprinkler est un système fixe d'extinction automatique à eau.

²⁵ Lot « revêtement sols durs – faïences ».

Tableau n° 6 : Conséquences des aléas conjoncturels sur les travaux (en €)

	Surcoût intervenu entre avril 2019 – juillet 2021	Surcoût intervenu depuis juillet 2021
<i>Écart de prix des réponses des entreprises</i>	1 514 904	
<i>Faillites et nouvelles consultations</i>		3 422 071
<i>Révision des prix</i>		3 400 000
Total	1 514 904	6 822 071

* Sous réserve de plus de précisions apportées par la commune, il n'est pas possible de déterminer clairement le lien entre la faillite de l'Atelier des compagnons et ce surcoût, qui n'est pas comptabilisé dans le total de ce tableau, mais reporté au tableau général n° 8.

Source : CRC, d'après les pièces transmises par la commune

3.1.4 Des modifications et aléas qui ont des conséquences sur le coût de la maîtrise d'œuvre à hauteur de 24 %

Les éléments non prévus dans le programme initial engendrent des études supplémentaires du maître d'œuvre, qui lui ouvrent droit à une rémunération complémentaire. Les avenants au marché de maîtrise d'œuvre ont augmenté de 23,98 % le coût de la prestation. Ces surcoûts de maîtrise d'œuvre ont été actualisés à chaque phase du projet et peuvent être synthétisés comme suit :

Tableau n° 7 : Évolution des coûts de maîtrise d'œuvre

	Budget APD avril 2019	Budget ACT juillet 2021	Budget EXE janvier 2025
Maîtrise d'œuvre	4 924 224	5 224 465	6 145 280
Marché initial		4 701 500	4 701 500
Tranches optionnelles		60 000	60 000
Avenant n° 2 - TS		162 724	162 724
Avenant n° 3 - DCE 2		86 955	86 955
Avenant n° 4 - Ateliers		213 280€	213 280
Avenant n° 5 - demandes CDN			120 000
Complément médiation (hors avenant)			40 000
Avenant n° 6 - TS et délais			488 315
Avenant n° 7 - à l'étude			272 500

Source : CRC, d'après les pièces transmises par la commune

3.2 Synthèse de l'évolution des coûts du projet

Le tableau n° 8 synthétise les éléments présentés *supra* en partie 3.1. Une appréciation générale de l'évolution des coûts sur les périodes 2019-2021 et 2021-2025 est présentée aux parties 3.2.1 et 3.2.2 :

Tableau n° 8 : Synthèse de l'évolution des coûts du projet (en €)

<i>Coût total du projet</i>				
	Budget APS avril 2019	Budget ACT juillet 2021	Budget EXE janvier 2025	
Maîtrise d'œuvre ()	4 701 500	5 224 465	6 145 280	
Autres frais administratifs et d'étude	1 239 594	1 289 774	1 332 120	
Travaux	28 857 340	35 585 761	50 881 050	
TOTAL	34 252 797	42 100 000	58 348 451	
Financement acquis	29 000 000	42 100 000	50 100 000	
Reste à financer	- 5 252 797	0	- 8 248 451	
<i>Dont surcoûts</i>				
		Avril 2019 - juillet 2021	Depuis juillet 2021	En % du total des surcoûts
Maîtrise d'œuvre		522 965	920 815	6,52
Autres frais administratifs et d'étude		50 180	32 346	0,37
Ajouts au projet en raison de contraintes externes (réglementation...)		633 000		2,86
Ajouts ou modifications au projets décidés				
• <i>Ajout de prestations</i>		3 035 000	1 190 292	19,07
• <i>Modification de l'allotissement</i>		1 770 000		7,99
Économies (diminution des prestations)		- 1 772 406		-8,00
Écarts de prix entre les réponses des entreprises et le chiffrage du MOE		1 514 904		6,84
Aléas de chantier imposant de nouvelles prestations :				
• <i>Dont désamiantage</i>		609 930	152 219	3,44
• <i>Dont défaut cage de scène</i>			2 239 680	10,11
• <i>Dont autres travaux et études</i>			601 448	2,71
Révision des prix			3 400 000	15,35
Conséquences des faillites d'entreprises			3 296 673	14,88
Conséquences des délais			2 193 574	
Complément janvier 2025			1 765 243	17,87
TOTAL DES SURCOÛTS		6 363 573	15 792 290	
	TOTAL	22 332 024		

Nota Bene : Les deux colonnes des surcoûts ne sont pas présentées en cumul et doivent se lire en s'additionnant. Certains coûts inclus font l'objet d'une approximation ou d'arrondis, les sommes indiqués ne sont donc pas précises à l'euro près.

Source : CRC, d'après les documents transmis par la commune

3.2.1 Évolution des coûts entre le 22 avril 2019 (APS) et le mois de juillet 2021 (ACT)

À l'issue de la signature de l'acte d'engagement par la maîtrise d'œuvre en novembre 2018, le projet est chiffré le 18 avril 2019, en phase APS, à 33,55 M€, auxquels s'ajoutent d'autres frais d'études et administratifs portant ce budget à environ 34,25 M€.

À l'issue des phases d'études et de définition du projet, et avant le démarrage de la phase d'exécution des travaux (EXE), le projet est chiffré à 42,1 M€ (soit + 6,7 M€), montant sur lequel s'accordent les financeurs. La différence avec le chiffrage initial est pour l'essentiel due à :

- des ajouts de prestations du fait du maître d'ouvrage sur demande du théâtre (3,5M€ en incluant les prestations de maîtrise d'œuvre et d'études liées à ces ajouts) ;
- des ajouts de prestations contraints par de nouvelles réglementations (environ 630 000 €) ;
- une modification de l'allotissement (1,77 M€) ;
- un désamiantage imprévu (environ 610 000 €), et un écart entre le montant des offres des entreprises et le chiffrage estimé par le maître d'œuvre (environ 1,51 M€) ;
- des économies sur certaines prestations réalisées à hauteur de 1,77 M€.

