

Le moment est venu de tirer les leçons de ce conflit entre une maîtrise d'ouvrage et une maîtrise d'œuvre (1). C'est important pour le fonctionnement de notre démocratie, pour l'avenir de nos professions, pour le respect des droits de l'architecte et pour le rôle de l'architecture dans notre société. Ce débat doit avoir lieu dans l'intérêt même de nos concitoyens.

Dans quelques jours, la Philharmonie de Paris va fermer ses portes pour deux mois de travaux dont je ne sais rien. Quels seront-ils ? Qu'en sera le coût ? Financés comment ? Le caractère public de ce projet mériterait une totale transparence. Or je suis confronté depuis plusieurs années déjà à la totale opacité des décisions de la maîtrise d'ouvrage sur laquelle il est nécessaire et utile de s'interroger. Qui connaît aujourd'hui le coût réel de la Philharmonie ? Tordons le cou à cette idée reçue que les surcoûts de la Philharmonie seraient de la responsabilité de l'architecte. Ils sont dûs à son programme ambitieux – la volonté de créer une salle transformable, six salles de répétitions, une salle de conférence, des espaces d'exposition, seize salles du pôle pédagogique, etc. Aurait-elle été construite par moi-même ou un autre architecte, le coût serait le même.

La Philharmonie de Paris est une salle expérimentale totalement nouvelle, pour l'existence de laquelle s'est battu toute sa vie le compositeur et chef d'orchestre Pierre Boulez qui vient de fêter son quatre-vingt dixième anniversaire. Son programme initial ambitieux a conduit à qualifier ce projet de « Pompidou de la musique » dans la mesure que ce bâtiment devait proposer plus qu'une salle de concert : un lieu de vie ouvert et connecté avec le Parc de La Villette dont le toit promenade devait être la continuation, et, par son « signal » surplombant le périphérique, une main tendue à la banlieue voisine. La Philharmonie devait être en somme le premier objet posé à la périphérie de la capitale au cœur d'un Grand Paris pour lequel je n'ai cessé d'œuvrer.

En 2007, j'ai été désigné par un jury souverain lauréat du concours international pour la conception et la réalisation de la Philharmonie de Paris parmi six de mes confrères. C'est donc bien que mon projet était le seul que souhaitaient voir construit l'association pour la préfiguration de la Philharmonie de Paris et ses tutelles, le ministère de la culture, la Ville de Paris et la Région Ile-de-France. La Philharmonie est alors un projet fédérateur, aussi généreux que nécessaire.

Commence pourtant une histoire conflictuelle. Au contraire de tous les usages, c'est à une association loi 1901 qu'est confié le soin de mener à bien un projet d'une telle envergure. Cette association ne deviendra jamais Etablissement public, comme c'est normalement le cas, et comme le regrettera plus tard un rapport sénatorial. Laurent Bayle, son président, voulait certainement bien faire : piloter ce projet au plus près des intérêts de la communauté musicale et le mettre à l'abri des à-coups politiques. Mais le temps n'est plus où présidence de la République et gouvernement avaient envie d'architecture. La crise de 2008 aussi a dit son mot et le devoir d'être économe. C'est la raison pour laquelle j'ai de nombreuses fois alerté les tutelles sur le coût réel du projet et la nécessité de le piloter au plus près.

(1) Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : la maîtrise d'ouvrage est une personne physique ou morale pour laquelle un projet est mis en œuvre et réalisé. Commanditaire du projet, c'est elle qui définit le cahier des charges, les besoins, le budget, le calendrier prévisionnel ainsi que les objectifs à atteindre. Pour réaliser son projet, la maîtrise d'ouvrage fait appel à une maîtrise d'œuvre sous l'autorité d'un ou plusieurs architectes. Personne physique ou morale, elle a en charge la réalisation d'un ouvrage, la conception des plans, l'organisation, la supervision et la coordination des différentes personnes qui travaillent sur un même projet et livre le produit une fois terminé.

