

Projets de construction de l'HVS

Manuel de projet

Volume 1 - Organisation

Version 1.1 – 07.02.2017

Ce document est un document évolutif

Table des matières

1.	Manuel de projet	4
1.1	Buts du document.....	4
1.2	Organisation du manuel.....	4
1.3	Responsable et contact pour le manuel de projet.....	4
1.4	Approbation	4
1.5	Distribution.....	4
1.6	Remarque sur la forme du document	4
2.	Portefeuille de projets	5
2.1	Contexte	5
2.2	Projets	5
2.3	Etat actuel de la planification	6
3.	Organisation du portefeuille de projets	7
3.1	Parties prenantes.....	7
3.2	Maître d'ouvrage.....	8
3.2.1	L'Hôpital du Valais	8
3.2.2	Organigramme de l'Hôpital du Valais	9
3.2.3	Relations avec les institutions politiques et l'administration cantonale	9
3.3	Organisation type d'un projet.....	10
3.3.1	Conditions de succès d'un projet.....	10
3.3.2	Structure de base de l'organisation des projets de construction	10
3.4	Organes de gouvernance du portefeuille	11
3.4.1	Vue d'ensemble	11
3.4.2	Organigramme du niveau portefeuille.....	12
3.4.3	Exemple d'organigramme du niveau projet	13
3.5	Mission, composition et tâches des organes de gouvernance.....	14
3.5.1	Conseil d'Administration (CA) et Direction Générale (DG) de l'HVS	14
3.5.2	Comité de pilotage des projets de construction de l'HVS (CoPil).....	15
3.5.3	Commission des finances (CoFin).....	16
3.5.4	Commissions de construction (ComCo), une par projet.....	16
3.5.5	Commission de projet Planificateurs (CoProP).....	18
3.5.6	Commission de projet Utilisateurs (CoProU)	19
3.5.7	Commission de projet Exploitants (CoProE).....	20
4.	Tâches spécifiques des personnes impliquées dans le portefeuille	21
4.1	Membres du CA et de la Direction de l'HVS	21
4.1.1	Membre délégué du CA et du membre délégué de la DG	21
4.1.2	Maître d'ouvrage stratégique.....	21
4.1.3	Chargé des comptes de l'HVS	21
4.1.4	Responsable communication	22
4.2	Direction, cadres et personnel des centres.....	22
4.2.1	Directeurs de centres	22
4.2.2	Chef de projet du maître d'ouvrage	22
4.2.3	Chef de projet Utilisateurs	23
4.2.4	Délégué du collège des médecins et directeur médical	23
4.2.5	Directeur des soins	23
4.2.6	Responsable biomédical	24
4.2.7	Responsable pharmacie.....	24
4.2.8	Chef de projet Exploitants	24
4.2.9	Délégué de la médecine du travail	24
4.2.10	Chargé de sécurité.....	25
4.2.11	Délégué du Service des maladies infectieuses.....	25
4.2.12	Spécialiste en radioprotection	25
4.2.13	Responsable IT	25
4.3	Organes et représentants de l'Etat	26
4.3.1	Grand Conseil.....	26
4.3.2	Conseil d'Etat.....	26
4.3.3	Inspection des finances.....	26
4.3.4	Département de la Santé, des Affaires Sociales et de la Culture.....	26
4.3.5	Représentants stratégiques de l'Etat.....	26
4.3.6	Représentants opérationnels de l'Etat.....	26
4.4	Mandataires externes	27
4.4.1	Chef de projet Planificateurs	27
5.	Diagramme des fonctions.....	28
5.1	Tâches touchant à l'ensemble des phases.....	28
5.2	Tâches en fonction du modèle de phases SIA (phases 2 à 5).....	30

Annexes

- A. Organigrammes des projets de construction :
 - Brigue
 - Sion, Hôpital
 - Sion, Parking
 - Martigny, Stérilisation centrale
 - Monthey, Malévoz
- B. Organisation des séances (CoPil, CoFin, ComCo, CoPro)
- C. Aperçu des tâches opérationnelles par rôle
- D. Modalités de mise en œuvre des projets de construction

Suivi des versions et de la distribution

Version	Date	Révision	Distribution
1.0	21.11.16	Version initiale	CoPil, CoFin, ComCo, CoPro
1.1	21.12.16 07.02.17	Mise à jour des organigrammes Sion + Brig et ajout tâches responsable IT	CoPil, CoFin, ComCo, CoPro

Abréviations

ACF	Administration Cantonale des Finances
CA	Conseil d'administration
CE	Conseils d'Etat
CHVR	Centre Hospitalier du Valais Romand
CoFin	Commission des Finances
ComCo	Commission de Construction
CoPil	Comité de Pilotage
CoPro	Comité de projet (P : Planificateurs, U : Utilisateurs, E : Exploitants)
DG	Direction générale
DSSC	Département de la Santé, des Affaires Sociales et de la Culture
DTEE	Département des Transports, de l'Equipeement et de l'Environnement
HVS	Hôpital du Valais
ICH	Institut Central des Hôpitaux
IF	Inspection des Finances (de l'Etat du Valais)
SBMA	Service des Bâtiments, Monuments et Archéologie
SSP	Service de la Santé Publique
SZO	Spitalzentrum Oberwallis – Centre Hospitalier du Haut-Valais

1. Manuel de projet

1.1 Buts du document

Ce manuel de projet s'applique au portefeuille des projets de construction de l'Hôpital du Valais (HVS). Son objectif est de fournir à l'ensemble des parties prenantes une ligne de conduite cohérente en ce qui concerne l'organisation, les rôles, les compétences, les tâches attendues et les processus au sein des projets.

Le manuel vise également à uniformiser les pratiques de gestion de projet pour l'ensemble du portefeuille et à fournir une aide à la gestion de projet pour tous les acteurs du portefeuille

1.2 Organisation du manuel

Le manuel de projet comporte deux volumes :

Le volume 1 est consacré à l'organisation du portefeuille de projet. Il définit les organes de gouvernance du portefeuille avec leurs principales fonctions et responsabilités. Il décrit également les principales tâches pour chaque rôle au sein des commissions.

Le volume 2 décrit les processus à mettre en œuvre au sein des projets du portefeuille. Il pose les principales exigences du maître d'ouvrage en matière de gestion de projet et propose les principaux modèles de documents à utiliser.

1.3 Responsable et contact pour le manuel de projet

Le chef des projets stratégiques de l'HVS est responsable pour l'établissement et la tenue à jour du manuel de projet. Il a notamment la charge de

- traiter régulièrement les demandes de modification ou de complément du document ;
- le cas échéant procéder à la mise à jour du manuel ;
- distribuer le manuel selon le point 1.5.