Au regard des aléas inhérents à un tel chantier, le choix d'augmenter fortement le montant des prestations prévues pour le théâtre temporaire, entraînant également une complexification du chantier principal et un allongement des délais, est contestable.

La décision, prise tardivement par la commune, sur les conseils de la maîtrise d'œuvre, d'allotir les marchés de travaux en 11 lots au lieu des 24 prévus initialement par le maître d'œuvre est également contestable au regard de son coût élevé.

Par ailleurs certaines prestations ajoutées à la demande de la première équipe du CDN (ajustement des passerelles techniques de plain-pied, bonne capacité du monte-charge) auraient pu être anticipées ou ajustées par la maîtrise d'œuvre ou par une AMO.

Comme indiqué en partie 2.4, les comptes-rendus disponibles des comités techniques et des comités de pilotage sur la période de mai 2017 à juillet 2021 font ressortir que les ajouts au programme, pour la plupart demandés par le CDN, ainsi que les solutions proposées ou préconisées par le maître d'œuvre, et notamment le changement d'allotissement, ne sont pas réellement discutés et peu expertisés. La commune précise que ces modifications ont été constamment validées par la DRAC, en pleine connaissance des surcoûts engendrés. La chambre relève cependant que la DRAC n'a pas le pouvoir de décision final et que la maîtrise des coûts est bien à la main de la commune, seule maître d'ouvrage du projet. Pour autant, hiérarchiser, accepter, refuser, ou ajuster des demandes techniques très spécifiques au fil de l'eau, relève de la compétence d'une AMO spécialisée, dont la commune affirme cependant avoir pu se passer sans conséquences.

À cet égard, l'absence d'une assistance à maîtrise d'ouvrage programmatrice et d'études sur les phases APS, APD et PRO, n'est pas compréhensible. La défection de l'AMO programmatrice aurait dû conduire les services de la commune à désigner un nouveau cabinet, en mesure de travailler sur des solutions différentes et moins coûteuses, d'éviter une sédimentation non réfléchie des ajouts, et de diligenter des contre-expertises solides des propositions d'un cabinet d'architectes d'envergure mondiale. La commune n'a lors de cette phase, désigné qu'une AMO économiste chargée d'évaluer les budgets proposés par le MOE. Or, cet AMO économiste n'a pas pour rôle de limiter les coûts par une meilleure définition des besoins, mais uniquement de faire une analyse de la crédibilité économique des estimations du MOE. Il est vrai que de nombreux coûts liés aux aléas de chantier lors de la phase des travaux n'auraient pas été réduits par une AMO programmatrice, mais cette dernière aurait certainement permis d'amoindrir d'une part le coût du théâtre éphémère, d'autre part, celui des autres ajouts au programme en permettant d'en hiérarchiser l'importance.

Enfin, l'AMU n'avait pas été désignée par la commune mais par le théâtre, qui devait en partie se substituer à l'AMO dans le dialogue avec le MOE. Le financement de cette AMU a été assuré par la DRAC, son périmètre d'intervention et son calendrier ne lui permettaient pas de remplacer une AMO programmatrice.

La chambre relève au final que les modifications du projet initial sont substantielles. Le marché de maîtrise d'œuvre a été conclu sur un projet, mais c'est un projet sensiblement modifié, notamment en ce qui concerne le théâtre temporaire, qui sera exécuté.

3.2.2 Évolution des coûts entre juillet 2021 et janvier 2025

Au 6 janvier 2025, le coût du projet est actualisé par la commune à 58,35 M€.

L'évolution entre juillet 2021 (41,2 M€) et janvier 2025 (58,35 M€) est due à l'ajout de nouvelles prestations à la demande du CDN et de la commune (environ 1,2 M€), à l'allongement des délais (3,9 M€) et à la révision des prix due à l'inflation (3,4 M€). La chambre relève que ces deux derniers postes de surcoûts représentent 7,3 M€. Si une part des allongements de délais sont dus à des impondérables, une autre part, importante, résulte de choix dans la conduite du projet (théâtre temporaire impliquant une reprise d'études et une complexification du chantier, études sur la présence d'amiante et les défauts du béton tardives, acceptation des demandes nouvelles du CDN en cours de chantier).

Le coût des conséquences des faillites d'entreprises est particulièrement élevé (3,3 M€). Il pose la question du rôle de la maîtrise d'œuvre dans la bonne coordination des corps d'état et dans la gestion de cet aléa, mais également de celui de l'AMO d'exécution choisie par la commune.

Une autre part importante des surcoûts provient de travaux supplémentaires. Certains sont imputables à des aléas de chantier (pour 3 M€), dont 2,39 M€ liés à la mauvaise qualité du béton et à la structure de la cage de scène. Les 753 667 € restants sont constitués d'ajouts de prestations « *rendues nécessaires pour le bon achèvement du projet* »²⁶, mais dont le caractère prévisible ou non lors de la phase de rédaction du DCE n'est pas évaluable sur pièces.