Il en est allé autrement. L'association décide d'emblée de dissimuler le coût réel de la construction. Ses attermoiements retardent le chantier de 24 mois quand le temps total des études de la maîtrise d'œuvre ne dure que 15 mois, une prouesse pour un tel projet. Elle lance ensuite un appel d'offre quasi sans concurrence alors que je n'ai cessé de demander un appel d'offre en lots séparés pour pouvoir maîtriser au mieux calendrier et prix. Ce parti pris du directeur général de l'association a conduit au choix de l'entreprise Bouygues et d'entreprises cotraitantes à sa merci.

S'invente alors une mécanique machiavélique, une machine à mettre à l'écart l'architecte du projet. La maîtrise d'ouvrage ne cesse de renforcer ses pouvoirs et de s'immiscer dans la réalisation du projet tandis que les miens ne cessent de diminuer, jusqu'à mon éviction en 2013. Ce manque de confiance et de respect a engendré des surcoûts qui auraient dû être évités.

En janvier 2015, la Philharmonie de Paris a ouvert ses portes contre mon avis. Je m'en suis expliqué dans les colonnes du « Monde » (daté du 15 janvier 2015). Depuis, elle connaît un succès public énorme : près de 500 000 personnes ont déjà assisté à un concert, une exposition ou un événement dans ses murs. L'unanimité de mélomanes comme des plus grands chefs et des plus grands orchestres s'est faite autour de l'acoustique exceptionnelle et du confort visuel de la grande salle. Beaucoup se sont enthousiasmés pour la beauté du bâtiment. Mais tous ont pu constater qu'il était mal (ou pas) fini à l'extérieur comme à l'intérieur et que de nombreux espaces étaient toujours fermés au public. Afin d'éviter cette situation, n'aurait-on pas du faire preuve de plus de confiance envers son architecte ? La Philharmonie de Paris est mal finie ? Finissons-là ensemble.

J'ai demandé ce printemps aux tutelles l'arbitrage d'un médiateur afin de me permettre, au mieux des intérêts de tous, de réintégrer mes fonctions et de mener ces finitions indispensables. Le « Pompidou de la musique » n'est pas encore là, les parties publiques sont inachevées ou souffrent de malfaçons. Cette demande est aujourd'hui lettre morte.

Ce conflit est certainement la préfiguration d'une situation inacceptable : la perte de l'autorité de la puissance publique dans la conduite de ses projets, l'affaissement de la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique (dite loi MOP) de juillet 1985 et la certitude de s'enfoncer dans les travers déjà si souvent dénoncés des partenariats publics-privés.

Aujourd'hui, Paris et la France ne disposent pas de la salle de concert qu'elles méritent. Il est plus que temps de confier à son architecte les travaux de finition que mérite la Philharmonie de Paris afin qu'elle soit enfin ce que je veux : un objet calme, serein, qui luit dans la nuit et reflète tout le jour les frondaisons du Parc de La Villette et les flux des voitures sur le boulevard périphérique.

Jean Nouvel

# Le coût de la Philharmonie, c'est le coût de son programme

**Le programme de la Philharmonie est particulièrement ambitieux**

- Une salle de concert de 2400 places, flexible jusqu'à 3400 places
- Une très haute technicité
- 7 salles de répétition
- 14 salles de musique pour la pédagogie
- Des espaces d'exposition
- Une salle de conférence
- Des foyers généreux
- Des salons
- Des restaurants
- Des bureaux

## Comparaison des coûts des salles symphoniques

	DATE LIVRAISON	CAPACITE SALLE	SHON [m <sup>2</sup> ]	COUT	COUT ACTUALISE BT 01 (2007)	COUT PAR SIEGE (2007)
<b>WALT DISNEY CONCERT HALL</b> Los Angeles - USA Frank O. Gehry	2003	2200	non connu	278 M\$ HT (2003)	320 M\$ HT (221 M€)	<b>100 500 € / siège</b>
<b>CONCERT HOUSE DANISH RADIO</b> Copenhague - Danemark Ateliers Jean Nouvel	2009	1750	25 000 m <sup>2</sup>	220 M€ HT		<b>125 700 € / siège</b>
<b>PHILHARMONIE L'ELBE</b> Hambourg - Allemagne Herzog & de Meuron	in progress	2150	non connu	270 M€ HT hors hotel et appartements		<b>125 500 € / siège</b>
<b>KKL</b> Lucerne - Suisse Jean Nouvel	2000	1800	35 000 m <sup>2</sup>	145 M€ HT (2000)	203 M€ HT	<b>112 500 € / siège</b>
<b>CASA DA MUSICA</b> Oporto - Portugal OMA	2005	1200	22 000 m <sup>2</sup>	110 M€ HT	129 M€ HT	<b>107 500 € / siège</b>
<b>OPERAHUSET</b> Oslo - Norvege Snøhetta	2008	1350	75 000 m <sup>2</sup>	4,1 BiNOK (2000)	4,4 BiNOK (513 Mi€)	<b>380 000 € / siège</b>
<b>PHILHARMONIE DE PARIS</b> Paris - France Jean Nouvel	En cours	2400	41 000 m <sup>2</sup>	budget de base: 118 M€ HT		<b>49 000 € / siège</b>