1.4 Approbation

Le manuel de projet est approuvé par le Conseil d'Administration de l'HVS (CA-HVS). Toutes les modifications significatives sur le plan de l'organisation et des compétences au sein du portefeuille de projet lui seront soumises pour approbation. Les autres modifications sont de la compétence du chef des projets stratégiques de l'HVS.

1.5 Distribution

Le manuel de projet est à disposition de toutes les parties prenantes du portefeuille de projets. La version à jour sera disponible sur le site internet des infrastructures de l'HVS (<http://infrastructures.hopitalvs.ch/>).

1.6 Remarque sur la forme du document

Le manuel de projet décrit notamment les tâches de femmes et d'hommes impliqués dans les projets ou dans la gestion du portefeuille. L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

2. Portefeuille de projets

2.1 Contexte

Certains bâtiments de l'HVS nécessitent une rénovation ou un agrandissement au cours des prochaines années, engendrant pour cela d'importants investissements. Les projets qui en résulteront auront des répercussions sur les organisations et unités et entraîneront la création ou la relocalisation de certaines unités.

Sur proposition du Conseil d'Etat, le Grand Conseil valaisan a accepté le 10 mai 2016 un cautionnement-cadre pour le développement des infrastructures de l'HVS. Au vu de l'ampleur des projets de construction, il est demandé de constituer une structure organisationnelle qui suivra spécifiquement les projets. Le présent document décrit cette structure.

2.2 Projets

Le portefeuille de construction de l'HVS est composé à ce jour des projets selon le tableau ci-dessous.

Site	Projet	Brève description
Brigue	Nouveau centre hospitalier du Haut-Valais	Rénovation et extension de l'hôpital de Brigue dans le cadre du regroupement des activités hospitalières sur un site unique dans le Haut-Valais et construction d'un parking.
Sierre	Hôpital	Rénovation
Sion	Hôpital	Extension et transformation de l'Hôpital de Sion Le Pôle Santé regroupera également sur le site : <ul style="list-style-type: none">- La formation en physiothérapie et en soins infirmiers (soit un millier d'étudiants) de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)- Le pôle santé de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), recherche dans le domaine des neuroprothèses et de la réhabilitation motrice
Sion	Parking	Construction d'un parking couvert de 1'000 à 1'300 places sur le site de l'Hôpital de Sion
Martigny	Stérilisation centrale des hôpitaux	Construction d'une centrale unique chargée de la stérilisation des instruments chirurgicaux de tous les sites de l'Hôpital du Valais ainsi que ceux du futur Hôpital Riviera-Chablais (HRC) de Rennaz.
St-Maurice	Clinique Saint-Amé	Rénovation
Monthey	Hôpital psychiatrique de Malévoz	Agrandissement et rénovation

Tableau 1 – Composition du portefeuille de construction de l'HVS

2.3 Etat actuel de la planification

La planification globale des projets du portefeuille est reflétée dans le planning ci-après.

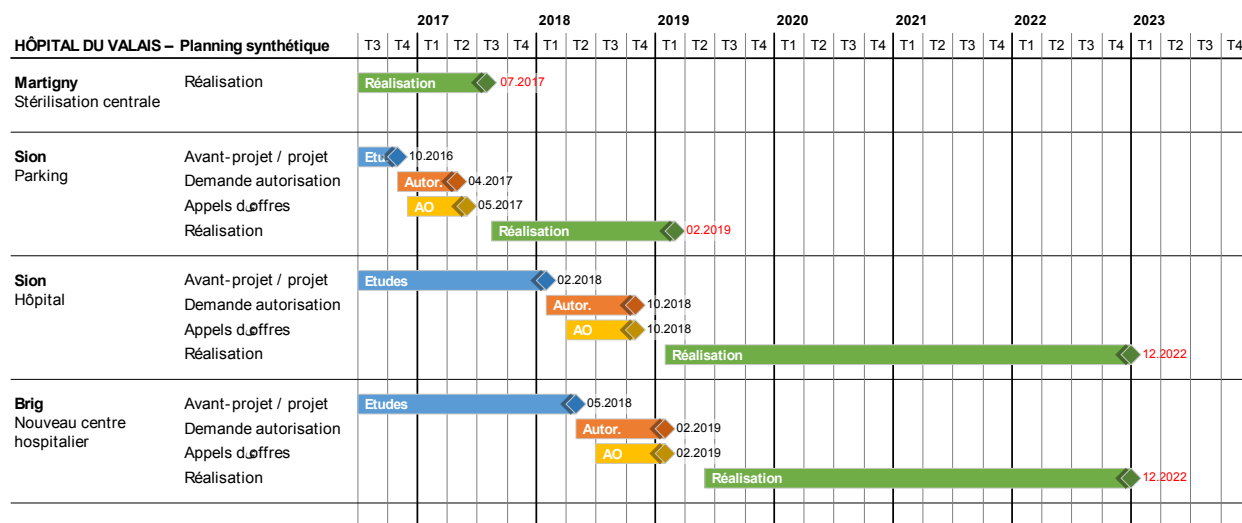


Figure 1 – Planning synthétique des projets de constructions de l'HVS

3. Organisation du portefeuille de projets

3.1 Parties prenantes

Les parties prenantes des projets de construction de l'Hôpital du Valais sont :

- L'Hôpital du Valais en qualité de représentant du propriétaire et du maître d'ouvrage (MO),
 - Le Conseil d'Administration (CA) ;
 - La Direction Générale (DG) à laquelle est rattaché le chef des projets stratégiques ;
 - Les centres hospitaliers et l'Institut Central des Hôpitaux auxquels sont en principe rattachés les chefs de projet du MO ;
 - Les responsables de l'exploitation des sites hospitaliers.
 - Les utilisateurs des sites hospitaliers.
- Le Canton du Valais en qualité de propriétaire immobilier,
 - Le Service de la Santé Publique (SSP) ;
 - Le Service des Bâtiments, Monuments et Archéologie (SBMA) ;
 - Le Conseil d'Etat, en tant qu'autorité de surveillance ;
 - Le Grand Conseil, en tant qu'autorité de haute surveillance.
- Les architectes, ingénieurs, etc. en qualité de prestataires de services du projet de construction.

