



Organisation de projet de la gestion immobilière du DDPS

Table des matières

1	Vue d'ensemble	2
2	Organisation de projet pour des projets isolés	2
3	Organisation de projet de type I (moins de 10 Mio.)	3
4	Organisation de projet de type II (plus de 10 Mio.)	4
5	Organes des organisations de projets	5
6	Tenue de séances initiales	7
7	Relations entre l'organisation de base (structure hiérarchique) et l'organisation de de projet	10
8	Compétences au sein des organisations de projets	12
9	Instruments de l'organisation de projets	16
10	Réserve CFC 8 et imprécision des coûts	17
11	Contrôle d'accès aux ouvrages classifiés en cours de construction	18
12	Planification des délais	18



1 Vue d'ensemble

Le présent chapitre règle, pour la gestion immobilière du DDPS, l'institution d'organisations de projets à des fins de réalisation de projets de toutes les catégories. L'organisation de projet compte un ou deux niveaux en fonction de la catégorie de projet dont il s'agit (grand, moyen, petit).

2 Organisation de projet pour des projets isolés

Org. de projet	Typ I	Typ II
Genre	Organisation de projet à un niveau	Organisation de projet à deux niveaux
Quand	Projets d'investissements de CHF 3 à 10 Mio. Projets jusqu'à CHF 3 Mio.	<ul style="list-style-type: none"> Projets de plus de 10 Mio. d'investissements Projets jusqu'à 10 Mio. de grande complexité et / ou de grande portée politique
Surveillance du projet ¹	La surveillance de projet (PA) n'est pas spécifique au projet, mais est perçue de manière globale par la plateforme Controlling stratégique de projet du client (PF SPC K).	Direction : Jusqu'à la clôture de la stratégie de solutions : utilisateur (DU CdA) Puis : représentants du propriétaire Membres : Représentants du propriétaire Niveau départemental Locataire Utilisateur Exploitant Au cas par cas : autres représentants
Equipe de projet du maître de l'ouvrage	Direction : chef de projet armasuisse Immobilier Locataire Utilisateur (y c. représentation de l'organisation de projet en vue de l'exploitation) Facility Management armasuisse Immobilier Exploitant Domaine spécialisé Projets immobiliers stratégiques Autres représentants au cas par cas	Direction : chef de projet armasuisse Immobilier Locataire Utilisateur (y c. représentation de l'organisation de projet en vue de l'exploitation) Facility Management armasuisse Immobilier Exploitant Domaine spécialisé Projets immobiliers stratégiques Autres représentants au cas par cas (p. ex. LE IKT)
Equipe de projet du mandataire	Direction : directeur général Planificateur spécialisé Chef de chantier Au cas par cas : autres représentants	Direction : directeur général Planificateur spécialisé Chef de chantier Autres représentants au cas par cas
Organisation de projet d'exploitation	Direction : chef de projet d'exploitation Représentants des utilisateurs Organisation de sécurité DU CdA Si concernés : représentants IT, armement et autres organes spécialisés (p. ex. ravitaillement)	Direction : chef de projet d'exploitation Représentants des utilisateurs Organisation de sécurité DU CdA Si concernés : représentants IT, armement et autres organes spécialisés (p. ex. ravitaillement)

Illustration 1: Organisation de projet pour des projets isolés

¹ Les membres de la surveillance du projet sont généralement membres de la direction de l'organisation qu'ils représentent.