*Nota : Tableau indicatif réalisé en décembre 2010*

**Coût moyen des récentes salles symphoniques dans le monde** environ **110 000 € / siège**  
**Budget proposé pour la Philharmonie de Paris (concours) :** **49 000 € / siège**  
*Valeur juin 2007*

# Historique du budget de construction

La Philharmonie a sciemment sous-évalué d'au moins la moitié le budget de construction initial. Puis elle a masqué pendant des années la réalité des estimations. Au stade du marché, elle a masqué une partie importante des coûts. En chantier, elle a caché les accords financiers avec les entreprises. Aujourd'hui, la Philharmonie refuse encore de communiquer le prix du bâtiment.

- **2006 : la Philharmonie évalue la construction à 136M€**
- **Janvier 2007 : la Philharmonie impose aux architectes un budget de 118M€**
- **Avril 2007 : Confirmation par la Philharmonie du budget de 119M€**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Décembre 2007 : l'architecte présente une estimation APS à 208M€, la Philharmonie transmet à ses tutelles une estimation à 138M€</b></li></ul> |
|---|

- **En cours d'études, la Philharmonie ajoute des programmes supplémentaires sans augmenter le budget**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Octobre 2008 : l'architecte présente une estimation à 247M€, la Philharmonie transmet à ses tutelles une estimation à 149M€</b></li></ul> |
|--|

- **La Philharmonie refuse les optimisations proposées par l'architecte**
- **Fin octobre 2008 : l'architecte estime le projet recalé à 210M€ en lots séparés**
- **Août 2009 : Bouygues évalue le projet à 306M€ / Vinci l'évalue à 365M€**
- **Janvier 2011 : les marchés de travaux est conclu pour environ 253M€ (218M€ plus 19M€ d'options plus 8,6M€ de primes à l'avancement plus 7,5M€ de travaux préliminaires)**
- **2012 : la Philharmonie réclame 50M€ supplémentaires et annonce un coût global de 386M€**
- **Depuis : la Philharmonie refuse de transmettre les accords financiers passés avec les entreprises**

# **Un coût global de 381M€ dont la Philharmonie ne donne pas la décomposition exacte**

## **La Philharmonie avance la décomposition suivante :**

- 130M€ de coût de construction de base (en 2007)
- 74M€ d'honoraires (dont environ 20M€ pour la maîtrise d'œuvre)
- 30M€ de premier équipement
- 62M€ liés à l'inflation et au calendrier (réclamés en 2009)
- 40M€ liés à des choix stratégiques (réclamés en 2009)
- 35M€ liés à des révisions de prix (réclamés en 2012)
- 10M€ liés à des aléas (réclamés en 2012)

**Que contiennent les 30M€ de premier équipement ?**

**Que contiennent les 62M€ liés à l'inflation ?**

**Que contiennent les 40M€ liés à des choix stratégiques ?**

**Comment justifier 35M€ de révisions de prix supplémentaires entre 2011 (date de la signature du marché de travaux) et 2012, alors que les révisions de prix sont une application mécanique et prévisible du contrat des entreprises ?**