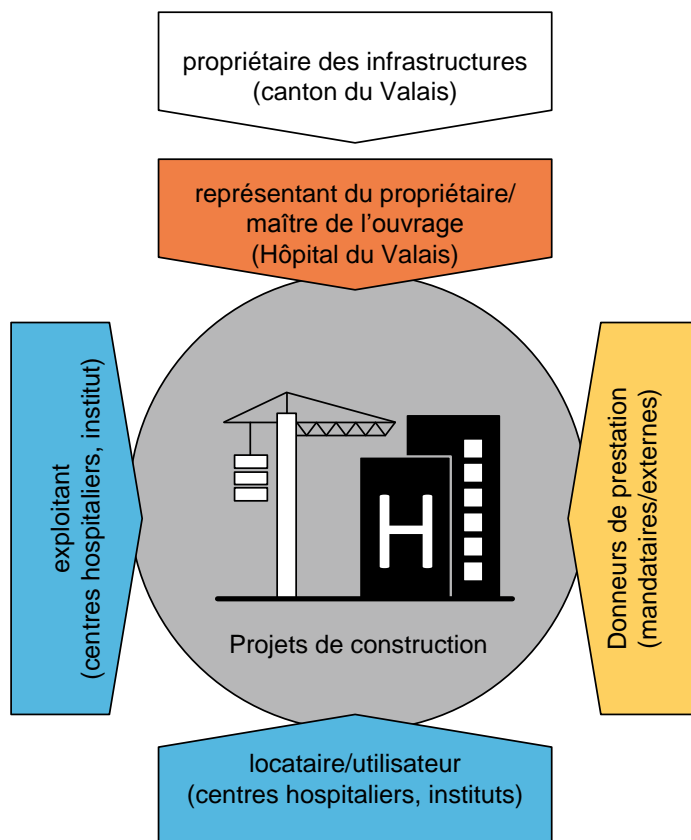


Figure 2 – Représentation schématique des parties prenantes du portefeuille de construction de l'HVS.

3.2 Maître d'ouvrage

3.2.1 L'Hôpital du Valais

L'Hôpital du Valais (anciennement Réseau Santé Valais) a été créé en 2004 par la fusion de dix établissements hospitaliers. Etablissement de droit public autonome, il engage environ 5'000 personnes dans les deux centres hospitaliers du Haut-Valais et du Valais central ainsi que dans l'Institut Central des Hôpitaux (ICH).

Le Centre Hospitalier du Valais Romand (CHVR) comprend :

- les sites de Martigny, Sion, Sierre ;
- le Centre Valaisan de Pneumologie (CVP) à Montana ;
- la clinique de Saint-Amé à Saint-Maurice ;
- le Département de psychiatrie et psychothérapie du CHVR à Malévoz.

Le Centre Hospitalier du Haut-Valais (SZO) comprend :

- les sites de Brigue et Viège, y compris la psychiatrie (PZO)

Les deux centres hospitaliers offrent notamment des prestations dans le domaine des soins somatiques aigus, des soins palliatifs, de la réadaptation, de la psychiatrie et des lits d'attente. Les prestations médicales hautement spécialisées de l'Hôpital du Valais sont centralisées sur le site de Sion.

L'Institut Central des Hôpitaux offre des prestations transversales, notamment en médecine de laboratoire, en pharmacie, en consultations médicales, en épidémiologie et en informatique, à tous les secteurs et sites de l'Hôpital du Valais mais également à d'autres partenaires tels que les médecins privés, les cliniques, les établissements médico-sociaux ou les centres médico-sociaux. Il regroupe également les activités médicales présentant un intérêt de santé publique particulier ou relevant de la compétence du canton. Ces activités sont regroupées en trois secteurs :

- les maladies transmissibles (aspects découlant de la Loi fédérale sur les épidémies) ;
- l'épidémiologie hospitalière (lutte contre les infections nosocomiales, gestion des risques infectieux pour le personnel de santé, indicateurs de qualité) ;
- les consultations (consultations ambulatoires et hospitalières d'infectiologie, vaccination des requérants d'asile, conseils aux voyageurs, dépistage anonyme du HIV).

3.2.2 Organigramme de l'Hôpital du Valais

L'organisation de l'Hôpital du Valais a fait l'objet d'une révision en 2015 ; elle a notamment abouti à la mise sur pied de l'organigramme suivant :