3 Organisation de projet de type I (moins de 10 Mio.)

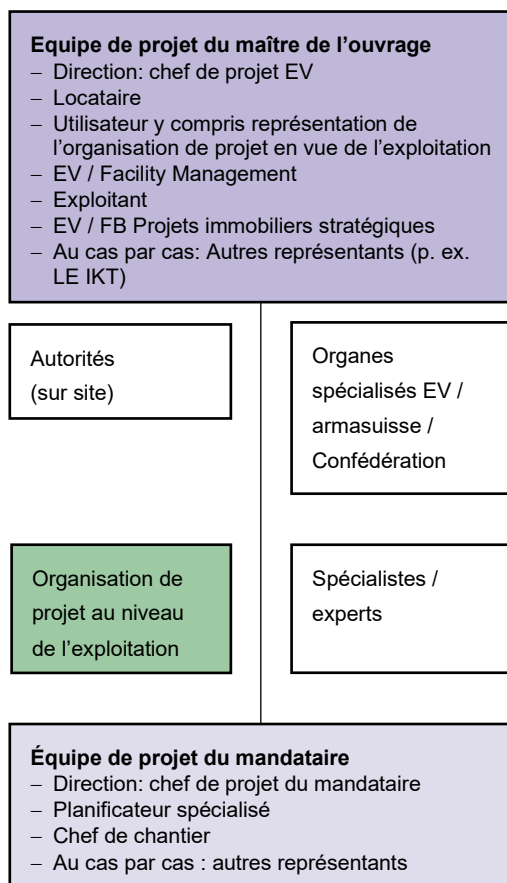


Illustration 2: Organisation de projet de type I

4 Organisation de projet de type II (plus de 10 Mio.)

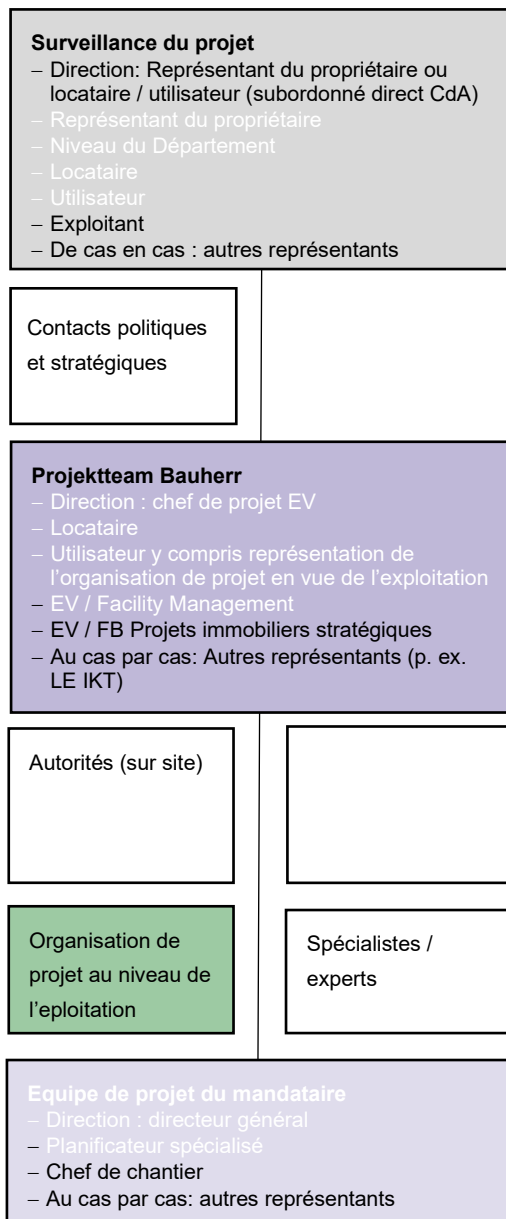


Illustration 3: Organisation de projet de type II

Si un projet immobilier est associé à un projet d'armement et / ou d'informatique, la surveillance du projet d'armement et / ou d'informatique doit être composée selon l'organisation du projet immobilier (organisations de projets de type II).

L'attribution des rôles se fait sur la base des exigences du projet. Elle tient compte de l'expérience requise par le projet, de la capacité nécessaire et de la disponibilité des titulaires de rôles (voir HERMES Confédération / Rôles). Selon le principe de la pondération, la direction de la surveillance du projet incombe au domaine prépondérant pour les projets qui regroupent différentes branches. Par analogie, le rôle de CP ou de TPL est également attribué au domaine immobilier.

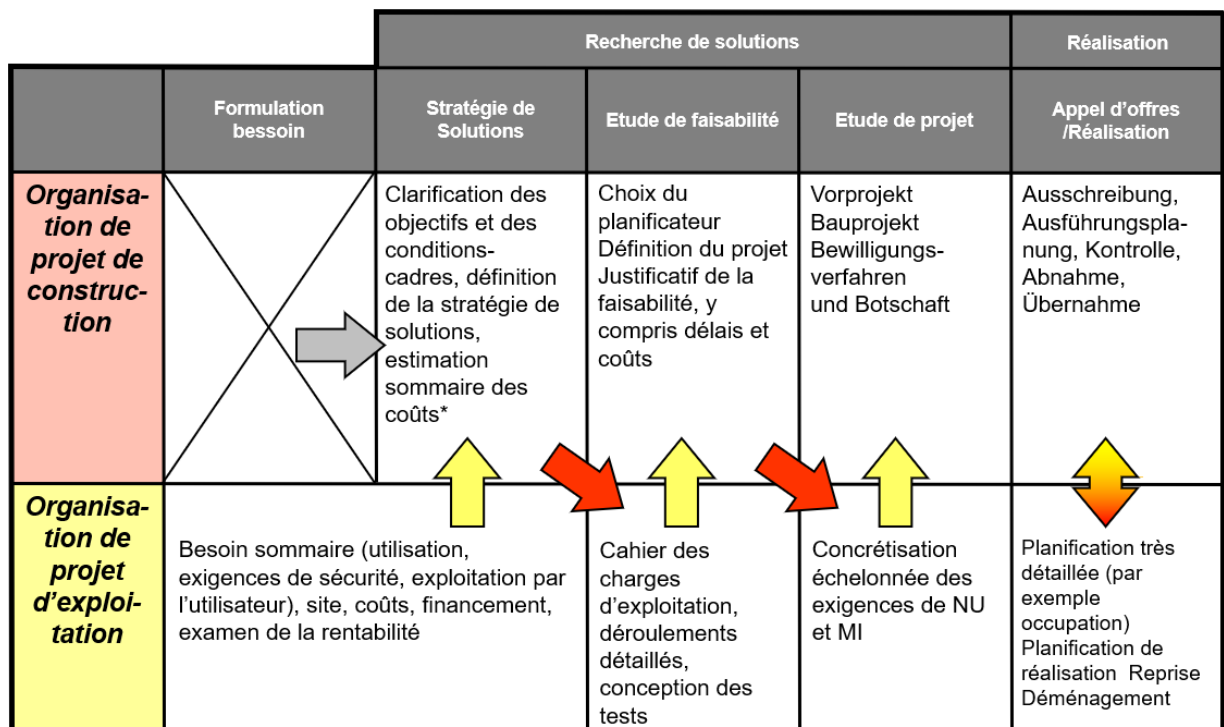
5 Organes des organisations de projets

Organisation de projet d'exploitation dans le processus immobilier

L'organisation de projet d'exploitation garantit l'existence d'une planification de l'exploitation préalablement à la planification de la construction. Elle garantit dans toutes les phases la spécification adéquate des exigences de l'exploitation liées aux prestations de construction (p. ex. clarifications techniques et tactiques servant de base à l'évaluation de l'emplacement des systèmes radio, constitution de zones concernant le durcissement, exigences de sécurité résultant de la clarification des marchandises entreposées, processus d'exploitation pour définir soit l'organisation, soit une grue roulante avec hauteur et charge du crochet, pour le cahier des charges du projet).

L'utilisateur coordonne, dirige et pilote les organisations de projets d'exploitation dans son domaine de compétences. Le locataire assume cependant dans tous les cas la responsabilité technique envers les autres titulaires de rôles de la gestion immobilière du DDPS.

L'instrument de l'organisation de projet d'exploitation est le concept ou le manuel d'utilisation, de sécurité et d'exploitation (NSB-K / NSB-H). Il permet d'élaborer les besoins des utilisateurs, les exigences de sécurité et les exigences opérationnelles (des utilisateurs), de les harmoniser entre eux et de les développer de façon échelonnée.



