



Nom du projet :

**Projet AMO+ OCBA**

Date :

02 décembre 2019

MAJ 19 novembre 2020

Nature du document :

Fiche projet pilote (PP)

## Carte d'identité du projet pilote

**REFERENTS DIE** : Anthony Perritaz,  
Jean Cibeira

**SITE** : Multisites (30 bâtiments + reliquat  
CR 2015-2019), **soit environ 40 audits**

**BUDGET** : **1,5 MCHF global**

**DATE DEBUT** : T1 / **2021**

**DATE PREVISIONNELLE DE FIN** : 2024

**NOM DU PROJET** :

**Prestations de mandataires  
pour Audits multisites des  
installations techniques**

☒ **RENOVATION**

☐ **TRANSFORMATION**

☒ **MANDAT**

☐ **TRAVAUX**

### **DESCRIPTIF SOMMAIRE** :

Prioriser les bâtiments à auditer (audits détaillés) pour les travaux de rénovation grâce aux données d'entrées suivantes :

- Base IMMOBA (base référentielle de vétusté des bâtiments)
- Reliquat des audits sur le CR 2015-2019

Déterminer les travaux à réaliser dans ce CR (2020-2024) et celui à venir.

### **ENJEUX** :

Planification et budgets associés sur les 4-5 ans à venir.

(6 bâtiments par an en moyenne).

### **POINTS DE VIGILANCE** :

- Suivre la cadence des livrables de rénovation dans le budget énoncé des audits détaillés.
- La qualité et la pertinence des audits (livrables).
- Ajouts de prestations et bâtiments à auditer modifiant le planning initial. Impact fort en termes d'organisation opérationnel pour les mandataires.
- Usage et mise à jour des outils communs par techniques et mesurer les impacts planning et coûts (Ex : Suivi financier par CFC – tableau d'investissement)
- Accès sites (coordonnées des concierges, site Poste police...) : Anticipation des RDVs.



- Associer dans les visites les **entreprises de maintenance** connaissant parfaitement les sites et donc les points de vigilances à avoir.

## POURQUOI CE PROJET EST-IL UN PP ?

### ***L'intérêt de bénéficiaire d'un AMO+ :***

L'expérience vécue sur le précédent CR (2015-2019) met en exergue des manques :

- Dérives passées sur des audits non remis en temps et en heure, car la disponibilité du chef de projet DIE n'a pas permis un suivi régulier des audits pris en charge par les 4 pools de mandataires titulaires du contrat-cadre
- Pas de vision globale sur l'avancement, car 4 mandataires avec des process différents.
- Pas de vision globale possible sur l'état technique des installations, car la forme des livrables produits par les 4 pool était différente malgré les méthodologies et les livrables types mis en œuvre et **pas de consolidation des informations techniques de l'ensemble des audits** en raison de la disponibilité insuffisante du chef de projet DIE.

En conclusion, il manque aujourd'hui une fonction de coordination générale et de consolidation/reporting global que le chef de projet DIE ne peut pas assumer en raison de sa charge de travail.

### ***L'intérêt pour le projet AMO+ de lancer ce projet Pilote :***

Une expérience significative a été acquise lors l'ancien CR 2015 – 2019. Elle permet de tirer des enseignements pour la CR 2020-2024.

Les prestations réalisées sur des temps courts (3-mois pour 1 audit) comparativement à d'autres projets, permettent de bénéficier très rapidement d'un retour d'expérience significatif pour nourrir la réflexion du projet AMO+.

Le projet doit être lancé prochainement (1<sup>er</sup> trimestre) et nous pouvons prendre le temps de réaliser les ajustements nécessaires dans le cahier des charges des prestations de mandataire.

Le travail sur le référentiel contractuel de l'AMO+ (cahier des charges) peut bénéficier du travail réalisé dans le cahier des charges des prestations de mandataires pour les audits réalisés lors du précédent CR.