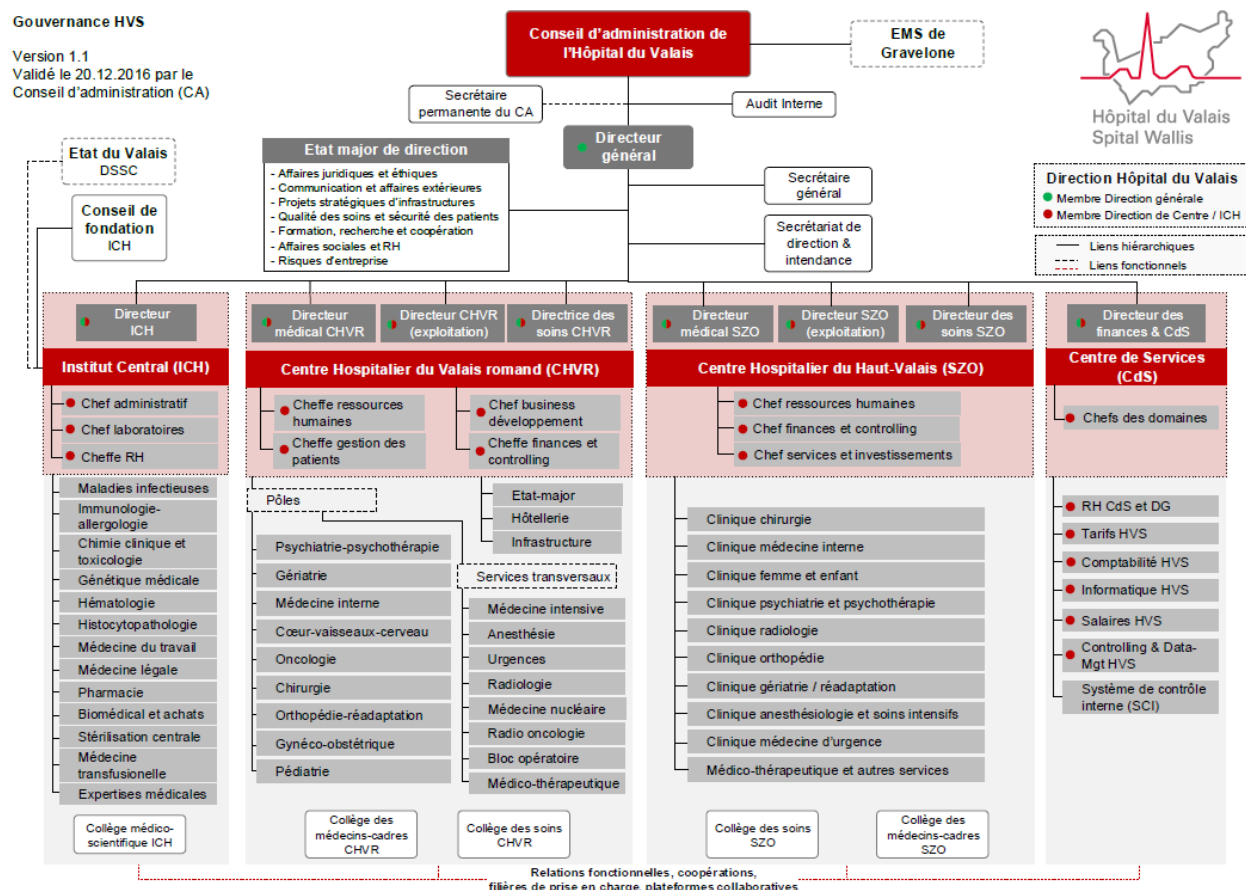


Figure 3 – Organigramme de l'HVS.

3.2.3 Relations avec les institutions politiques et l'administration cantonale

Le CA de l'HVS assure le lien avec les institutions politiques et l'administration cantonales, dont les organes suivants sont concernés :

- Le Grand Conseil (GC) assure la haute surveillance de l'HVS
- Le Conseil d'Etat (CE) assure la surveillance de l'HVS ;
- Le Département de la Santé (DSSC), par son Service de la Santé Publique (SSP, assure le lien avec le CA de l'HVS.

Les tâches spécifiques de ces organes sont définies dans le rapport SSP du 11 octobre 2016 « Organisation des projets de développement des infrastructures de l'Hôpital du Valais » et sont rappelées dans le chapitre 4.3.

3.3 Organisation type d'un projet

3.3.1 Conditions de succès d'un projet

Un projet est défini par des objectifs clairs, bénéficie de ressources limitées (durée, coûts, personnel, etc.) et recourt à une organisation spécifique.

Le succès du projet dépend essentiellement de l'environnement du projet, du chef de projets comme responsable, de l'équipe en charge, et finalement du choix de développement et de mise en œuvre du projet. La réussite du projet se mesure à l'accomplissement des prestations contractuelles, au respect de la qualité et de la quantité exigées ainsi qu'au respect du cadre financier et des délais.

Pour terminer, la réalisation et le résultat doivent correspondre à la définition des besoins des parties prenantes au projet qui doivent par conséquent considérer le projet comme positif et réussi.

3.3.2 Structure de base de l'organisation des projets de construction

L'organisation du projet est définie en fonction de la nature du projet et des tâches à accomplir. Elle est temporaire et constituée uniquement en vue du projet. En dépit de tâches différant d'un projet de construction à l'autre, leur organisation présente des similitudes qui se résument dans une structure de base représentant les trois fonctions principales de mandant, constructeur et utilisateur / exploitant.

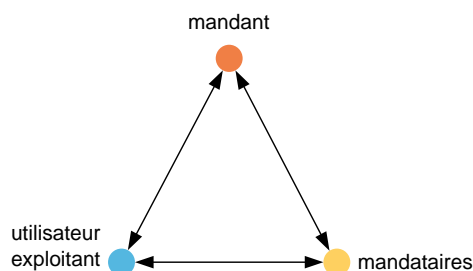


Figure 4 – Représentation schématique des fonctions principales dans les projets.

En plus des principales fonctions, la structure de base montre leurs relations mutuelles de même que leurs positions hiérarchiques dans l'organisation.

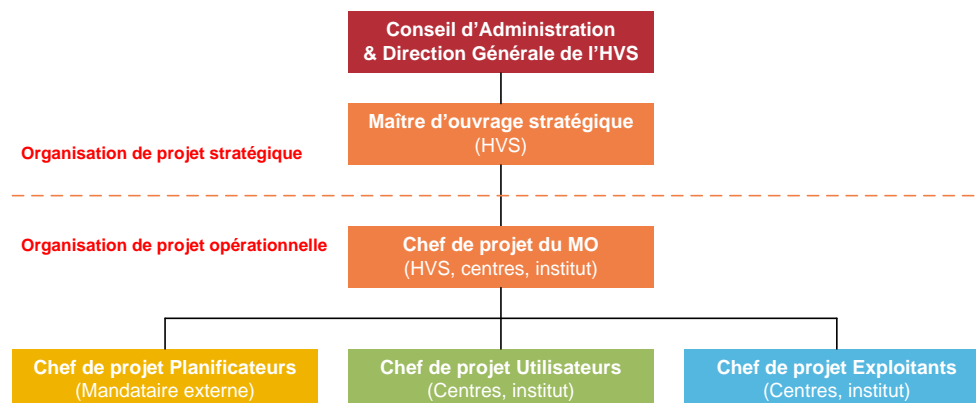


Figure 5 – Organigramme de conduite

Contrairement à l'organisation de projet opérationnelle, dont les fonctions sont limitées à la durée du projet, les fonctions inhérentes à l'organisation de projets stratégiques sont permanentes et touchent l'ensemble des sites où des projets sont cours.

3.4 Organes de gouvernance du portefeuille

3.4.1 Vue d'ensemble

Le déroulement des projets de construction nécessite de nombreuses séances permettant d'échanger des informations et de prendre des décisions. Pour que ce déroulement soit aussi efficace et efficient que possible, la direction des projets stratégiques de l'HVS nomme des comités et commissions chargés de produire et d'approuver les projets.

L'organisation retenue comporte deux niveaux :

- le niveau projet ;
- le niveau portefeuille.

Une organisation type est mise en place pour chaque projet de construction. On y trouve d'abord les Comités de Projets (CoPro), chargés de l'exécution des projets partiels Planificateurs, Utilisateurs et Exploitants. Chacun des projets est piloté par une Commission de Construction (ComCo), chargée de coordonner les projets partiels et de prendre les décisions dans le cadre des compétences qui lui ont été attribuées.

Le niveau portefeuille chapeaute tous les projets. Il est composé d'un Comité de Pilotage (CoPil) qui surveille l'ensemble des projets de construction et prend les décisions qui dépassent les compétences des ComCo. Le CoPil rapporte au Conseil d'administration et à la direction de l'HVS qui font le lien avec les autorités politiques et l'administration du canton du Valais.