*Organisation de projet (de construction) Type I ou II, anticipée au cas par cas, dans la stratégie de solutions




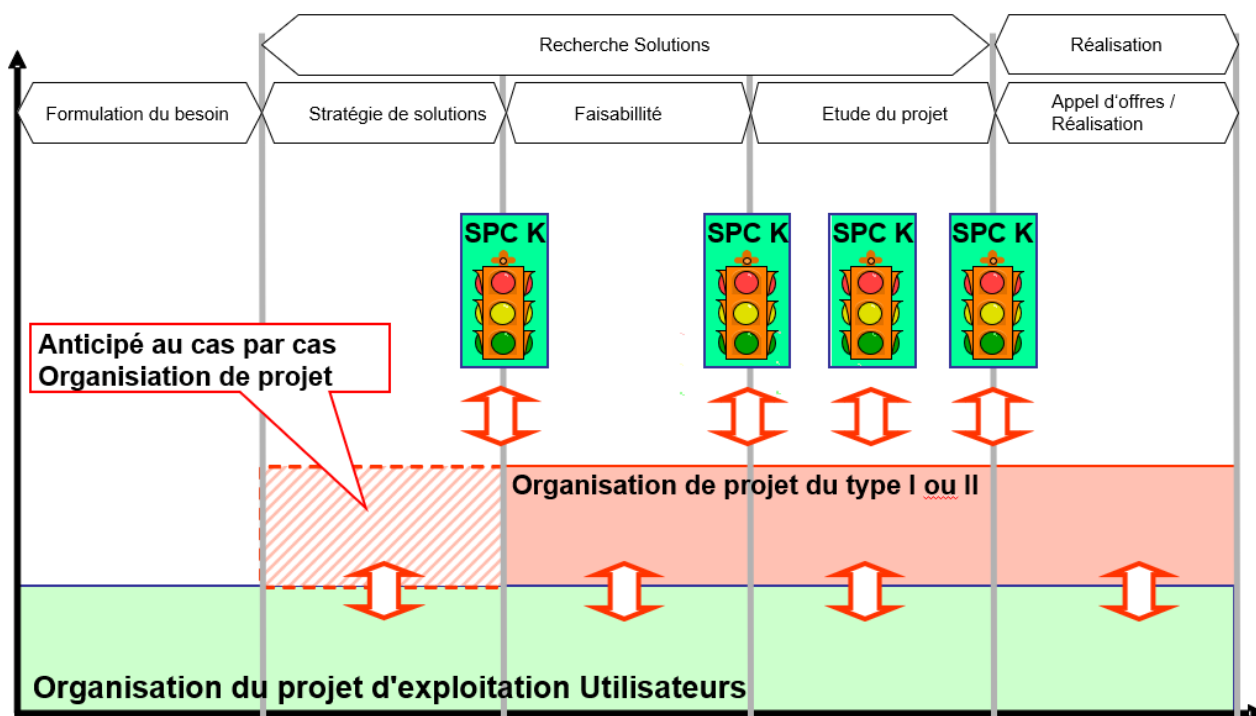
-  Contribution de l'organisation de projet d'exploitation (utilisateur et chef de projet d'exploitation)
-  Contribution de l'organisation de projet de construction
-  Autres contributions, par exemple planification de la remise en état, données contraignantes d'organes spécialisés

Illustration 4: Contributions de l'organisation de projet de construction et d'exploitation au processus immobilier

Organisations de projets (de construction) dans le processus immobilier

L'institution d'une organisation de projets de type I ou de type II est décidée par la plateforme Client sous la direction d'armasuisse Immobilier, domaine spécialisé Projets immobiliers stratégiques (SIP), ou conformément à la requête de la ligne Défense et d'armasuisse.

- L'organisation de projet (du maître de l'ouvrage) est instituée au plus tard lors du démarrage de la définition du projet / de l'examen de la faisabilité.
- Pour les projets complexes comportant une vaste étude des variantes, l'organisation de projet (du côté de la construction), y compris la surveillance du projet, peut être mobilisée dès la phase «stratégie de solutions» (p. ex. pour l'élaboration de stratégies / variantes de solutions).



Harmonisation continue avec les mesures d'autres domaines (armement, informatique, personnel, etc.) par le locataire (Chef de projet d'exploitation / utilisateur)

Illustration 5: Institution de l'organisation de projet dans le courant du projet

Surveillance du projet

Dans une organisation de projet de type II, la surveillance du projet assume pour le projet en question la responsabilité des décisions dans le cadre de conditions définies (p. ex. l'enveloppe financière et l'année de financement). La surveillance de projet

- garantit la surveillance du respect des délais, des coûts et des objectifs quantitatifs et qualitatifs par l'équipe de projet du maître de l'ouvrage,
- rend des décisions au sujet des variantes,
- assume la surveillance de la gestion, par l'équipe de projet du maître de l'ouvrage, des crédits d'engagement débloqués ; à notamment la vue d'ensemble sur les coûts supplémentaires / les réductions de coûts acceptés (p. ex. modifications de projets, difficultés de construction ou adjudications de marchés) et ordonne si nécessaire des mesures de correction,
- décide de l'utilisation des postes du devis «réserves / imprévus (conformément à la réglementation «Traitement CFC 8 et imprécision des coûts»),

- valide l'approbation pour des demandes de modifications de projets et produits de phases, tout comme l'initiation des «décisions selon le système des feux de circulation» par la ligne hiérarchique,
- assume le contact avec les organes internes et externes pour les affaires d'importance politique et / ou stratégique (p. ex. représentants du gouvernement).

Compétences financières de la surveillance du projet

- décide des modifications du projet ayant une incidence sur les coûts,
- accepte les demandes d'augmentations de crédits en cas de besoins prouvés.

La surveillance du projet doit être instituée le plus tôt possible, généralement à partir de la phase de stratégie de solutions ; elle reste en place jusqu'à la fin de la réalisation. Pour les projets >10 Mio., la présidence de la surveillance du projet est assumée par le directeur d'armasuisse Immobilier, le chef de la Gestion du portefeuille et de l'environnement chez armasuisse Immobilier ou un subordonné direct du CdA. Pour les projets complexes et / ou politiquement délicats de 3 à 10 Mio., une organisation de projet de type II avec une surveillance de projet doit également être instituée si un titulaire de rôle en fait la demande.