**L'architecte est rémunéré sur un montant de travaux de 119M€**

# Décomposition du coût au stade du marché

## Coût de construction au stade du marché

Travaux préliminaires	7 579 360	2,99%
Structure / Gros-Œuvre	91 942 297 €	36,25%
Equipements Techniques (Cfo,Cfa,Cvc,Des)	35 205 766 €	13,88%
Equipements Scénographiques	15 571 871 €	6,14%
Façades	38 921 508 €	15,34%
Finitions Salle	19 507 065 €	7,69%
Finitions Bâtiment	21 508 508 €	8,48%
Aménagements Extérieurs	4 308 681 €	1,70%
Signalétique	1 125 625 €	0,44%
Pilotage / Synthèse / Installation Chantier	9 366 302 €	3,69%
Primes de célérité	8 611 179 €	3,39%
<b>TOTAL</b>	<b>253 648 162 €</b>	

\*dont frais Bouygues pour études, encadrement et maîtrise

22 601 776 €

**Les lots techniques représentent environ 70% du coût**

**L'ensemble des façades, finitions, mobiliers, représentent environ 30% du prix**

## Coût des principaux partis pris architecturaux

**L'accès du public à la toiture représente 0,61% du coût global**

**Le signal (structure et vêtue) représente environ 2,27% du coût global**

**Il a été parfois pointé le coût de la vêtue de la façade tourbillon. Il représente environ 1,80% du coût global**

**Il a également été parfois pointé le coût des habillages en bois de la salle. Ils représentent environ 1,29% du coût global**

# Spécificités liés à la construction d'une Philharmonie

La construction d'une salle philharmonique impose des spécificités et équipements techniques déterminants pour le coût :

- **Le volume construit de la salle représente l'équivalent de 10 étages d'un immeuble normal.**
- **Des méga structures imposées par le volume de la salle de concert (et des autres salles) :** voiles en béton de grande hauteur, poutres de toitures de 55m de portée
- **Les mécanismes de scénographie :** gradins mobiles, scènes mobiles, équipements audiovisuels, régies d'enregistrement, projecteurs, écrans, et dispositifs divers.
- **Les dispositifs acoustiques** nécessaires pour garantir le silence absolu de la salle et la perfection du son : renforcement de la masse des structures, doublement de certaines structures pour isoler les salles (dalles et murs), ajout de nombreux dispositifs anti vibratiles, renforcement des portes, de la masse de tous les parements, de la masse du plafond de la salle, ajouts de reliefs acoustiques, etc.
- **Les équipements de traitement d'air :** sophistiqués et surdimensionnés pour des questions acoustiques et de sécurité (installations de désenfumage)
- **Les équipements de sécurité** nombreux imposés pour tous bâtiment qui reçoit du public : détection incendie, désenfumage, nombreux escaliers d'évacuations, cloisons et portes coupe-feu, voie carrossable pour les camions pompiers de 12 mètres de large qui contourne le bâtiment, etc.
- **Les équipements pour l'accessibilité pour tous les publics**

# Proposition d'économies de l'architecte

La maîtrise d'œuvre consciente dès le début des études de l'inadéquation entre budget et programme en a systématiquement informé le maître d'ouvrage. Notamment à l'issue de la phase APD, **la maîtrise d'œuvre a fait des propositions de modification et d'adaptation du projet**, pour s'approcher des objectifs de coût, tout en conservant la cohérence architecturale et programmatique globale, jouant pleinement son devoir de conseil.

Les propositions de la maîtrise d'œuvre reposaient principalement sur la diminution de prestations excessives au regard du budget, sans porter atteinte à la salle de concert et aux fondamentaux du projet.

- Diminution du nombre des salles de répétitions,
- Diminution des prestations excessives,
- Suppression de certaines fonctions annexes,
- Suppression des prestations ajoutées en cours d'étude par la maîtrise d'ouvrage,
- Diminution de certaines exigences techniques ou acoustiques,
- Réduction du pôle pédagogique,
- D'une partie des bureaux,
- D'une partie des espaces d'exposition.