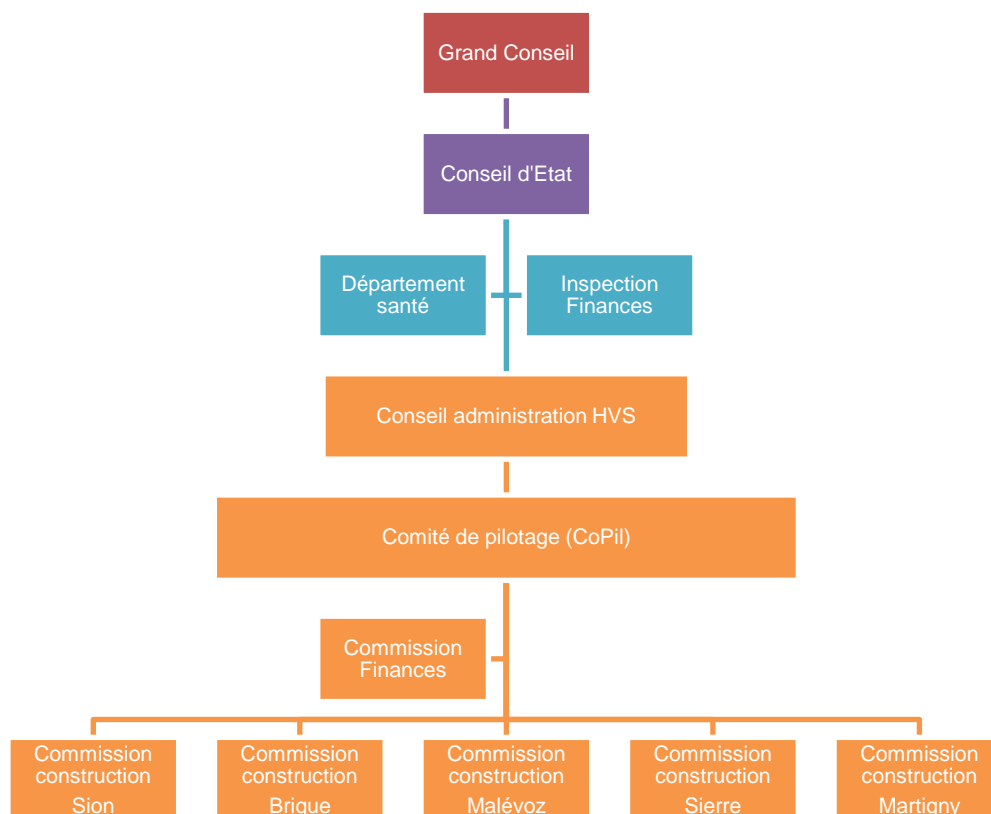


Figure 6 - Organisation générale du portefeuille des projets de construction de l'HVS (sans les CoPro).

3.4.2 Organigramme du niveau portefeuille

La figure 7 montre l'organigramme général du projet avec le détail des membres du CoPil et de la CoFin.

HÔPITAL DU VALAIS – MANUEL DE PROJET ORGANIGRAMME DE PORTEFEUILLE

v161108

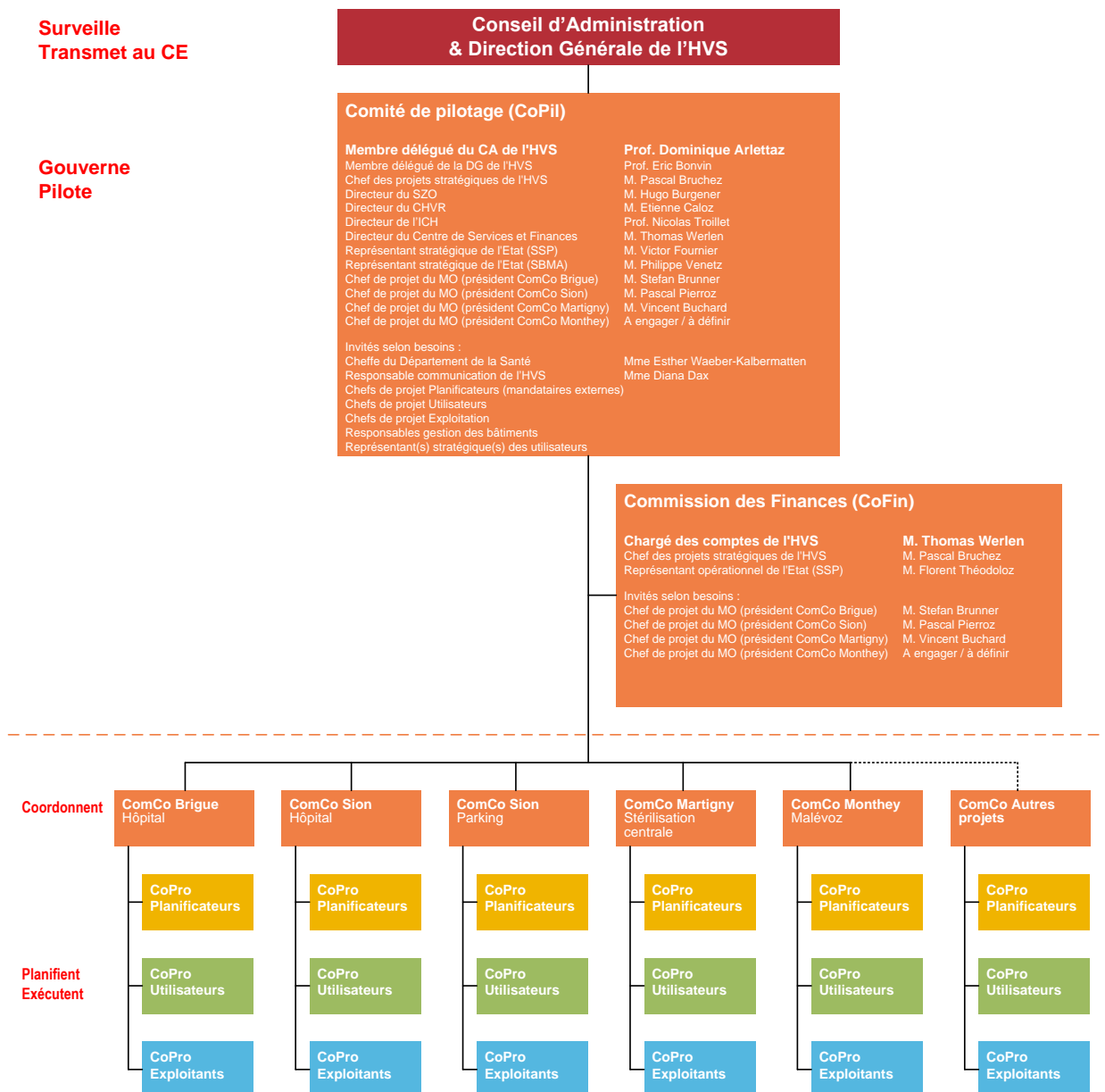


Figure 7 – Organigramme général avec détail du niveau portefeuille

3.4.3 Exemple d'organigramme du niveau projet

La figure 8 montre l'organigramme général du projet avec le détail des membres de la ComCo et des CoPro pour le projet d'extension et de transformation de l'Hôpital de Sion.