6 Tenue de séances initiales

La séance initiale a lieu au début de la formulation d'un besoin. Elle est obligatoire pour tous les projets de plus de 10 Mio. (pour tous les projets inscrits dans un message), et elle l'est au cas par cas pour les projets de 3 à 10 Mio.

Dans tous les cas, un projet de formulation des besoins basé sur le NSB-K (la problématique / le besoin sont décrits) et l'examen de la rentabilité pour démontrer qu'une Meuser de construction est rentable servent de point de départ pour tenir les séances de lancement.

La séance initiale sert au lancement d'un nouveau projet. Les thèmes d'une séance initiale sont :

- Présentation des besoins des utilisateurs, de l'optimisation de l'exploitation et / ou des besoins de remise en état
- Information sur l'orientation stratégique sous-jacente (planification militaire générale, concept de stationnement, etc.)
- Harmonisation des besoins des utilisateurs avec les besoins de remise en état compte tenu d'autres interdépendances concernant l'immobilier (p. ex. planification générale d'évacuation des eaux (PGEE))
- Fixation du calendrier grossier (évent. démarrage anticipé de l'évaluation du site)
- Harmonisation avec des projets en cours

Les décisions suivantes sont prises lors d'une réunion de lancement :

- Validation de la formulation des besoins (contenu, calendrier, finances) ;
- Composition du groupe de travail (noms) ;
- Présidence du groupe de travail (nom) ;
- Autres décisions selon les besoins.

Positionnement de la séance de lancement:

Préparation en vue du projet de construction :

- Conditions-cadres et défauts du parc existant : manuel BW, CAE, EA
- Mesures de remise en état
- Sécurité sismique
- Sites contaminés et polluants du bâtiment
- etc.

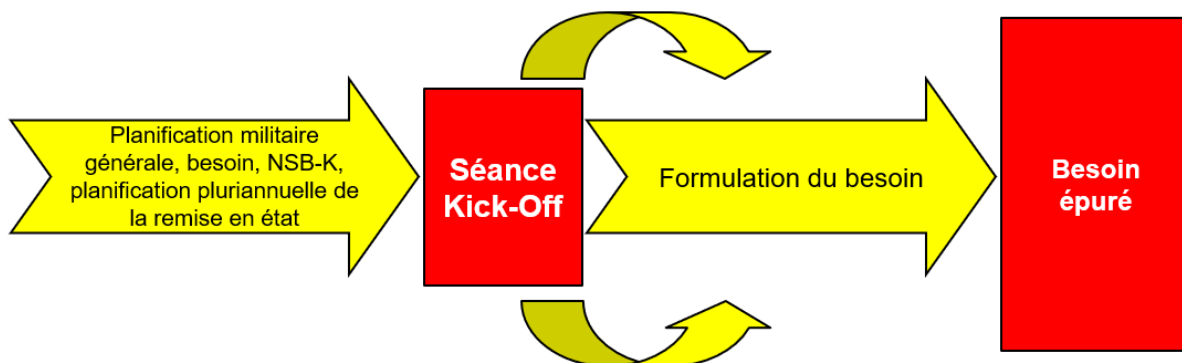


Illustration 6: Idée directrice de la séance initiale

Le chef de la gestion du portefeuille définit, au moment de la mise au net de la planification des investissements, qui est compétent pour tenir la séance de lancement et à qui incombe la responsabilité de la formulation des besoins :

- Pour les projets provenant exclusivement du locataire, la direction est attribuée au locataire / à l'utilisateur
- Pour les mesures de remise en état et de mise au net du portefeuille (concept d'affectation / projet de maintenance), la direction est attribuée au représentant du propriétaire

Prendent normalement part à la séance de lancement :

- | | |
|--|----------|
| - C Immo D | MI |
| - C Procédure d'approbation des plans et immobilier | DE |
| - Dir subord direct CdA | NU |
| - C PUM | EV |
| - PFM (pour les mesures de maintenance*) | EV |
| - C Exploitants biens immobiliers D | BE (BLA) |
| - C PS Immo* | MI |
| - Responsable KPM Immo D | MI |
| - Responsable FM (Part importante de maintenance dans certains cas*) | EV |

*Dans certains cas, d'autres participants peuvent être invités par les membres permanents, notamment pour des projets présentant des spécificités particulières, par exemple dans les domaines de l'environnement, de la sécurité, des installations de stockage, etc.

L'objectif est la participation du niveau suivant de chaque rôle :

	Utilisateur NU	Locataire MI	Exploitant BE	Représentants du propriétaire EV	Niveau départemental DE
Projets CHF >10. Mio.	Dir subord direct CdA	C Immo D C PS Immo* KPM Immo V	Chef Exploitants biens immobiliers D	C PUM PFM* FM*	C Procédure d'approbation des plans et immobilier

Illustration 7: Représentation des rôles lors de la séance initiale

7 Relations entre l'organisation de base (structure hiérarchique) et l'organisation de de projet

Les membres de l'organisation de projet et les organes permanents de la collaboration (controlling stratégique des projets des clients et plate-forme Besoins, projets et planification pluriannuelle) sont désignés par l'organisation qu'ils représentent (organisation de provenance). Les membres de la surveillance du projet sont généralement membres de la direction de l'organisation qu'ils représentent.