*Cette fiche permet d'identifier les éléments d'interface entre le projet pilote (PP) et le projet AMO+ : comment ils s'alimentent l'un l'autre, comment est organisée cette interface, comment le PP est outillé pour bénéficier des avancées du projet AMO+. Le PP doit être outillé correctement pour avoir suffisamment d'agilité pour intégrer les avancées du projet AMO+.*



## Contrat de collaboration entre le projet pilote et le projet AMO+

### ENGAGEMENT DU PROJET AMO+

*Quelles sont les attentes du projet pilote sur lesquelles le projet « AMO+ » accepte de s'engager ?*

Offrir au projet pilote des moyens supplémentaires (mandat d'AMO+) pour :

- Un meilleur suivi des délais et coûts.
- Une uniformisation des livrables (Référentiel unique) et contrôle de cohérence des informations délivrées dans le jugement des différents pools.
- Une organisation centralisée et une qualité des relations de travail améliorées entre 3 pools mandataires et les Responsables de Projet de l'OCBA, la gérance, les utilisateurs, les entreprises de maintenances, les instances (OCEN, Monuments et sites...), etc....
- Soulager le Responsable de projet et les ingénieurs spécialistes de la DIE de tâches annexes à leur cœur de métier afin qu'ils puissent consacrer leur temps à des activités à haute valeur ajoutée (expertises, préconisation stratégiques, etc...)
- Participer à l'amélioration de la satisfaction des acteurs (sens, sérénité, concentration sur le cœur de métier...)

Bénéficier du retour d'expérience apporté par les autres projets pilotes et pouvoir les implémenter toute la durée de vie du projet sur le CR-2020-2024.

### ENGAGEMENT DU PP

*Quelles sont les attentes du projet « AMO+ » sur lesquelles le projet pilote accepte de s'engager ?*

Que l'équipe projet du projet pilote accepte :

- De conduire une démarche apprenante, itérative, dans laquelle il existe des incertitudes qui seront résolues au fil des mois grâce à l'amélioration continue des cadres contractuels des acteurs et des méthodes de travail (démarche agile).
- De mener un retour d'expérience approfondi sur le déroulement des prestations du précédent CR 2015-2019
- D'expérimenter les préconisations de l'équipe projet AMO+ et de réaliser des retours réguliers sur leur mise en œuvre.
- De consacrer le temps nécessaire à la réalisation des activités en interface entre le projet pilote et le projet AMO+
- De participer activement à la mise en œuvre des 4 processus « Smart Project Management » et aux méthodologies qui seront proposées par l'équipe d'accompagnement « Synergies et Développements ».
- De réaliser des retours d'expérience réguliers permettant d'analyser l'articulation des périmètres de responsabilité et limites de prestation entre les différents acteurs (Chef de Projet DIE, Ingénieurs Spécialistes, AMO+, Mandataires, autres...)
- D'alimenter les indicateurs de performance qui sont implémentés dans le projet Pilote et de contribuer à leur analyse. Pour notamment pouvoir apprécier l'intérêt de cette manière de structurer des projets et qu'une éventuelle augmentation des coûts (mandat supplémentaire d'AMO+) contribue significativement à l'amélioration de la tenue des délais, de la qualité des prestations délivrées, à la satisfaction des parties prenantes (dont les collaborateurs DIE et les utilisateurs) et, globalement, à l'optimisation des coûts.



## ELEMENTS RETENUS POUR AMO+ DU PP

- ☒ Mandat « AMO+ »
- ☐ Gré à Gré (150 000 CHF)
- ☐ Invitation (250 000 CHF)
- ☒ AO ouvert sur projet (un AO par projet)
- ☐ AO ouvert « contrat-cadre » multi-adjudicataires (un AO pour plusieurs AMO+ pour plusieurs projets)

Commentaires : **Sans objet**

- ☒ Cahier des charges « prestations »
- ☒ Cahier des charges « livrables »
- ☒ Cahier des charges « Engagements QCD et relationnel entre parties prenantes »
- ☐ Matrice des Rôles/Responsabilités

Commentaires : **Sans objet**

- Suivi du temps effectif justifié par tâche accomplie

- ☒ Impacte le périmètre de prestations des bureaux d'ingénieurs (si oui, préciser)

Commentaires : Aménagement à apporter sur l'AO des pools de mandataires « Audits ».