HÔPITAL DU VALAIS – MANUEL DE PROJET
ORGANIGRAMME DE PROJET : SION

v161219

Surveillance Transmets au CE

**Gouverne
Pilote**

Coordonne

BAMO Sion Hôpital (à définir)

Assistant MO
Controlling

A définir
A définir

Planifiant
Exécutent

Conseil d'Administration
Direction Générale de l'HVS

CoPil - Comité de pilotage

CoFin – Commission Finances

ComCo Sion, Hôpital

Chef de projet du MO, site de Sion
 Chef des projets stratégiques de l'HVS
 Directeur du CHVR
 Directeur de l'ICH
 Délégué du Collège des médecins
 Représentant opérationnel de l'Etat (SSP)
 Représentant opérationnel de l'Etat (SBMA)
 Chef de projet Utilisateurs
 Chef de projet Exploitation
 Délégué Utilisateurs de l'ICH
 Délégué Exploitation de l'ICH
 Architecte Ville de Sion

M. Pascal Pierroz
M. Pascal Bruchez
M. Etienne Caloz
Prof. Nicolas Troillet
Dr. Daniel Rudaz
Mme Amélie Reymond
M. Philippe Venetz
Mme Mireille Carrupt
M. Patrick Wulliens
Dr. Frank Bally
M. Marc Sansonnens
M. Renato Salvi

Invité permanent et secrétariat :
Chef de projet Planificateurs (externe)

M. Sébastien Zwiissio

Invités selon besoins :
Direction locale des tra

Commission de projet Planificateurs (CoProP)

Commission de projet Utilisateurs (CoProU)

Chef de projet Utilisateurs
Délégué du Collège des médecins
Directeur médical CHVR
Délégué utilisateurs de l'ICH
Délégué pharmacie
Directrice des soins
Responsable biomédical
Chef de projet du MQ, site de Sion

Mme Mireille Carrupt
Dr. Daniel Rudaz
Dr. Redouane Bouali
Dr. Frank Bally
M. Johnny Beney
Mme Hélène Hertzog
Dresse Sarah Favre Alther
M. Pascal Pierroz

Commission de projet Exploitants (CoProE)

Chef de projet Exploitation
Délégué Exploitation de l'ICH
Responsable sécurité
Délégué de la médecine du travail
Déléguée prévention et contrôle de l'infection
Spécialiste en radioprotection
Responsable IT
Chef de projet du MO, site de Sion

M. Patrick Wulliens
M. Marc Sansonnens
Mme Jalila Pellaud
D^{resse} Sophie Rusca
Mme Christel Brière
D^{resse} Eleni-Theano Samara
M. Patrick Bizeau
M. Pascal Pierroz

Invités :
 Chef des projets stratégiques de l'HVS
 Chef de projet Planificateurs

M. Pascal Bruchez
M. Sébastien Zwiss



Figure 8 – Organigramme de projet, exemple Hôpital de Sion

3.5 Mission, composition et tâches des organes de gouvernance

3.5.1 Conseil d'Administration (CA) et Direction Générale (DG) de l'HVS

Aspects	Définition
Missions	<ul style="list-style-type: none"> - exerce la haute surveillance des projets - prend les principales décisions stratégiques et financières sur les projets - assure les relations avec les autorités politiques et l'administration du canton par le biais du Conseil d'Etat et du SSP
Présidence	Prof. Dominique Arlettaz
Membres	Selon organigramme HVS
Invités	-
Secrétariat et suivi	Secrétariat permanent du CA
Fréquence des séances	Selon agenda CA
Tâches	
Bases des projets	<ul style="list-style-type: none"> - traduit la planification hospitalière cantonale en besoins en infrastructures (avec la direction de l'HVS) - définit les grandes lignes des infrastructures et équipements (avec la direction de l'HVS) - est informé des modifications de projet significatives approuvées par le CoPil
Organisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> - approuve l'organisation générale de gestion du portefeuille de projets et le manuel de projet (avec ses mises à jour) - dissout l'organisation du portefeuille de projets lorsque tous ceux-ci sont terminés
Conduites de projets	<ul style="list-style-type: none"> - est informé des mandats de projets - est informé de la planification des projets (coûts, délais, qualité) - supervise les phases des projets conformément au cadre financier (budget, décompte, délais, prestations) - approuve les rapports semestriels des ComCo et les soumet au Département de la santé et à l'Inspection des Finances (IF) - prend connaissance des éléments susceptibles d'augmenter le coût des travaux (y compris les augmentations légales) ou d'en modifier le délai de réalisation - approuve les décomptes finaux du coût de construction et les soumet au Département de la santé
Livrables des projets	<ul style="list-style-type: none"> - prend connaissance des livrables pour chaque phase de projet, peut y apporter ses compléments - approuve les dossiers d'avant-projet avec la variante retenue pour la suite - approuve les dossiers des projets retenus
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - approuve la variante de financement retenue - formule les demandes de cautionnement d'objet et les soumet au Département de la santé, en vue de leur transmission au Conseil d'Etat et au Grand Conseil
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - approuve et transmet un rapport annuel des projets en cours au Département de la santé puis au Conseil d'Etat et au Grand Conseil dans le cadre du rapport de gestion de l'HVS