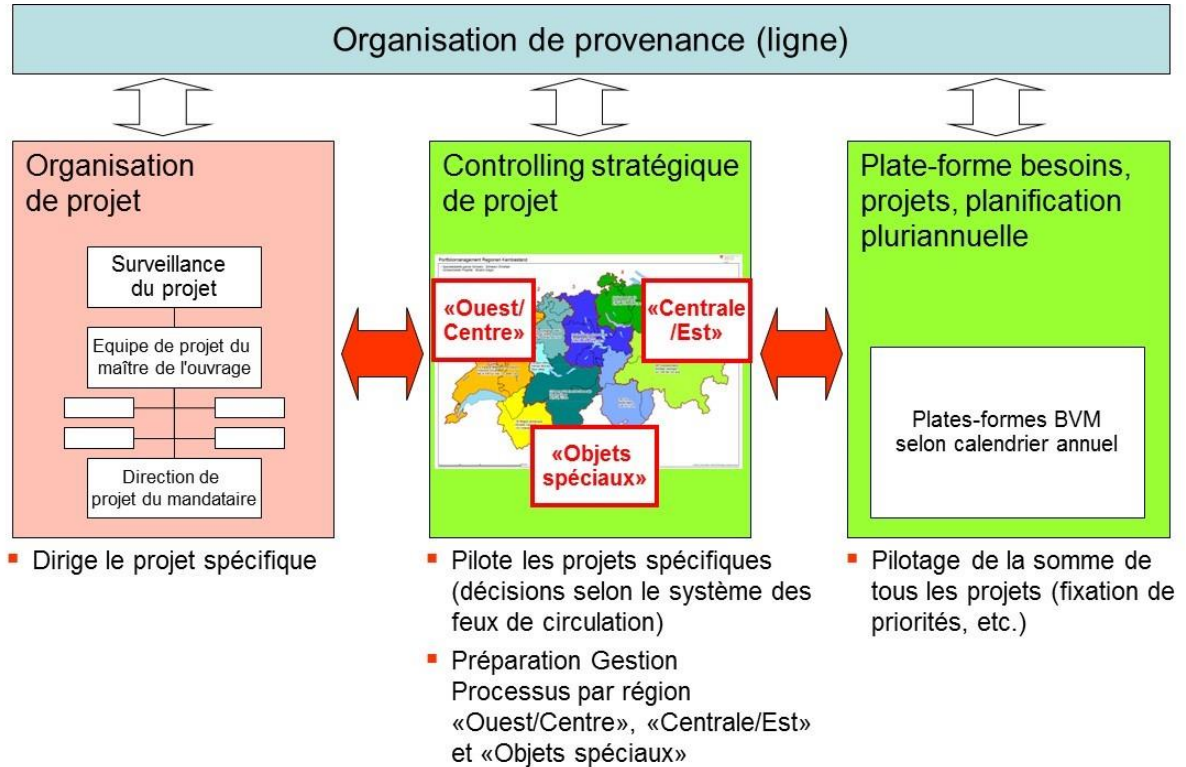


Illustration 8: Voie hiérarchique (flèche blanche) et voie hiérarchique technique (flèche rouge) de l'organisation de projet

La voie hiérarchique technique de l'organisation de projet mène dans tous les cas au controlling stratégique des projets des clients (SPC K) respectivement via le SPC K vers la plateforme BVM.

Équipe de projet maître de l'ouvrage (PTB)

L'équipe de projet du maître de l'ouvrage assume la responsabilité du déroulement et des résultats du projet concerné, conformément aux conditions-cadres définies (p. ex. données imposées concernant les investissements et le loyer, calendrier-cadre). L'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- dirige le projet et garantit le respect des critères et objectifs imposés dans tous les domaines partiels (quantité / qualité, coûts et délais, risques),
- garantit le fonctionnement des interfaces avec tous les services concernés comme les pouvoirs publics, les services spécialisés internes / externes (p. ex. centre de compétences (KOMZ), concept de sécurité intégrale du DDPS (CSI DDPS), spécialistes / experts, LE IKT) ainsi qu'avec l'organisation de projet d'exploitation mais aussi l'organisation des utilisateurs,
- en cas d'écart avec les conditions-cadres fixées : garantit l'information sans délai des décideurs (p. ex. difficultés de construction, coûts supplémentaires liés au renchérissement, demandes de modification du projet de la part des NU),
- garantit la gestion des crédits d'engagement débloqués et a notamment la vue d'ensemble sur les coûts supplémentaires / les réductions de coûts (par exemple modifications de projets ou difficultés de construction) et ordonne si nécessaire des mesures de correction. S'il apparaît, pendant la planification ou la réalisation, qu'un crédit accordé ne suffira pas, un crédit supplémentaire doit être requis immédiatement. Aucun engagement dépassant les crédits d'engagement accordés ne peut être pris.,

Compétences financières de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- rend des décisions au sujet des coûts supplémentaires découlant de difficultés de la construction, d'adjudications de marchés ou du renchérissement, et qui doivent être financés à l'aide des crédits alloués (voir chapitre Réserve CFC 8 et imprécision des coûts),
- rend des décisions au sujet des modifications de projets ou de commandes sans incidences sur les coûts ; en sont exceptées les modifications qui s'écartent des règles et standards en vigueur, dont la teneur / le but n'est pas conforme au crédit alloué ou qui génère des coûts supplémentaires ailleurs (p. ex. externalisation d'éléments dans un autre projet),
- pour tous les produits avec échelonnement et toutes les modifications de projets ou de commandes ayant un impact sur les coûts : soumet pour approbation par la hiérarchie les requêtes d'approbation nécessaires à la surveillance du projet (organisation de projet de type II) ou au Controlling stratégique de projet du client (organisation de projet de type I),
- pour les besoins supplémentaires présentés : soumet une requête d'augmentation de crédit à la surveillance du projet (organisation de projet de type II) ou au controlling stratégique des projets des clients (organisation de projet de type I).

8 Compétences au sein des organisations de projets

Chef de projet du maître de l'ouvrage

Chef de projet du maître de l'ouvrage, comme chef de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- dirige le projet et assume la coordination globale du projet immobilier, notamment la coordination d'autre processus immobiliers (p. ex. location, achat / vente, gestion),
- organise et dirige l'organisation du projet de construction,
- **assure** l'élaboration anticipée du NSB-K,
- élabore ou se procure la définition des objectifs du projet et les conditions-cadres,
- formule des descriptifs de fonctions et de la construction, les coûts, les délais (p. ex. études de faisabilité, cahier des charges du projet),
- élabore et se procure les bases décisionnelles et déclenche les décisions en temps voulu,
- garantit le fonctionnement des interfaces avec la surveillance du projet, avec l'équipe de projet, des mandataires et avec la plate-forme de controlling stratégique des projets des clients
- surveille les coûts, les délais et la qualité ; prend des mesures correctives si nécessaire,
- pourvoit au contrôle final, à la réception et à la remise de l'ouvrage, y compris les équipements techniques du bâtiment,
- initialise et surveille le relevé des malfaçons tombant dans le champ d'application de la garantie, de même que les travaux de garantie,
- met les documents à la disposition du Facility Manager pour l'élaboration du concept d'exploitation,
- met les documents à la disposition de l'exploitant pour l'élaboration du concept de l'exploitant,
- lors de l'acquisition d'équipements relevant de la technique du bâtiment, estime les coûts du cycle de vie et s'entend avec l'exploitant au sujet des contrats de service et d'entretien existants, et fournit une offre de service et de maintenance comme base pour l'exploitant
- pourvoit aux comptes rendus et au controlling,
- élabore et applique le concept d'information et de communication,
- veille à l'élaboration des actes du projet immobilier, pourvoit à la remise des actes de l'objet et à l'archivage.