²⁶ Selon la commune et les avenants aux travaux transmis par la commune.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Au-delà de certains aléas de chantier significatifs et de la crise sanitaire, le dérapage financier du projet de rénovation du théâtre des Amandiers découle aussi de deux problèmes majeurs : d'une part, des coûts importants auraient pu être évités par des choix plus économes, mieux définis ab initio durant la phase d'études, notamment par le maintien d'une assistance à maîtrise d'ouvrage complète et spécialisée, prenant le relais de l'AMO programmate. D'autre part, un certain nombre d'éléments auraient pu être mieux gérés, changement d'allotissement entraînant un surcoût de 1,77 M€, retard notable des études préalables (désamiantage, béton de la cage de scène entraînant délais et surcoûts partiellement évitables), la gestion de la faillite des entreprises de travaux et le surcoût anormalement élevé (jusqu'à 3,3 M€) que cela a entraîné (coordination des corps d'état). Les surcoûts découlant de l'allongement de la durée des travaux s'élèvent à 3,95 M€, auxquels peuvent être rajoutés une part de ceux de la révision des prix (3,4 M€), sont imputables aux aléas de chantier, mais également à la conduite de projet (retards liés aux études repoussées, modification de programme au fil de l'eau entraînant des reprises d'études).

ANNEXES

Annexe n° 1. Évolution des coûts et du financement du projet (en €).....	33
Annexe n° 2. Glossaire.....	37

Annexe n° 1. Évolution des coûts et du financement du projet (en €)

ÉTUDES

Maîtrise d'œuvre et étude complémentaires	Budget APS avril 2019 HT	Budget APD nov. 2019 HT	Budget PRO mars 2020 HT	Budget DCE juin 2020 HT	Budget ACT juil. 2021 HT	Budget EXE déc. 2021 HT	Budget pré-EXE déc. 2021	Budget EXE nov. 2022 HT	Budget EXE janv. 2024 HT	Budget EXE août 2024 HT	Budget EXE janv. 2025 HT
MOE / OPC	4 701 500	4 924 224	5 137 510	5 224 465	5 224 465	5 224 465	5 384 465	5 752 780	5 752 780	5 872 780	6 145 280
Marché initial					4 701 500	4 701 500	4 701 500	4 701 500	4 701 500	4 701 500	4 701 500
Tranches optionnelles					60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Avenant n° 2 - TS					162 724	162 724	162 724	162 724	162 724	162 724	162 724
Avenant n° 3 - DCE 2					86 955	86 955	86 955	86 955	86 955	86 955	86 955
Avenant n° 4 - Ateliers					213 286	213 286	213 286	213 286	213 286	213 286	213 286
Avenant n° 5 - demandes CDN							120 000	0	0	120 000	120 000
Complément médiation (hors avenant)							40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Avenant n° 6 - TS et délais								488 315	488 315	488 315	488 315
Avenant n° 7 - à l'étude											272 500
MOE Amiante				50 180	50 180	50 180	50 180	50 180	50 180	60 090	60 090
Dialogue compétitif	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000	285 000
Assistance à Maîtrise d'Ouvrage	329 357	329 357	329 357	329 357	329 357	329 357	329 356	329 356	329 356	329 356	329 356
AMO programmation					175 417	175 417	175 417	175 417	175 417	175 417	175 417
AMO exécution					153 940	153 940	153 939	153 939	153 939	153 939	153 939
Diagnostics techniques	234 898	234 898	234 898	234 898	234 898	234 898	234 898	234 898	234 898	327 358	327 358
Coordination SPS	19 072	19 072	19 072	19 072	19 072	19 072	19 072	19 072	19 072	30 176	30 176
Bureau de contrôle	79 600	79 600	79 600	79 600	79 600	79 600	79 600	79 600	79 600	112 160	112 160
Matériel scénographique						0	0	0	0	0	
1 % artistique	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	0	0	0	
Communication						71 877	109 877	109 877	109 877	109 877	109 877
Assurances CCRD											68 103
Aléas études							215 885	19 237	19 237	273 203	
TOTAL ÉTUDES HT	5 941 094	6 163 818	6 377 104	6 514 239	6 514 239	6 586 116	7 000 000	6 880 000	6 880 000	7 400 000	7 467 400
TOTAL ÉTUDES TTC					7 817 086	7 903 339	8 400 000	8 256 000	8 256 000	8 880 000	8 960 880