**Ces propositions ont été majoritairement rejetées par le maître d'ouvrage, sans toutefois qu'aucune proposition d'augmentation de l'enveloppe budgétaire n'ait été proposée aux tutelles.**



# Un contrat qui pénalise la maîtrise d'œuvre

- La loi MOP ne s'applique pas au contrat de maîtrise d'œuvre
- La rémunération de la maîtrise d'œuvre est calculée sur un prix prévisionnel de 119 millions d'euros, minoré de plus de la moitié. Elle est donc environ de moitié inférieure à ce qu'elle devrait être
- Les honoraires de toute la maîtrise d'œuvre sont inférieurs aux frais des assistants de la Philharmonie : environ 20M€ pour la maîtrise d'œuvre (avenants compris) / environ 31M€ pour la Philharmonie (Cf. rapport du sénat)
- Les honoraires de toute la maîtrise d'œuvre sont inférieurs aux frais d'études et d'encadrement de Bouygues
- La maîtrise d'œuvre n'est pas en charge de la synthèse ni du pilotage
- L'article 24 du contrat de l'architecte stipule que « *toute communication au public ou à la presse* » nécessite « *l'accord écrit et express du maître d'ouvrage* » dont le silence pendant plus de 15 jours vaut « *décision de rejet* ». En cas de violation, l'architecte s'expose à la « *résiliation du marché à ses torts* »
- 3 avenants ont été péniblement conclus pour financer les équipes de maîtrise d'œuvre. Jean Nouvel a refusé les clauses de renonciation à tout recours.
- Le maître d'ouvrage a prévu une clause de pénalités beaucoup plus agressive pour l'architecte que pour les autres intervenants
- Le maître d'ouvrage a laissé voire incité les entreprises à diffuser à l'architecte des milliers de documents inutiles ou impossibles à viser, dans le seul but de le mettre en défaut
- Le maître d'ouvrage a menacé l'architecte de plus de 100 millions d'euros de pénalités

## Des délais d'étude serrés : environ 15 mois

Les études de conception de la Philharmonie ont duré seulement 15 mois.

- Mars 2007 : Ateliers Jean Nouvel est désigné lauréat
- Juillet 2007 : recalage de l'esquisse
- **Septembre 2007 : démarrage des études d'APS**
- Décembre 2007 : dépôt du permis de construire
- **05 Août 2008 : remise de l'APD pour une consultation en PPP**
- Septembre 2008 : La Philharmonie renonce au PPP
- Octobre 2008 – décembre 2008 : recalage du programme
- **19 février 2009 : approbation de l'APD, engagement de la phase Projet**
- **11 et 28 Mai 2009 : remise du projet, appel d'offre en entreprise générale**

## Délais d'attente de la Philharmonie : environ 23 mois

La Philharmonie a généré d'importants délais supplémentaires en changeant d'avis sur les conditions d'appel d'offre (initialement imaginé en PPP) et en modifiant à plusieurs reprises le programme.

- |  |               |
|--|---------------|
| • <b>Approbation de l'APD (août 2008 – février 2009)</b>   | <b>5 mois</b> |
| • <b>Mise au point du marché (août 2009 – avril 2010)</b>  | <b>9 mois</b> |
| • <b>Approbation du marché (avril 2010 – janvier 2011)</b> | <b>9 mois</b> |

# Un appel d'offre quasiment non concurrentiel

- Seuls les deux majors français Bouygues et Vinci ont été consultées
- Bouygues a répondu à 306M€ / Vinci a répondu à 365M€
- Vinci a présenté un calendrier de 44 mois contre 36 mois pour Bouygues et a été éliminé pour cette raison

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La Philharmonie a refusé de relancer un appel d'offre en lots séparés concurrentiel comme le conseillait Jean Nouvel</li></ul> |
|--|

- La Philharmonie a tenté de dénaturer le projet en cours de négociation pour signer avec Bouygues : suppression de l'accès en toiture, des porte à faux, des revêtements « oiseaux », de la façade tourbillon, des habillages bois de la salle, etc.
- La Philharmonie a conclu des marchés de travaux d'environ 253 millions d'euros dont environ 20 millions d'euros d'options et avec des prestations manquantes