- ☐ Impacte le Périmètre de prestations des entreprises (si oui, préciser)

## INDICATEURS (mesurés et/ou perçus).

Préciser l'indicateur, le résultat cible attendu et la manière de mesurer.

### Niveau de qualité restitué

- Enquête de satisfaction à mettre en place et à réaliser par le responsable logistique et l'utilisateur principal (agent d'exploitation par exemple)
- GeInvest : respect des seuils et directives (délais, planification finances, qualité de docs, risques, état d'avancement). Doit être renseigné et mis à jour.

### Maitrise Délais

- EVM – Schedule Performance Index (SPI) méthode reconnue par la certification internationale PMI

### Maitrise des coûts

- EVM – Costs Performance Index (CPI) méthode reconnue par la certification internationale PMI

### Qualité des relations

- Réponse à la question « Quel est votre sentiment quant à la qualité des relations avec les différentes parties prenantes dans le projet ? », lors de la revue de satisfaction



- Réponse mensuelle à la question « Pensez-vous que la qualité des relations se dégrade, se maintienne, s'améliore ? » pour avoir la tendance, lors de la revue de satisfaction



### Efficacité des activités d'Apprenance

- Réponse aux questions : « Quel est le degré d'autonomie de l'AMO+ dans son périmètre de responsabilité ? », à renseigner lors des séances de REX.

Parfaitement autonome / en cours d'apprentissage / dépendant du MO

« Comment cette autonomie progresse-t-elle ? »

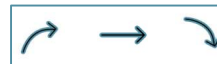




- Réponse aux questions, par le chef de service, « Quel est le niveau d'appropriation par le chef de projet de sa manière de travailler avec l'AMO+ ? »

Parfaitement à l'aise / en cours d'appropriation / ne parvient pas à travailler avec son AMO+

« Quelle est la progression de cette appropriation ? »



- **Temps passé** à réaliser des activités dédiées à l'apprentissage au cours du projet : REX, débriefing équipe projet, relevé indicateurs, consultation d'expert pour avis complémentaire, etc
- Nombre des actions d'amélioration décidées ayant donné lieu à des actions concrètes, dont les résultats ont été évalués / nombre total d'actions d'amélioration décidées

= % d'actions mises en œuvre

### Qualité de la gouvernance



*Selon l'IT Governance Institute, la gouvernance a "pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable". Elle veille en priorité au **respect des intérêts des "ayants droits"** (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires.*

- Réponse à la question « Estimez-vous que le processus de décision soit efficace et a une influence positive sur le cours du projet ? »





## Processus « Smart Project Management » du projet AMO+ déclinés pour le Projet pilote

<b>PROCESSUS DE GOUVERNANCE</b> <i>Activités pour garantir la gouvernance dans l'interface PP/P AMO+</i>	<b>PROCESSUS RELATIONNEL</b> <i>Activités mises en œuvre pour garantir un haut niveau de qualité relationnelle dans le PP</i>
<b>PROCESSUS D'APPRENTISSAGE</b> <i>Activités mises en œuvre pour garantir la performance de l'apprentissage au sein du PP et du projet AMO+</i>	<b>PROCESSUS OPERATIONNEL</b> <i>Activités propres à l'interface PP/AMO+. Les activités opérationnelles propres au PP ne sont pas décrites ici.</i>