LA RÉNOVATION DU THÉÂTRE DES AMANDIERS DE NANTERRE – AUDIT FLASH

TRAVAUX

Tavaux de réhabilitation + ateliers provisoires

	Budget APS avril 2019 HT	Budget APD nov. 2019 HT	Budget PRO mars 2020 HT	Budget DCE juin 2020 HT	Budget ACT juil. 2021 HT	Budget EXE déc. 2021 HT	Budget pré-EXE déc. 2021	Budget EXE nov. 2022 HT	Budget EXE janv. 2024 HT	Budget EXE août 2024 HT	Budget EXE janv. 2025 HT
Valorisation programme MOE	28 857 340	29 067 392	29 774 735	30 324 447							
Ateliers / Théâtre éphémère					2 810 219	2 810 219	2 810 219	2 652 948	2 652 948	2 652 948	2 652 948
Désamiantage					609 930	659 930	700 000	736 000	736 000	736 000	609 930
Travaux compl. hors MOE (Enedis, GRdF, Suez)							90 950	90 950	90 950	121 950	121 950
Réponse des entreprises					31 558 961	31 710 270	31 710 270	32 168 128	35 680 512	36 066 111	35 780 529
Lot 1 : Gros Œuvre					12 640 000	12 390 000	12 390 000	12 390 000	12 390 000	12 390 000	12 390 000
Lot 2 : Curage					399 538	399 538	399 538	399 538	399 538	399 538	399 538
Lot 3A : Serrurerie intérieure et extérieure					836 127	928 127	836 127	1 245 039	1 245 039	1 245 039	1 245 039
Lot 3B : Menuiseries intérieures					696 168	775 168	696 168	1 321 995	1 321 995	1 321 995	1 321 995
Lot 3C : Cloisons - doublages					2 010 539	1 128 347	2 010 539	1 128 347	1 128 347	1 128 347	1 128 347
Lot 3D : Revêtements sols durs - Faïences					263 979	235 507	263 979	235 507	235 507	348 618	235 507
Lot 3E : Revêtements sols souples					250 000	228 425	250 000	228 425	228 425	228 425	228 425
Lot 3F : Gradinage bois de la grande salle						323 375		323 375	323 375	323 375	323 375
Lot 3G : Peinture						415 149		415 149	415 149	415 149	415 149
Lot 4 : Électricité Plomberie CVC					4 986 425	5 236 425	4 986 425	4 986 425	822 575	822 575	650 104
Lot 4A : Électricité CFO CFA									3 087 994	3 360 482	3 360 482
Lot 4B : Plomberie CVC									4 125 000	4 125 000	4 125 000
Lot 4C : Sprinklage									420 000	420 000	420 000
Lot 5A et 5B : VRD Aménagements paysagers					2 726 799	2 882 680	2 726 799	2 726 799	2 726 799	2 726 799	2 726 799
Lot 6 : Scénographie					4 029 705	4 029 705	4 029 705	4 029 705	4 029 705	4 029 705	4 029 705
Lot 7 : Réseaux scéniques					1 401 579	1 401 579	1 401 579	1 401 579	1 401 579	1 401 579	1 401 579
Lot 8 : Gradins et tribunes					607 690	607 690	607 690	607 690	607 690	607 690	607 690
Lot 9 : Fauteuils					341 760	341 760	341 760	341 760	385 000	385 000	385 000
Lot 10 : Voilerie et tentures					108 881	127 024	127 024	127 024	127 024	127 024	127 024
Lot 11 : Appareils élévateurs - monte-charge					259 770	259 770	259 770	259 770	259 770	259 770	259 770
Complément de scénographie							520 000				
Moins-values estimées											
Travaux supplémentaires phase chantier								4 344 176	4 191 914	4 783 526	5 990 452
TS Lot 1 : Gros Œuvre								554 262	917 777	1 384 616	1 999 868
TS Lot 1 : Gros Œuvre reprise cage de scène								2 390 451	2 390 451	2 291 371	2 853 972
TS Lot 3A : Serrurerie intérieure et extérieure								9 672	21 472	61 513	21 472
TS Lot 3C : Cloisons - doublages									3 198	158 237	
TS Lot 3G : peinture										25 547	

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

TS Lot 4 : Électricité Plomberie CVC								542 110	0	0	136 900
TS Lot 5A et 5B : VRD Aménagements paysagers								305 277	315 737	394 397	315 737
TS Lot 6 : Serrurerie								547 319	547 319	419 781	488 375
TS Lot 7 : Réseaux scéniques								- 4 915	- 4 040	48 064	48 058
Impacts délais								1 621 974	1 621 974	2 010 357	560 000
Révision de prix						1 585 514	1 719 401	1 585 514	1 585 514	3 280 664	3 400 000
Révision de prix à date							1 719 401			2 580 664	
Provisions pour révisions										700 000	
Aléas travaux					606 652		449 160	87 200	27 077	48 445	
TOTAL THÉÂTRE HT	28 857 340	29 067 392	29 774 735	30 324 447	35 585 761	36 765 933	38 000 000	43 286 888	46 586 888	49 700 000	49 115 808
TOTAL THÉÂTRE TTC					42 702 914	44 119 119	45 600 000	51 944 266	55 904 266	59 640 000	

DÉPENSES SUPPLÉMENTAIRES PROJETÉES AU 06/01/2025

Devis en cours d'analyse											1 765 243
Lot 1 : Gros Œuvre											1 355 000
Lot 3A : Serrurerie intérieure et extérieure											40 041
Lot 3C : Cloisons - doublages											172 157
Lot 3G : Peinture											80 257
Lot 5A : VRD											78 660
Lot 6 : Équipements scéniques											- 68 595
Lot 7 : Réseaux scéniques											107 723
Projections											
Impacts délais											
Révision de prix											
TOTAL THÉÂTRE HT											1 765 243
TOTAL THÉÂTRE TTC											

LA RÉNOVATION DU THÉÂTRE DES AMANDIERS DE NANTERRE – AUDIT FLASH

FINANCEMENTS

					Budget ACT juil. 2021 HT	Budget EXE déc. 2021 HT	Budget pré-EXE déc. 2021	Budget EXE nov. 2022 HT	Budget EXE janv. 2024 HT	Budget EXE août 2024 HT	Budget EXE janv. 2025 HT
Ville de Nanterre					11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000
Complément ville					1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	6 000 000
Métropole du Grand Paris					1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
Département					10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Complément département					1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
État (DRAC)					9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000
Préfecture (DSIL)					1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Région IdF					6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Dotation Régionale à l'Investissement (Plan de Relance)					2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Métropole du Grand Paris - complément (à l'étude)											
TOTAL FINANCEMENTS HT					42 100 000	42 100 000	42 100 000	42 100 000	42 100 000	42 100 000	50 100 000

SYNTHÈSE

	Budget APS avril 2019 HT	Budget APD nov. 2019 HT	Budget PRO mars 2020 HT	Budget DCE juin 2020 HT	Budget ACT juil. 2021 HT	Budget EXE déc. 2021 HT	Budget pré-EXE déc. 2021	Budget EXE nov. 2022 HT	Budget EXE janv. 2024 HT	Budget EXE août 2024 HT	Budget EXE janv. 2025 HT
Études	5 941 094	6 163 818	6 377 104	6 514 239	6 514 239	6 586 116	7 000 000	6 880 000	6 880 000	7 400 000	7 467 400
Travaux	28 857 340	29 067 392	29 774 735	30 324 447	35 585 761	36 765 933	38 000 000	43 286 888	46 586 888	49 700 000	49 115 808
Dépenses supplémentaires de travaux projetées au 06/01/2025	0	0	0	0							1 765 243
TOTAL OPÉRATION HT	34 798 434	35 231 210	36 151 839	36 838 686	42 100 000	43 352 048	45 000 000	50 166 888	53 466 888	57 100 000	58 348 451
TOTAL OPÉRATION TTC					50 520 000	52 022 458	54 000 000	60 200 266	64 160 266	68 520 000	
TOTAL OPÉRATION HT					42 100 000	43 352 048	45 000 000	50 166 888	53 466 888	57 100 000	58 348 451
TOTAL FINANCEMENTS HT					42 100 000	42 100 000	42 100 000	42 100 000	42 100 000	42 100 000	50 100 000
Delta					0	- 1 252 048	- 2 900 000	- 8 066 888	- 11 366 888	- 15 000 000	- 8 248 451