# Les conditions du marché de travaux de Bouygues

- Le maître d'ouvrage renonce à l'entreprise générale
- Bouygues est uniquement mandataire d'un groupement non solidaire :
  - Bouygues n'est plus garant des prix
  - Bouygues n'est plus garant du délai
  - Bouygues n'est plus garant de la coordination entre les différents lots
- Frais d'études pour Bouygues exorbitants : 20 millions d'euros, supérieurs aux frais d'étude de la maîtrise d'œuvre
- Bouygues n'a pas baissé ses prix
- Les corps d'état secondaires ont plié: 68M€ de prestations ont été supprimés avec conservation intacte du programme
- Il y a des trous dans le marché : des prestations indispensables ont été ôtées et des parties du projet sont à redessiner (salle et foyers)
- Le maître d'ouvrage a refusé une véritable synthèse en 3D (BIM). La mission de la synthèse en 3D est insuffisante
- La cellule de synthèse est confiée à un bureau d'études sous le contrôle de Bouygues mandataire des entreprises, sans autorité donnée au maître d'œuvre qui a pour mission d'assister à une réunion par semaine.
- Le pilotage est confié à un prestataire sous le contrôle de Bouygues mandataire des entreprises
- Le marché évoque la possibilité pour les entreprises d'exécuter des travaux sans le visa du Maître d'œuvre, prétendument à leurs risques et périls.
- Le marché de travaux prévoit que les entreprises pourraient construire sans le visa de l'architecte en violation des règles de construction

# **Pilotage du chantier par la Philharmonie : Avantage aux entreprises**

- **Le maître d'ouvrage a multiplié les ordres de service en faveur des entreprises**
- **Sur environ 600 ordres de service, entre 70% et 80% sont liés à une défaillance de la synthèse, à des demandes des entreprises, de la maîtrise d'ouvrage ou de tiers**
- **Les entreprises ont diffusé en retard de nombreux documents d'exécution sans être pénalisées**
- **La Philharmonie a donné de l'argent aux entreprises pour des mesures d'accélération en plus du marché :**
  - En 2011, pour des fondations commandées par ordre de service avant diffusion de la descente de charge définitive
  - En 2011, pour l'ajout d'une grue supplémentaire pour environ 800k€
  - Tout au long du chantier, pour des ordres de services d'arbitrage de synthèse ou de « sécurisation du calendrier »
  - Pour des réservations non intégrées au gros œuvre (au moins 800)
  - Pour des reprises d'ouvrages non conformes
  - Pour des mesures d'accélération (multiplication des équipes, travaux de nuit)
- **La Philharmonie n'a jamais mis en demeure ou pénalisé les entreprises en retard**
- **La Philharmonie a accordé 5 mois de délai complémentaire aux entreprises dont 2 mois pour les intempéries et 3 mois pour les modifications, or :**
  - La Philharmonie a modifié la comptabilisation des intempéries à l'avantage de Bouygues par simple courrier diffusé à l'insu de l'architecte le 27 mars 2009
  - La plupart des ordres de services qui selon le maître d'ouvrage justifient un allongement de délai de trois mois ont été notifiés à l'avantage des entreprises. C'est donc un double avantage.
- **Les entreprises ont été payées pour des prestations refusées par l'architecte (par exemple, les diodes prévues sur l'écran, ont été payées par le maître d'ouvrage pour environ 800k€, et n'ont pas été installées)**
- **Les entreprises ont été payées pour la reprise de non conformités qu'elles avaient elle-même générées**

# Qui change tout ?

- **Le maître d'ouvrage a ajouté des programmes supplémentaires en cours d'étude :**
  - Environ 1000 m2 de bureaux
  - Un restaurant d'entreprise et un café,
  - Des dispositifs techniques et acoustiques supplémentaires
- **Le maître d'ouvrage a supprimé ou modifié des prestations dans le cadre de l'appel d'offre. Ces prestations devaient être réintégrées ou adaptées en phase chantier.**
- **A la demande du maître d'ouvrage, toutes les modifications architecturales ont été introduites d'un commun accord entre le maître d'ouvrage et l'architecte.**