3.5.2 Comité de pilotage des projets de construction de l'HVS (CoPil)

Aspects	Définition
Rôle, missions	<ul style="list-style-type: none"> - regroupe des représentants des organes dirigeants de l'HVS et des représentants de l'Etat du Valais en vue d'exercer le pilotage stratégique de l'ensemble des projets de construction et d'en assurer la haute surveillance - assure les relations avec le Conseil d'administration et la Direction Générale de l'HVS - définit les conditions cadres (exigences, objectifs) de l'ensemble des projets de construction de l'HVS
Présidence	Prof. Dominique Arlettaz
Membres	Selon organigramme de portefeuille
Invités	Selon organigramme de portefeuille
Secrétariat et suivi	Secrétariat permanent du CA
Fréquence des séances	<ul style="list-style-type: none"> - une fois par trimestre dans la phase de projet et soumission - une fois par semestre dans la phase de réalisation
Tâches	
Bases des projets	<ul style="list-style-type: none"> - remet à chaque ComCo les éléments (prestations, coûts, délais, qualité) pour l'élaboration des mandats de projet - valide les cahiers des charges des projets (programmes, contraintes, etc.) établis par les ComCo - formule les objectifs des projets (coûts, qualité, délais) - exerce la surveillance sur les objectifs et exigences des projets - approuve les modifications de projets qui dépassent les compétences des ComCo - arbitre les contradictions entre exigences et objectifs que les ComCo ne peuvent trancher
Organisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> - met en place l'organisation générale de gestion du portefeuille de projets, fait établir le manuel de projet et le transmet au CA pour validation (avec ses mises à jour) - approuve l'organisation et les ressources de projet établis par les ComCo pour les différents projets - dissout l'organisation des projets une fois ceux-ci achevés
Conduite des projets	<ul style="list-style-type: none"> - approuve les planifications de projet proposées par les ComCo (coûts, délais, qualité) - supervise les phases des projets conformément au cadre financier (budget, décompte, délais, prestations) - préavise les rapports semestriels des ComCo et les soumet au Conseil d'administration de l'HVS - procède aux adjudications et signatures de contrats qui dépassent les compétences des ComCo - informe le Conseil d'administration de l'HVS et le Département de la santé des éléments susceptibles d'augmenter le coût des travaux (y compris les augmentations légales) ou d'en modifier le délai de réalisation - préavise les décomptes finaux des projets réalisés et les soumet au Conseil d'administration de l'HVS
Livrables des projets	<ul style="list-style-type: none"> - définit les livrables des projets, pour chaque phase de projet - préavise les dossiers d'avant-projet avec leur variante retenue pour la suite et les soumet au Conseil d'administration de l'HVS pour validation - préavise les projets retenus et les soumet au Conseil d'administration de l'HVS pour validation - signe les plans et dossiers d'avant-projet, de projet d'ouvrage et de demande d'autorisation
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - prend connaissance du plan de financement des projets - propose au Conseil d'administration de l'HVS et au Département de la santé la variante de financement retenue

Aspects	Définition
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - est en charge de la communication interne / externe - préavise le rapport annuel des projets en cours et le transmet au Conseil d'administration de l'HVS

3.5.3 Commission des finances (CoFin)

Aspects	Définition
Rôle, missions	<ul style="list-style-type: none"> - assure le lien entre le portefeuille de projets et les organes de contrôle de l'Etat - propose les axes financiers structurels des projets - vérifie la conformité de la gestion financière des projets avec les directives de l'HVS - consolide la gestion financière de tous les projets
Présidence	Chargé des comptes de l'HVS
Membres	Selon organigramme de portefeuille
Invités	Selon organigramme de portefeuille
Secrétariat et suivi	Chargé des comptes de l'HVS
Fréquence des séances	- se réunit sur demande, en général en vue de la préparation de la séance du CoPil
Tâches	
Bases des projets	-
Organisation des projets	- élabore son règlement de fonctionnement et le soumet au Conseil d'administration de l'HVS et au Département de la santé pour approbation
Conduite des projets	<ul style="list-style-type: none"> - propose au CoPil les objectifs des projets en matière de suivi financier et les directives en matière de reporting financier - identifie les risques en matière de suivi financier - consolide les décomptes de construction des projets et en assure le suivi - préavise semestriellement la tenue des décomptes - consolide les décomptes finaux de construction des projets - adapte et coordonne chaque 2 ans le plan quadriennal pour le CoPil
Livrables des projets	- vérifie ou fait vérifier les devis estimatifs et devis généraux des projets
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie les plans de financement de chaque projet et les consolide - propose au CoPil des variantes de financement pour chaque projet, et cela en collaboration avec l'ACF - soutient le CA pour les demandes de cautionnement
Communication	- effectue annuellement un rapport sur la tenue des comptes

3.5.4 Commissions de construction (ComCo), une par projet

Aspects	Définition
Rôle, missions	<ul style="list-style-type: none"> - est nommée dans chaque projet de construction pour représenter le MO vis-à-vis des mandataires externes - prend les décisions et assure la conduite et le suivi des projets dans le cadre des conditions cadres fixées par le CoPil - remonte au CoPil les éléments qu'elle ne peut traiter - coordonne et supervise l'activité des commissions de projet subordonnées (Planificateurs, Utilisateurs, Exploitation)

Aspects	Définition
Membres	Selon organigramme de projet
Invités	Selon organigramme de projet
Présidence	Chef de projet de l'HVS ou chef des projets stratégiques de l'HVS (à définir selon le projet)
Secrétariat et suivi	Chef de projet Planificateur (mandataire externe)
Fréquence des séances	<ul style="list-style-type: none"> - séance ordinaire une fois par mois - séance complète avec préparation CoPil une fois par trimestre
Tâches	
Bases des projets	<ul style="list-style-type: none"> - après vérification des éléments (prestations, coûts, délais, qualité) par les CoPro, élabore le mandat de projet et confirme son acceptation au CoPil (Go / Go conditionnel / No Go) - compile les cahiers des charges établis par les utilisateurs et exploitants et les transmet au CoPil pour validation - assure que les exigences des projets sont remplies et que les prestations des projets sont fournies - approuve les modifications et avenants du projet dans le cadre des compétences qui lui sont attribuées, remonte les autres au CoPil - arbitre les contradictions entre exigences et objectifs du projet et remonte au CoPil celles qu'elle ne peut trancher
Organisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> - soumet au CoPil l'organisation et les ressources du projet, pour intégration dans le manuel de projet
Conduite des projets	<ul style="list-style-type: none"> - supervise le travail des CoPro et s'assure de la conformité du projet et des travaux par rapport à la planification (coûts, délais, qualité) - organise et assure la gestion des risques et de la qualité pour le projet - rédige une note de synthèse sur l'état du projet pour chaque séance du CoPil - rédige chaque semestre un rapport sur la réalisation de la construction et le soumet au CoPil - supervise les appels d'offres et est responsable de l'application stricte de l'ordonnance sur les Marchés publics et de l'application du droit des signatures - adjuge les lots de travaux et signe les contrats dans le cadre de ses compétences - signale immédiatement au président du CoPil tout élément significatif ayant un impact sur le projet (y compris les augmentations légales) - vérifie le décompte final et le transmet au CoPil pour approbation - supervise les réceptions de l'ouvrage réalisé - surveille la correction des vices et défauts constatés pendant la période de garantie
Livrables des projets	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie la liste des livrables demandés par le CoPil et s'assure que ceux-ci sont bien produits par les CoPro - compile et vérifie le dossier d'avant-projet avec la variante retenue pour la suite et le soumet au CoPil pour préavis - compile et vérifie le dossier du projet retenu et le soumet au CoPil pour préavis - valide les pré-choix de matériaux et d'installations techniques effectués par la CoPro Utilisateurs - vérifie le dossier de l'ouvrage exécuté et élabore à l'attention du CoPil un rapport résumé sur la conformité de l'ouvrage exécuté avec le projet
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - préavise le plan de financement et le transmet à la CoFin - participe avec la CoFin à l'élaboration de la demande de cautionnement d'objet à soumettre au Grand Conseil
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - rédige chaque semestre un rapport sur la réalisation de la construction et le soumet au CoPil - contribue au rapport annuel des projets - tient à jour la plateforme internet