Source : CRC, à partir des tableaux transmis par la commune

Annexe n° 2. Glossaire

Sigles	Désignation
ACT	Assistance à contrats de travaux
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
AMU	Assistance à maîtrise d'usage
APS	Avant-projet sommaire
APD	Avant-projet définitif
CCAP	Cahier de clauses administratives particulières
CDN	Centre dramatique national
CRC	Chambre régionale des comptes
DCE	Dossier de consultation des entreprises
DOE	Dossier des ouvrages exécutés
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DSIL	Dotation de soutien à l'investissement local
GME	Groupement momentané d'entreprises
MGP	Métropole du Grand Paris
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOE	Maîtrise d'œuvre
PRO	Études de projet
SARL	Société à responsabilité limitée

**RÉPONSE DE
MONSIEUR RAPHAËL ADAM,
MAIRE DE NANTERRE (*)**

(*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.



Raphaël ADAM

Maire



CHAMBRE REGIONALE DES
COMPTES D'ILE-DE-FRANCE
MONSIEUR THIERRY VUGHT -
Président
6 cours des Roches – Noisiel
BP 187 – 77315 Marne-la-Vallée
Cedex 2

Nanterre, le 12 septembre 2025

Objet : Réponse de la Ville en application des dispositions de l'article L. 243-2 du code des juridictions financières, sur le rapport d'observations définitives relatif à l'audit flash – Rénovation du théâtre des Amandiers de Nanterre

Monsieur le Président,

J'ai lu avec attention le rapport définitif que vous m'avez communiqué concernant l'audit flash portant sur la rénovation du centre dramatique national Nanterre-Amandiers qui représente un équipement culturel majeur, tant à l'échelle municipale, départementale, métropolitaine, régionale que nationale.

Nanterre-Amandiers est constitutif du patrimoine culturel français depuis 1971. Ce théâtre est unique en son genre du fait de sa dimension mais aussi de son positionnement puisqu'il est situé dans une ville périphérique de banlieue, en dehors d'un centre-ville, et au cœur d'un grand quartier populaire. Dans cet esprit, il s'agissait - et il s'agit toujours - de proposer un théâtre pour toutes et tous. Sa création est le fruit de luttes engagées pour créer des équipements culturels qui répondent à la demande des populations locales. Nanterre-Amandiers représente, par conséquent, la victoire issue d'un combat collectif mené conjointement par des habitants, des artistes et des élus. Il aura bénéficié du talent de Xavier Pommeret puis, de Patrice Chéreau et de Catherine Tasca, qui ont su poser les fondements d'un théâtre exigeant. Dans leur sillage, Jean-Pierre Vincent, Jean-Louis Martinelli, Philippe Quesne et, aujourd'hui, Christophe Rauck, ont su en faire un lieu emblématique de la création contemporaine.

Le choix de rénover l'équipement répondait à plusieurs enjeux : moderniser et développer le pôle de création unique qu'il constitue, adapter les normes d'accueil et de sécurité, répondre aux exigences environnementales actuelles et ouvrir davantage le théâtre sur la Ville, en l'intégrant mieux à son environnement urbain notamment grâce à sa desserte par le tramway d'ici 2030.

En premier lieu, je note que la Chambre confirme que près des deux tiers du dépassement budgétaire sont directement imputables à des aléas de chantiers et conjoncturels (aléas techniques, crise sanitaire du Covid, inflation des matériaux liée à la crise sanitaire et à la guerre en Ukraine), totalement extérieurs au pilotage de cette opération par la Ville. Dans ces conditions, je m'étonne que le rapport maintienne le fait que l'absence d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) constituerait la raison principale du dépassement budgétaire, sans d'ailleurs prendre soin de préciser la nature des actions qu'aurait pu entreprendre une AMO pour l'éviter, ou la proportion d'économies éventuelles que cela aurait pu ou dû engendrer.

L'augmentation des coûts de chantier pour des constructions ou des rénovations d'équipement d'une telle ampleur est courante et l'ensemble des constructions en France ont été impactées ces dernières années par un contexte conjoncturel très difficile (crise du Covid, guerre en Ukraine). Ces dépassements n'ont d'ailleurs rien d'exceptionnel pour un équipement culturel. A titre d'exemple, la rénovation du Théâtre de la Ville à Paris sur la même période a duré 7 ans au lieu de 3 et son budget initial de 26 millions d'euros a atteint 40 millions au terme du chantier.

Par ailleurs, je tiens à souligner que si la Ville prend à sa charge 24 millions d'euros,- sous réserve de futurs financements complémentaires des financeurs -, ce montant doit être mis en perspective des dépenses annuelles d'investissements réalisées par la ville (entre 45 et 60 millions d'euros par an sur les 4 dernières années), ce qui revient pour le théâtre des Amandiers à une somme moyenne allouée de 6 millions d'euros, soit environ 10 à 13 % du budget global d'investissement annuel.