**Essentiellement,**

- **Salle de concert :**
  - **Le maître d'ouvrage a demandé à supprimer le voile acoustique au plafond. Il a fallu dessiner les reliefs acoustiques désormais visibles au plafond et mettre en harmonie les reliefs des murs**
  - **Le maître d'ouvrage a supprimé la moitié des habillages en bois de la salle. Il a fallu partiellement les redessiner.**
- **Foyers :**
  - **Le maître d'ouvrage a supprimé la moitié des finitions des murs et des plafonds des foyers (tout le mur de la salle était en béton brut et deux niveaux entiers n'avaient pas de plafond). Il a fallu revoir toutes les finitions des foyers.**
- **Pôle pédagogique :**
  - **La plupart des murs étaient en béton brut et le maître d'ouvrage avait modifié les plafonds pour qu'ils soient en grillage. Le maître d'ouvrage et l'architecte ont souhaité conjointement améliorer ces finitions.**

**Le maître d'ouvrage a supprimé la moitié de la grotte et les fontaines prévues au marché**

**Le maître d'ouvrage a notifié aux entreprises au moins 200 ordres de service dans la dernière année du chantier à l'insu de l'architecte**

# Qui génère les retards ?

- **Le maître d'ouvrage n'a jamais mis en demeure une entreprise en retard malgré les conseils de l'architecte**
- **Le maître d'ouvrage a commandé les poutres de la toiture par courrier à Bouygues, diffusé à l'insu de l'architecte, sans descente de charge aboutie et validée, contre l'avis des ingénieurs et des architectes**
- **Le maître d'ouvrage a commandé la charpente des balcons de la salle par courrier à Bouygues, diffusé à l'insu de l'architecte, sur la base d'une géométrie non coordonnée et refusée par l'architecte**
- **Les ouvrages non conformes commandés par la Philharmonie ont généré environ 8 mois de retard et des coûts supplémentaires inconnus mais pouvant être estimés à plusieurs dizaines de millions d'euros**

## Immixtion – éviction de l'architecte

- **Le maître d'ouvrage a laissé sinon incité les entreprises à construire des ouvrages sur la base de plans refusés par l'architecte**
- **A partir de 2013, le maître d'ouvrage a diffusé des « feuilles de routes » et des ordres aux entreprises secrets vis-à-vis de l'architecte**
- **Pendant des mois, le maître d'ouvrage a caché et nié l'existence d'ordres transmis aux entreprises**
- **Le maître d'ouvrage a mis en place une double comptabilité et une double gestion des ordres de service**
- **Le 15 avril 2013, le maître d'ouvrage a notifié un calendrier irréaliste fixant la fin des travaux en juillet 2014, contre l'avis de l'architecte**
- **La Philharmonie a dégradé unilatéralement les prestations payées aux entreprises et commandé des travaux contraires aux règles de l'art**
- **A partir de septembre 2013, le maître d'ouvrage a donné seul tous les ordres aux entreprises**
- **Le maître d'ouvrage a interdit aux entreprises de s'adresser aux architectes**

# Dates clés du chantier

- **Janvier 2011** : notification du marché de travaux à Bouygues pour environ 253M€, travaux préliminaires et options comprises
  - **2012** : la Philharmonie demande 50M€ supplémentaires aux tutelles
  - **15 mai 2012** : la Philharmonie commande la fabrication des poutres de toiture contre l'avis de la maîtrise d'œuvre : premier acte d'immixtion
  - **A partir de février 2013** : la Philharmonie paie les entreprises pour des avancements contestés par la maîtrise d'œuvre
  - **15 avril 2013** : la Philharmonie notifie un calendrier irréaliste fixant la fin des travaux en juillet 2014 contre l'avis de l'architecte
  - **Mai 2013** : révélation de la non-conformité des poutres de toiture
  - **Mai - juillet 2013** : Jean Nouvel informe les décideurs politiques de l'impossibilité de tenir un planning pour fin juillet 2014 et demande à recaler le calendrier en concertation
  - **Septembre 2013** : mise à l'écart de l'architecte / généralisation de l'immixtion de la Philharmonie. A partir de cette date, le maître d'ouvrage interdit aux entreprises de s'adresser à l'architecte et donne tous les ordres sur le chantier.
- **Janvier 2014** : le clos/couvert de la salle est livré par Bouygues avec un an de retard
- **Février 2014** : le Maire de Paris et la Ministre de la Culture maintiennent la date d'achèvement des travaux de juillet 2014, en dépit de la réalité
  - **Janvier 2015** : ouverture au public de la Philharmonie. Le bâtiment n'est pas terminé