Utilisateur

En qualité de membre de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- désigne le chef de projet d'exploitation,
- intègre les aspects relatifs aux utilisateurs dans les concepts d'utilisation, de sécurité et d'exploitation (NSB-K) et dans les projets,
- détaille / actualise la formulation des besoins spécifiques à l'utilisateur et liés à l'exploitation, de la planification sommaire à la conception détaillée comme
 - utilisation de l'espace,
 - taille des locaux du point de vue de l'exploitation,
 - conditions relatives aux locaux (p. ex. lumière, air, acoustique, charge au sol, indications relatives aux propriétés / aménagements requis du point de vue de l'utilisateur),
 - exigences de sécurité,
 - états de fonctionnement,
 - déroulements d'exploitation, schémas relationnels, flux de personnes, de matériel et de marchandises, dispositifs d'exploitation et autres indications spécifiques à l'utilisateur (p. ex. valeurs de raccordements),
 - concepts d'occupation et layouts,
 - réserves de locaux et indications concernant la flexibilité requise.
- défend les intérêts de l'utilisateur dans le cadre des objectifs supérieurs du projet,
- analyse des solutions et les compare aux exigences (critères d'appréciation et cahiers des charges) fait l'appréciation des écarts et propose des mesures efficaces d'élimination des faiblesses, à l'attention du chef de projet du maître de l'ouvrage,
- informe sans délai le chef de projet du maître de l'ouvrage en cas d'événements imprévus pouvant influencer le déroulement du projet,
- organise l'organisation du projet d'exploitation pour la phase d'utilisation,
- pourvoit à la formation du personnel d'exploitation (y c. troupe) dans son propre domaine,
- planifie l'occupation, de la conception sommaire à la planification détaillée,
- planifie le déménagement,
- assume ses tâches dans le cadre de la mise en service / mise en exploitation et de la prise en charge,
- garantit, pour les installations d'exploitation qui ne sont pas fixées dans le cadre du projet de construction, le fonctionnement des interfaces pour le montage / la mise en vice / l'exécution de travaux de garantie (par exemple un émetteur ou un armement),
- annonce au Facility Manager son besoin concernant les actes de l'objet et participe à l'élaboration des actes du projet immobilier,
- reprend du Facility Manager, conjointement avec le locataire, la chose louée prête avec la documentation pour l'utilisateur.



Locataire

Le locataire est responsable de l'économicité de solutions destinées à satisfaire de nouveaux besoins. Le locataire en qualité de membre de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- élabore en amont des phases du projet les concepts d'utilisation, de sécurité et d'exploitation, en collaboration avec l'utilisateur,
- pourvoit à la budgétisation et au financement du loyer brut ainsi qu'au report sur les utilisateurs,
- garantit, conjointement avec l'utilisateur, la planification des installations d'exploitation qui ne sont pas financées dans le cadre de la construction, en détermine les coûts et en assure le financement ainsi que l'acquisition dans les délais,
- informe sans délai le chef de projet du maître de l'ouvrage en cas d'événements imprévus pouvant influencer le déroulement du projet,
- harmonise avec la planification de l'occupation les délais d'emménagement, les résiliations et les durées d'utilisation imposées (par exemple sur la base de délais transitoires),
- reprend la chose louée prête, conjointement avec l'utilisateur,
- établit les modifications du projet et des besoins en cas d'évolution des besoins des utilisateurs (augmentation / diminution de la surface commandée ou du volume et / ou adaptation des besoins et des surfaces standard).

Facility Manager

Le Facility Manager en qualité de membre de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- garantit en collaboration avec l'exploitant, dans le courant de la planification et de la réalisation, que le projet est optimisé sous l'angle des coûts du cycle de vie (voir concept de gestion et concept de l'exploitant),
- analyse les solutions et les compare à ses exigences. Propose des mesures efficaces d'élimination des faiblesses, à l'attention du chef de projet du maître d'ouvrage,
- garantit, dans le cadre des projets, la meilleure flexibilité possible en vue d'éventuelles utilisations subséquentes (y compris l'aptitude au placement sur le marché),
- définit le modèle de l'exploitant,
- assure la budgétisation des frais de prise de location et veille à disposer des moyens (IP) pour indemniser l'exploitation immobilière,
- reprend l'objet du chef de projet du maître de l'ouvrage et remet la chose louée au locataire / à l'utilisateur ainsi qu'à l'exploitant pour la fourniture des prestations de l'exploitant,
- fixe les actes de l'objet requis en se concentrant sur leur utilisation tout au long du cycle de vie (y c. désignations, classement et formats d'échange) et veille à annoncer au chef de projet du maître de l'ouvrage le besoin relatif aux actes de l'objet,
- assure l'interface interne avec l'exploitant.