En second lieu, je regrette que les conclusions du rapport provisoire aient été maintenues malgré les réponses apportées par la Ville, lesquelles ont été très peu, ou pas du tout, prises en compte. Au contraire, je constate avec étonnement, que les éléments recueillis auprès de l'AMO « café programmation » et du groupement de maîtrise d'œuvre mené par la société Snohetta ont été largement mis en avant dans le rapport, alors même que :

- l'AMO « café programmation » a unilatéralement interrompu son marché. Aussi, il est permis dans ces conditions de douter de sa sincérité et de ses motivations réelles vis-à-vis de la Ville.
- **le rapport définitif a intégré des éléments transmis par le groupement de maîtrise d'œuvre mené par la société Snohetta (MOE Snohetta), acteur principal du chantier, qui ne figuraient pas dans le rapport d'observations provisoires transmis en avril et par conséquent qui n'ont pas pu faire l'objet d'une procédure contradictoire et d'une réponse de la Ville.** Or, cela aurait permis d'avoir une vision objective de la situation en évitant de reprendre les éléments à charge contre la Ville évoqués par la MOE Snohetta dans son propre intérêt. Il ne peut en effet être passé sous silence l'existence d'un contentieux en indemnisation déposé le 17 mars 2025 devant le tribunal administratif de Cergy-Pontoise par la maîtrise d'œuvre. Dans cette affaire, le groupement de maîtrise d'œuvre mené par la société Snohetta veut faire porter à la Ville la responsabilité des retards de chantier. **Aussi, la MOE Snohetta dispose d'un intérêt évident à s'affranchir de sa responsabilité dans certains des retards constatés par la Chambre. Dès lors, son témoignage aurait dû être confronté avec l'analyse divergente de la Ville.**

Enfin, si la Ville a assuré la maîtrise d'ouvrage de l'opération, elle n'a pas eu la charge de son exécution technique et opérationnelle et n'a commis aucune faute, dans le suivi du chantier.

Outre ces considérations générales, le rapport d'observations définitives de l'audit flash nous amène aux observations suivantes :

I) Sur la conduite du projet

A) Le suivi du projet

La Chambre évoque pour justifier le dépassement des coûts une défaillance de la conduite de projet, constatée par une rotation des effectifs en charge du projet et une absence d'AMO.

Pourtant, contrairement à ce qu'indique la Chambre, et alors même que nous l'avions déjà indiqué dans nos réponses précédentes, **ce chantier a bénéficié d'une équipe stable et expérimentée**. Ainsi, entre 2017 et 2024, le projet a été suivi par une seule directrice générale des services et un directeur général des services techniques. Seuls deux directeurs se sont succédés à la direction des bâtiments, la dernière directrice des bâtiments étant en poste du début des études en 2019 jusqu'à janvier 2025. Le chargé d'opération actuellement en charge du suivi des travaux est quant à lui en poste depuis 2021 et sa responsable de service, toujours en poste, a suivi l'intégralité du chantier.

Ce chantier a bénéficié d'un suivi attentif avec des réunions hebdomadaires auxquelles participaient la maîtrise d'œuvre, le chargé d'opération ainsi que des réunions mensuelles en interne réunissant la direction générale avec les services concernés.

De plus, contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport, **la conduite de projet a associé les différents partenaires aux étapes importantes de la conception du projet (phase APS et APD) et ce, jusqu'à la phase projet (phase PRO)**, alors même que les partenaires n'avaient émis aucune exigence à ce sujet dans leurs conventions de financement.

S'agissant de l'absence d'AMO évoquée dans le rapport, outre qu'aucune obligation juridique ne l'imposait, ces allégations sont fausses puisque **la Ville a précisément fait ce choix pour la phase de définition du programme jusqu'en phase PRO (AMO « café programmation ») et que quatre prestataires l'ont accompagnée pour la validation et l'expertise des études de maîtrise d'œuvre**. En outre, les propres services de la Ville, compétents et expérimentés, rompus à ce type d'opération complexe, ont piloté le suivi de son exécution.

La Ville rappelle au demeurant que le rôle d'un AMO en phase étude est d'assister la maîtrise d'ouvrage et d'analyser les propositions de la MOE Snohetta mais en aucun cas de la remplacer dans son rôle de concepteur de l'ouvrage et d'ordonnancement-pilotage-coordination du chantier. D'ailleurs, les pièces du marché de maîtrise d'œuvre sont sans équivoque à cet égard. Ainsi, lorsque le groupement de MOE souligne un manque de coordination général du projet, il est étonnant que la Chambre ait repris *in extenso* ce constat, alors même que la MOE est l'acteur principal de ce chantier, titulaire de surcroît de la mission OPC (ordonnancement pilotage coordination) et avait ainsi toute latitude pour mettre en œuvre des solutions pratiques afin d'améliorer la coordination générale du chantier.

Toujours selon le rapport, une expertise *ad hoc* dont disposerait un AMO programmiste aurait été indispensable pour déterminer les solutions globales les plus pertinentes, pour minimiser les délais et les coûts supplémentaires. Là encore, il convient de rappeler que cette mission incombait en premier lieu à la MOE Snohetta, tenue contractuellement par le respect du budget et du calendrier prévisionnel qu'elle avait elle-même proposé¹.

¹ A propos du respect de l'enveloppe prévisionnel le CCAP indiquait : « *L'avancement des études permet au maître d'œuvre, lors de l'établissement des prestations de chaque élément, de vérifier que le projet s'inscrit dans le respect de son engagement sur le coût prévisionnel des travaux. Chaque fois qu'il constate que le projet qu'il a conçu ne permet pas de respecter le seuil de tolérance indiqué ci-dessus, et ceci avant même de connaître les résultats de la consultation pour la passation des marchés de travaux, le maître d'œuvre doit en informer par écrit le maître d'ouvrage et reprendre gratuitement ses études si ce dernier le lui demande.* » (article 6.1.3 CCAP).