## Points de passage Projet Pilote AMO+ Prestations de mandataires pour Audits multisites des installations techniques

Responsabilité projet	Sujet	Processus	Participants	Périodicité Revue	Commentaires
AMO+	Régulation circonstanciée des cadres contractuels, des méthodes et des outils de management de projet	Gouvernance	Responsables De projet Pilote (DIE) Equipe Projet AMO+ (DIE) Synergies & Développement	Au fil de l'eau	Selon préconisations du projet AMO+ et des demandes du projet pilote.
AMO+	<b>COFIL</b> des projets pilotes AMO+	Gouvernance	Responsables De projet Pilote (DIE) Equipe Projet AMO+ (DIE) Synergies & Développement	3 fois par an	<b>Livrable</b> : CR du COFIL des Projets Pilotes
Interface AMO+ / PP	<b>Amélioration continue</b> : Conduite des actions d'améliorations collaboratives	Opérationnel	Responsable AMO+ du PP (Mandataire) Responsables de projet AMO+ DIE	Au fil de l'eau	<b>Données d'entrées</b> : Revue des indicateurs REX, des copils, revues de satisfaction <b>Livrable</b> : Listing actions d'améliorations collaboratives
Interface AMO+ / PP	<b>REX</b> CR 2015-2019	Apprenance	Responsables de Projet DIE Responsable AMO+ Mandataire Chef de Service	A la demande	<b>Outil utilisé</b> : Questionnaire F.R.E.D <b>Livrable</b> : Compte rendu de séance REX afin de bénéficier de l'expérience acquise sur le précédent CR pour améliorer la formulation de la demande de prestations d'audit et les modalités contractuelles associées.
Interface AMO+ / PP	Feedback du projet pilote à l'équipe projet AMO+	Apprenance	Responsables De projet Pilote (DIE) Equipe Projet AMO+ (DIE) Synergies & Développement	Revue Mensuelle	Partager / capitaliser (revues de satisfaction, indicateurs, Plan d'amélioration continue)...
					<b>Livrable</b> : Rapport collaboratif



## Points de passage Projet Pilote AMO+

### Prestations de mandataires pour Audits multisites des installations techniques

Responsabilité projet	Sujet	Processus	Participants	Périodicité Revue	Commentaires
PP	<b>Revue mensuelle de la satisfaction</b> des parties prenantes	Relationnel	Responsables de projet Pilote (DIE) Responsable AMO+ Mandataire Equipe Projet AMO+ (DIE) Synergies & Développement	Revue Mensuelle	<b>Livrable</b> : CR revue de la satisfaction (qualité de la relation de travail)
PP	<b>Revue mensuelle des indicateurs</b> du projet pilote	Opérationnel	Responsables de Projet DIE Responsable AMO+ Mandataire Chef de Service	Revue Mensuelle	<b>Fiche cockpit</b> transmise au Copil AMO+ et commentée lors des COPIL "projets pilotes". <b>Livrable</b> : CR revue des indicateurs
PP	<b>REX collaboration</b> au sein de l'équipe projet pilote (Rôle/Responsabilités, méthodes de travail, outil...)	Apprenance	Responsable de projet Pilote (DIE) Responsable AMO+ Mandataire Equipe Projet AMO+ (DIE) Synergies & Développement	Revue Trimestrielle	<b>Outil utilisé</b> : Questionnaire F.R.E.D <b>Livrable</b> : Compte rendu de séance REX
PP	Action de régulation des relations dans le PP	Relationnel	Responsables de Projet DIE Responsable AMO+ Mandataire Chef de Service	A la demande	En cas de tensions identifiées par l'une ou l'autre des parties prenantes dans le PP





## Points de passage Projet Pilote AMO+

### Prestations de mandataires pour Audits multisites des installations techniques

Responsabilité projet	Sujet	Processus	Participants	Périodicité Revue	Commentaires
PP	Insérer Evolution des périmètres de rôle et responsabilité dans les documents contractuels	Gouvernance	Chef de Service Service Juridique DIE	A la demande	Insertion dans les documents contractuels des parties prenantes, les exigences relatives à l'évolution des périmètres de rôle et de responsabilité au cours du PP et des modalités associées (notamment les principes de rémunération associés et de responsabilité antérieure). (par le rédacteur du cahier des charges)



## Validation de la Fiche Projet Pilote

### Projet AMO+

NOM	DATE
Directeur de projet <b>VLADAN SCHROETER</b>	02 décembre 2019 MAJ 19 novembre 2020
Chef de projet AMO+ <b>STÉPHANE RIBON</b>	02 décembre 2019 MAJ 19 novembre 2020

### Projet Pilote

NOM	DATE
Responsable de projet « Audits multisites » <b>ANTHONY PERRITAZ</b>	02 décembre 2019 MAJ 19 novembre 2020
Responsable de projet « Audits multisites » <b>JEAN CIBEIRA</b>	02 décembre 2019 MAJ 19 novembre 2020