Exploitant

L'exploitant en qualité de membre de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage

- représente les intérêts de tous les aspects de l'organisation de l'exploitant interne / externe,
- élabore le concept de l'exploitant et formule les exigences de l'exploitant concernant la construction / les locaux (par exemple pour le nettoyage, le service hivernal, la sécurité, l'alarme, la technique de mesure, de commande, de régulation et de gestion (MCRG)),
- intègre les expériences faites lors de l'exploitation d'objets, respectivement se les procure en temps utile auprès d'exploitants internes / externes avant le début de l'activité de projet,
- analyse les solutions et les compare à ses exigences. Propose des mesures efficaces pour remédier aux points faibles à l'intention du chef de projet du maître de l'ouvrage,
- influe sur des caractéristiques d'aménagement / de conception, concernant par exemple les revêtements de sols et les surfaces de fenêtres,
- garantit la coordination avec l'exploitation immobilière courante,
- assure le contrôle d'accès au cas par cas pendant la réalisation des travaux de construction,
- planifie l'exploitation à venir et détermine les coûts de l'exploitant pour les prestations à fournir,
- pourvoit en temps utile à la mise à disposition des propres prestations et des prestations de tiers nécessaires pour l'exploitation ; met à disposition en temps utile les moyens d'exploitation de l'exploitant,
- **participe à la mise en** service de l'objet, y compris des installations techniques, et assure les ressources en personnel internes de l'exploitant,
- contribue au contrôle final, au fonctionnement, à la formation technique, à la réception, à la mise en service et à la remise à l'utilisateur ; reprend l'objet pour l'exploitation courante,
- annonce au Facility Manager son besoin concernant les actes de l'objet et participe à l'élaboration des actes du projet immobilier.



Fournisseur de prestations LE IKT

- contribue à l'élaboration de concepts immobiliers stratégiques en fournissant des prestations spécifiques reflétant le point de vue du LE IKT et des contributions correspondantes liées aux coûts
- fournit au représentant du propriétaire des valeurs prévisionnelles et empiriques sur les coûts
- présente les éventuelles conséquences de la mise en œuvre des stratégies en matière de fourniture de prestations TIC des immeubles (finances et personnel)

Autres représentants au cas par cas

- D'autres représentants participent aux travaux au cas par cas. Remarque : SIP et ENS sont membres de PTB et doivent donc être convoqués. Le chef de projet du maître de l'ouvrage se charge de les impliquer dans les travaux. Leur intégration est notamment requise pour des décisions intermédiaires importantes et / ou en cas d'importantes modifications des conditions-cadres depuis la dernière décision prise selon le système des feux de circulation (p. ex. en cas de vastes modifications du projet). D'autres services internes de l'administration peuvent être intégrés au cas par cas dans les travaux, d'entente avec le chef de projet du maître de l'ouvrage (p. ex. services responsables de la sécurité des objets)

9 Instruments de l'organisation de projets

Les instruments et moyens auxiliaires suivants jouent un rôle central, dans le cadre des travaux de projet, pour la communication entre l'organisation de projet et les organes participant (p. ex. organisation de provenance des personnes, plate-forme Controlling stratégique des projets des clients (**SPK-K.**) :

Mandats et documents de projets

Seuls les documents standardisés sont utilisés (p. ex. formule «Mandat / décision selon le système des feux de circulation», de même que les documents par phases, p. ex. «Projet de construction avec devis» lors de l'étude de projet).

Procès-verbaux des organes de projet

Les procès-verbaux sont un moyen fondamental d'information et de communication entre les organes participant. Tous les procès-verbaux de l'équipe de projet du maître de l'ouvrage et de la surveillance du projet doivent être mis à disposition du gestionnaire de portefeuille de projets compétent.

Comptes rendus périodiques au sujet des différents projets

Pour tous les projets portant sur plus de CHF 3,0 millions, un compte rendu trimestriel est établi dans le cadre des outils de gestion du projet, conformément à une matrice fixée. Ces comptes rendus sont mis à la disposition de tous les organes participants.

Mutations de projets

Les requêtes de modifications de projets et de commandes doivent être soumises sur la formule idoine. Cette formule sert au déroulement correct et à la documentation des modifications de projets ayant des incidences sur les coûts, notamment en relation avec une éventuelle augmentation du crédit. Les dispositions relatives aux mutations de projets sont l'instrument central de gestion des crédits alloués par l'équipe de projet du maître de l'ouvrage. L'utilisation des réserves du projet doit être documentée en détail.

10 Réserve CFC 8 et imprécision des coûts

Les points suivants indiquent comment et par qui les réserves (CFC 8) peuvent être utilisées et dans quelle mesure elles peuvent être suspendues pour des raisons d'imprécision des coûts.

	CFC 8		Imprécision des coûts selon SIA	Utilisation CFC 8 en compétence (% de référence au CFC 8 selon devis)
	Solde éventuel Succès d'attribution	Imprévus		Information par CP BM à
			Réserve de fluctuation spécifique au projet 10 – 15 %	
Projets < CHF 3 Mio. (financement via RaK)				
<u>Hypothèse réserve</u> : env. 8 – 10 % (nouvelles constructions) 10 % (transformations) du CFC 1 – 4 / 9 [Ordre de grandeur du CFC 8 : de CHF 20 000 à 290 000]	X	X	Aucune (non prévue)	100 % CP BM**)
				Information à PTB
Projets de CHF 3 Mio. à < 10 Mio. (financement via RaK)				
<u>Hypothèse réserve</u> : env. 5 – 8 % (nouvelles constructions) 8 – 10 % (transformations) du CFC 1 – 4 / 9 [Ordre de grandeur du CFC 8 : de CHF 150 000 à 950 000]	X	X	Aucune (non prévue)	100 % CP BM**)
				Information à PTB
Projets > CHF 10 Mio. (projet isolé)				
<u>Hypothèse réserve</u> : env. 5 – 7 % (nouvelles constructions) 7 – 10 % (transformations) du CFC 1 – 4 / 9 [Ordre de grandeur du CFC 8 : de CHF 1 Mio. à 5 – 6 Mio.]	X	X	100 % PA**)	100 % CP BM**)
				Information à PTB et PA

Remarques sur le calcul du montant CFC 8 :

Les hypothèses en % de l'ampleur du montant de la réserve sont généralement estimées individuellement par CP BM en fonction de la solution (p. ex. approfondissement des documents / de la qualité des analyses existantes, connaissances des tâches du projet et du volume bâti, risques identifiés, calendrier des tâches à accomplir, etc.).

**) Uniquement les modifications liées à la construction, telles que les difficultés de construction, les prescriptions OAPCM, les succès / échecs d'attribution et le renchérissement. Pas de nouveaux besoins des utilisateurs.

> La responsabilité de la documentation traçable incombe entièrement au CP BM.