Par ailleurs, la Ville regrette que certaines prestations consubstantielles à l'activité d'un théâtre telles que l'ajustement des passerelles techniques et la bonne capacité des monte-charges n'aient pas été anticipées par la maîtrise d'œuvre, ce qui aurait évité d'avoir à reprendre les études de conception.

En tout état de cause, **il n'existe aucun lien de cause à effet entre une prétendue défaillance dans la conduite de projet par la MOA (Ville, maître d'ouvrage) et le dépassement de l'enveloppe budgétaire. Cette affirmation du rapport, qui constitue la clé de voûte de ses conclusions, ne s'appuie sur aucun élément factuel juridique, technique ou financier.**

B) La sélection du projet de rénovation

La Chambre reproche à la Ville d'avoir choisi un « *projet initial ambitieux et complexe* », évoquant des désaccords entre les financeurs sur le choix de la maîtrise d'œuvre. Sur ce point il convient de rappeler que le choix de la maîtrise d'œuvre relevait des seules prérogatives de la Commission d'appel d'offres de la Ville, les partenaires financiers ne devant rendre qu'un avis consultatif. **L'ensemble des financeurs (Ville, CD92, Ministère de la culture, Région Ile-De-France) se sont félicités du choix de Snohetta par un communiqué de presse commun du 16 octobre 2018 qui a donné lieu à des prises de parole élogieuses de chacun des financeurs.**

Par ailleurs, la critique de la sous-estimation du projet est infondée : fin 2022, l'ensemble des marchés de travaux ont été attribués pour un montant global de 32 168 128€, soit une augmentation de 14,89% par rapport à l'enveloppe prévisionnelle d'octobre 2018. Simultanément, sur la période 2018-2022, l'indice du coût de la construction (ICC) a augmenté de 20,49% et l'indice du coût des matériaux dans la construction de bâtiments a subi une hausse de 27,69%. **Par conséquent, à programme constant et en tenant compte des effets de l'inflation, le programme de travaux était cohérent avec l'enveloppe prévisionnelle.**

Du reste, la Ville réfute l'analyse de la Chambre portant sur la fragilité de la procédure de passation du fait de la pondération du critère qualité architecturale et paysagère du projet et de l'écart de notation substantiel entre les deux projets. **Les différentes décisions des juridictions administratives rendues sur la régularité de la procédure d'attribution n'ont jamais critiqué ce point, y compris sur la prétendue subjectivité du critère lié à la qualité esthétique du projet que relève pourtant la Chambre dans son rapport.** Ce critère est d'ailleurs parfaitement admis et très courant dans les marchés de maîtrise d'œuvre dont l'aspect architectural est fondamental. La prise en compte de l'aspect architectural d'un équipement public ouvert sur la ville était un enjeu structurant de la programmation qui justifiait donc la pondération de ce critère à 20%, tout à fait classique pour ce type de marché.

II) Sur le dépassement du coût du projet de rénovation

Comme le relève la Chambre à juste titre, la Ville a dû faire face à différents aléas de chantiers et conjoncturels mais également à de nouvelles demandes des équipes du théâtre. Et la quasi-totalité des surcoûts du chantier trouvent leurs origines dans ces causes, et non dans l'absence d'une AMO.

En effet, près des deux tiers du dépassement budgétaire sont directement imputables à des aléas de chantiers sur lesquels, au regard de leur imprévisibilité, il était difficile voire impossible d'agir, y compris dans l'hypothèse où le maître d'ouvrage se serait adjoint les services d'une AMO.

Au regard des éléments nouveaux avancés par la MOE Snohetta, la Ville entend apporter des précisions sur le contexte dans lequel s'inscrivent certains aléas et pour lesquels elle se réserve le droit de défendre ses intérêts devant les juridictions compétentes.

A) Sur les aléas techniques (déplombage, désamiantage, cage de scène et conduite de gaz)

Le chantier a subi divers aléas techniques liés notamment aux découvertes supplémentaires de plomb et d'amiante, à la mauvaise qualité des bétons de la structure existante, ainsi qu'à la découverte fortuite d'une canalisation de gaz. Pourtant le rapport, en reprenant semble-t-il en tous points les dires de la MOE Snohetta, pointe systématiquement la supposée absence de réaction de la maîtrise d'ouvrage et l'érige en cause principale des retards supplémentaires.

La Ville conteste vigoureusement ces affirmations et entend souligner certains manquements de l'AMO « café programmation » et de la MOE Snohetta dans leurs missions respectives de définition et de suivi des études de diagnostic préalable.

Pour rappel, il revenait à l'AMO « café programmation » dans le cadre de sa mission d'établissement du programme définitif de l'opération, de « *conseiller le MOA sur les diagnostics à réaliser afin de valider les hypothèses réalisées, en particulier concernant les fondations et la solidité des ouvrages existants. La question de l'amiante pourra également se poser.* »². Pour sa part, la maîtrise d'œuvre dans le cadre de sa mission DIAG décrite à l'article 2.1 du CCTP devait réaliser des études permettant « *de renseigner le maître de l'ouvrage sur l'état du bâtiment et les incidences liées à la faisabilité du projet* » et en particulier « *de proposer, de lister et de suivre les études complémentaires d'investigations des existants ou diagnostics complémentaires nécessaires à la poursuite des études projet et d'en assurer le suivi* ».

Néanmoins, en dépit de ces obligations contractuelles, force est de constater que la Ville n'a pas bénéficié, en amont, des conseils les plus pertinents de la part de son AMO et de la MOE Snohetta concernant la présence d'amiantes et de plomb ainsi que l'état structurel du bâtiment, alors même que la MOE disposait d'un bureau d'étude structure et que l'époque de construction du théâtre (années 70) et les matériaux habituellement utilisés à cette période pouvaient laisser envisager de tels aléas.

Du reste, la critique émanant du maître d'œuvre sur le caractère lacunaire et rapidement caduc du diagnostic en raison de l'évolution de la norme AFNOR est particulièrement surprenante : en tant qu'expert de la construction, la MOE Snohetta qui disposait par ailleurs de bureaux d'études spécialisées aurait dû clairement anticiper cette évolution réglementaire et alerter la MOA sur ce point. Cette obligation de conseil valait également pour l'évolution des normes ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) relatives à la chaufferie du théâtre qui est présentée comme un aléa technique alors qu'un MOE diligent aurait dû l'anticiper.

La problématique de la conduite de gaz ne provient pas d'une découverte fortuite, celle-ci et son tracé étaient connus de tous, MOE comprise. C'est l'absence de vanne de coupure qui a considérablement compliqué et retardé l'intervention de GRDF.

Enfin, la modification lourde de la cage de scène a été proposée en phase concours par la MOE sans que cela ne soit une donnée du programme. La MOE Snohetta annonçait alors une plus-value assez faible mais les études de faisabilité n'ont pas été suffisamment poussées contrairement aux exigences des marchés de l'AMO et de la MOE.

² Extrait Acte d'engagement du marché 34/2017.

B) Sur les faillites d'entreprises en cours de chantier

Le rapport fait état de deux procédures infructueuses après la faillite de la société titulaire du lot 4 : une première lors de la relance initiale du lot et une seconde sur le lot 4 a après scission du lot initial. Selon la MOE Snohetta cette deuxième procédure infructueuse serait due à la publication d'un DCE incomplet par la Ville et aurait entraîné un surcoût de 980 000 €.

En réalité, les documents transmis par la MOE Snohetta étaient trop volumineux (environ 600 documents dont une grande partie n'était pas utile aux candidats) pour être déposés en l'état sur la plateforme maximilien utilisée pour la passation des marchés publics. Aussi, la Ville a transmis les documents manquants aux deux candidats en cours de procédure qui ont donc disposé d'un DCE complet avant la remise de leurs offres. Malgré ces précautions les deux offres remises s'avéraient incomplètes et la Ville a été contrainte de déclarer la procédure sans suite et d'engager une phase de négociation avec les deux candidats. Cette phase de négociation a abouti à la remise d'offres supérieures aux précédentes car incluant des prestations non intégrées par les candidats dans leur offre initiale mais bien prévues au marché d'origine. Aussi, contrairement à ce que prétend la MOE Snohetta, les 980 000 € correspondent au montant réel des prestations à réaliser et non à un surcoût.

Ceci étant, la Ville estime que le travail de synthèse du DCE aurait dû être mieux assuré par la maîtrise d'œuvre ce qui aurait permis aux entreprises d'avoir une vision plus claire des études et travaux déjà réalisés et de ceux restants et potentiellement d'éviter une déclaration sans suite suivie d'une procédure négociée qui ont retardé la reprise des travaux.

C) Sur le choix d'implanter le théâtre éphémère dans les anciens ateliers pour pérenniser l'activité des Amandiers

La Ville réaffirme sa position partagée avec la direction du théâtre : le choix d'implanter, pendant la durée des travaux, un théâtre éphémère -validé par l'ensemble des financeurs- a permis d'assurer la pérennité du théâtre. Le choix d'un théâtre éphémère dans les anciens ateliers s'est rapidement imposé, la solution d'un chapiteau proposé initialement par l'AMO s'étant très rapidement révélée impossible en l'absence d'emplacements adaptés sur le site mais également au regard des contraintes techniques et de fonctionnement d'un tel théâtre.

La proposition du rapport d'une programmation hors les murs est en réalité très complexe et risquée car impliquant la recherche de théâtres d'accueil, le partage de recettes et la possibilité non négligeable de perdre le lien avec le territoire et son public. Cette option, préconisée par la Chambre, n'a donc pas été évoquée par les financeurs.

Il est également important de souligner la qualité du théâtre éphémère, qui a été réalisé sous l'égide de la nouvelle équipe de direction et qui a permis de maintenir une programmation de qualité, sans perte de public, dans un contexte très concurrentiel lié à la proximité de Paris et ainsi éviter de perdre le lien avec ses usagers.

Si la décision d'implanter le théâtre éphémère dans les anciens ateliers a entraîné un surcoût important il ne peut pas être considéré, comme le fait le rapport, que les modifications apportées au projet initial seraient substantielles. En effet, **la programmation du théâtre n'a évolué qu'à la marge au fil des adaptations devenues nécessaires pour achever l'ouvrage dans les règles de l'art et selon les besoins de la direction du théâtre, validés par les financeurs.** En tout état de cause, le théâtre éphémère n'était qu'une composante accessoire du projet de réhabilitation.

Conclusion

Ce chantier d'ampleur a subi une succession d'aléas qui ont conduit à une augmentation substantielle des coûts et des délais, dans un contexte de crise sanitaire du Covid et de difficultés conjoncturelles certaines pour toutes les opérations de construction.

L'ensemble des acteurs de cette opération a fait face à une agrégation de difficultés qui ont été dépassées, sans sacrifier les prestations du théâtre des Amandiers, pour lequel tous les partenaires souhaitaient un projet ambitieux en adéquation avec les exigences que requiert une production artistique à la hauteur d'un centre dramatique national.

Au final, l'aboutissement du projet permet de constater que l'objectif est pleinement rempli de faire prospérer et rayonner en banlieue un centre dramatique national créé il y a plus de 50 ans.

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à votre connaissance dans la perspective du rapport définitif, tant ils me semblent apporter un éclairage indispensable sur la conduite de ce projet fondamental pour le rayonnement culturel et architectural du territoire.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.



Raphaël ADAM

Maire de Nanterre



Chambre régionale des comptes Île-de-France

6, Cours des Roches
BP 187 NOISIEL
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france