Illustration 9: Gestion du CFC 8 et de l'imprécision des coûts

11 Contrôle d'accès aux ouvrages classifiés en cours de construction

Lorsque la sécurité militaire l'exige, le DDPS peut interdire de demeurer à proximité d'installations militaires (voir la loi fédérale concernant la protection des ouvrages militaires). Cette interdiction entre généralement en vigueur dès la phase de construction des ouvrages classifiés. Dans ces cas, le contrôle d'accès doit faire l'objet d'une attention particulière. L'interaction des rôles pour garantir le contrôle d'accès et pour planifier et budgétiser les moyens nécessaires à cet effet est réglée dans les directives de la Sécurité intégrale Défense (VIS) «Contrôle d'accès aux ouvrages par des tiers pendant la phase de construction». Il est impératif de faire appel à un représentant de l'organisation de sécurité DU CdA D dès le début du projet.

12 Planification des délais

Calendriers-cadres des différents projets de construction

En complément aux calendriers-cadres pour l'immobilier du DDPS, il doit être tenu compte des dispositions générales suivantes :

- Les calendriers-cadres sont une forme de «déroulement standardisés, par catégories, pour les projets de complexité moyenne (projets de petite (jusqu'à CHF 3 Mio., de taille moyenne (de CHF 3 Mio. à 10 Mio.) ou grande taille (à partir de CHF 10 Mio.)
- Les calendriers-cadres tiennent compte des durées de traitement moyennes pour le déroulement conforme à la LMP / l'OMP
- Pour les projets complexes nécessitant des stratégies de solutions longues à élaborer et / ou une procédure OMC, les délais se prolongent en conséquence. armasuisse Immobilier fixe les délais pour les projets au cas par cas
- Le temps nécessaire à l'élaboration de stratégies de solutions ne peut pas être estimé de manière générale. Les périodes fixées sont valables pour une complexité moyenne. En cas de stratégies de solutions complexes (p. ex. évaluation de sites dans plusieurs cantons), armasuisse Immobilier fixe les délais au cas par cas
- Pour les projets de CHF 3 à 10 millions, une procédure simplifiée est mise en œuvre pour le message. Ils sont simplement décrits dans les grandes lignes dans le programme immobilier correspondant. La liste des projets du programme immobilier représente l'état de la planification
- En plus de nombreux autres critères, les projets sont évalués dans la planification des investissements en fonction de l'état du projet et de son urgence ; il en va de même de la fixation de la priorité. Il s'ensuit que l'année de financement ne peut pas être déduite exclusivement du délai de remise d'une formulation de besoin
- Pour les projets avec des délais finaux fixés (p. ex. en cas d'interdépendance avec une acquisition d'armement), le chef du domaine spécialisé Gestion du portefeuille, chez armasuisse Immobilier, fixe le délai de remise de la formulation du besoin en tenant compte des conditions-cadres (par exemple la nécessité de la stratégie de solution, respectivement l'évaluation du site)
- La formulation des besoins est un document clé. Le principe qui s'applique est que les formulations de besoins sont élaborées jusqu'au premier délai possible (et non pas aussi tard que possible)
- Des annonces préalables de besoins de haut niveau qualitatif simplifient pour tous les organes l'acquisition dans les délais d'informations en vue de la formulation ultérieure des besoins (p. ex. début d'une analyse de l'état des objets en question). C'est pourquoi elles sont absolument nécessaires pour les projets de plus de CHF 3 millions
- Une formulation solide des besoins se fonde idéalement sur des réflexions concertées sur l'utilisation, les exigences de sécurité et l'exploitation par l'utilisateur (voir NSB-K) ainsi que l'examen de la rentabilité. Ce n'est qu'avec ces bases qu'on peut s'attendre à ce que les délais ci-dessous soient respectés, en particulier pour les projets de taille moyenne et de grande taille

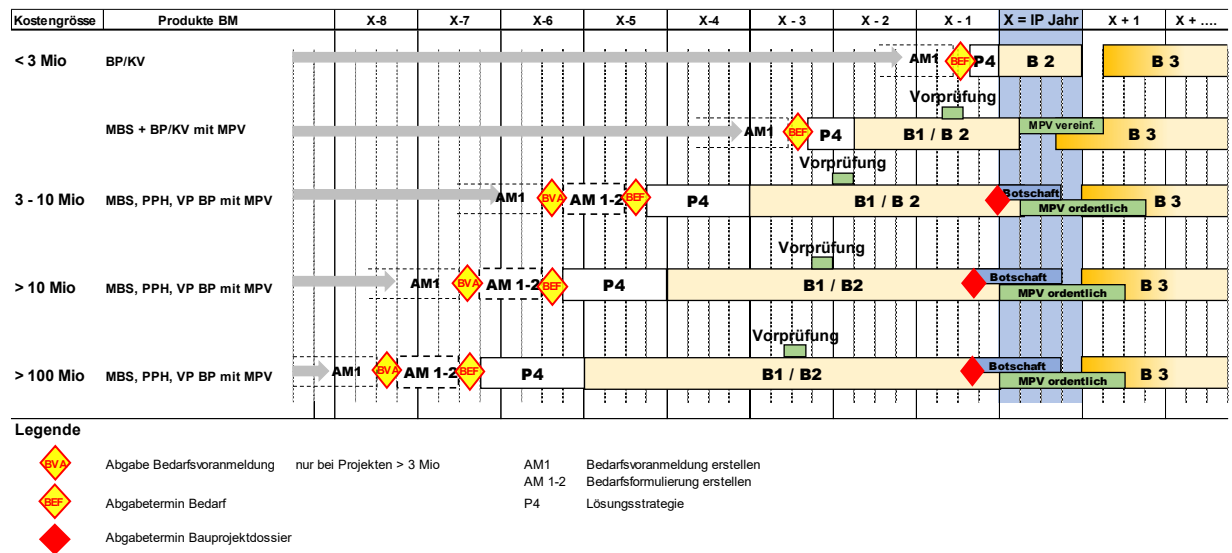


Illustration 10: Calendrier général pour Immo-Portal, version 2.2024, état 2024-01-16