3.5.5 Commission de projet Planificateurs (CoProP)

Aspects	Définition
Rôle, missions	<ul style="list-style-type: none"> - regroupe les planificateurs (architectes, ingénieurs, spécialistes) mandatés par l'HVS pour un projet de construction - est responsable de l'exécution du projet dans le cadre défini par le mandat (prestations, coûts, délais, qualité) - prépare les différentes décisions à prendre par la ComCo - veille au suivi du projet en fonction des processus, procédures et directives mis en place
Membres	Selon organigramme de projet
Invités	Selon organigramme de projet
Présidence	Chef de projet Planificateurs (mandataire externe)
Secrétariat et suivi	Chef de projet Planificateurs (mandataire externe)
Fréquence des séances	- au minimum 1x / mois
Tâches	
Bases des projets	<ul style="list-style-type: none"> - respecte le cahier des charges et les objectifs fixés par le CoPil dans l'élaboration du projet de construction - respecte les normes et lois en vigueur - tient un registre des exigences du projet et des modifications de celles-ci - établit une fiche de demande de modification à chaque demande formulée par le maître d'ouvrage, l'exploitant ou l'utilisateur, et la soumet à la ComCo pour validation - soumet à la ComCo toute impossibilité de respecter à la fois les exigences du projet et les objectifs en termes de qualité, coûts et délais
Organisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> - élabore et communique à la ComCo l'organigramme du projet Planificateurs (mandataires, spécialistes et entreprises) - exerce la direction générale du projet au sens du règlement SIA 102
Conduite des projets	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie le mandat de projet (prestations, coûts, délais, qualité) selon les aspects construction et confirme sa faisabilité à la ComCo - coordonne l'ensemble des mandataires et spécialistes requis pour le projet - établit la planification des études et de la réalisation, en termes de coûts, délais et qualité - participe à la gestion des risques du projet et à la gestion de la qualité du projet - fournit les contributions nécessaires pour les notes de synthèse au CoPil et pour les rapports semestriels (situation du projet selon les aspects prestations, coûts, délais, qualité et sécurité) - organise les soumissions et les publie - analyse les offres et propose les adjudications selon les règles du maître d'œuvre - organise l'engagement des prestations (contrats) selon les règles du maître d'ouvrage - exerce la direction des travaux et est responsable de la gestion de la sécurité sur le chantier - établit le décompte final du coût de construction et le transmet à la ComCo - procède à la vérification, aux réceptions et la remise de l'ouvrage réalisé - organise et suit les travaux de correction des défauts constatés pendant la période de dénonciation des défauts
Livrables des projets	<ul style="list-style-type: none"> - élabore le projet de construction et le traduit en plans et schémas fonctionnels - élabore l'ensemble des livrables définis dans les règlements SIA 102 à 108, pour les prestations ordinaires et pour les éventuelles prestations convenues spécifiquement - élabore et transmet à la ComCo le dossier d'avant-projet avec la variante retenue pour la suite - élabore et transmet à la ComCo le dossier du projet retenu pour validation et

Aspects	Définition
	<ul style="list-style-type: none"> demande d'autorisation - soumet aux CoPro Utilisateur et Exploitants les choix de matériaux et d'installations techniques - tient les PV de réception et la liste des défauts d'ouvrage - constitue et transmet à la ComCo le dossier de l'ouvrage exécuté
Financement	<ul style="list-style-type: none"> - élabore le plan de financement de l'ouvrage projeté et le transmet à la ComCo pour vérification
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - fournit des éléments pour le site internet - contribue au rapport annuel des projets

3.5.6 Commission de projet Utilisateurs (CoProU)

Aspects	Définition
Rôle, missions	<ul style="list-style-type: none"> - assure l'intégration des aspects utilisateurs dans le projet de construction - coordonne les représentants des utilisateurs au sein de son projet
Membres	Selon organigramme de projet
Invités	Selon organigramme de projet
Présidence	Chef de projet Utilisateurs
Secrétariat et suivi	Chef de projet Planificateurs (mandataire externe)
Fréquence des séances	<ul style="list-style-type: none"> - environ 1x / mois
Tâches	
Bases des projets	<ul style="list-style-type: none"> - établit le cahier des charges de l'ouvrage pour les aspects utilisateur (concepts d'occupation, configurations spatiales, réserves d'espaces et flexibilités entre services, etc.) - collecte les demandes de modifications de projet et les soumet au chef de projet planificateurs pour vérification de la faisabilité - vérifie le projet de construction à chaque phase selon les aspects utilisateurs et le préavise en vue de sa validation par la ComCo et par le CoPil
Organisation des projets	<ul style="list-style-type: none"> - élabore et communique à la ComCo l'organigramme du projet Utilisateurs (représentants des utilisateurs)
Conduite des projets	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie le mandat de projet (prestations, coûts, délais, qualité) selon les aspects utilisateurs et confirme sa faisabilité à la ComCo - coordonne les représentants des utilisateurs - fournit les éléments des domaines utilisateurs nécessaires à l'élaboration de la planification du projet - fournit les contributions nécessaires pour les notes de synthèse au CoPil et pour les rapports semestriels - informe sans tarder le chef de projet du maître d'ouvrage en cas de changement qui pourraient influencer sur le déroulement du projet - participe à la réception de l'ouvrage terminé et organise la prise de possession des locaux et du matériel par les utilisateurs - collecte les non-conformités signalées par les utilisateurs et les vices sous garantie, et les transmet à la ComCo pour traitement
Livrables des projets	<ul style="list-style-type: none"> - effectue un pré-choix des matériaux et des installations techniques du bâtiment en vue d'optimiser les frais d'exploitation et d'assurer la compatibilité avec les directives de l'HVS - vérifie le dossier d'avant-projet, le dossier du projet retenu et les plans d'exécution, et formule ses corrections et remarques à la ComCo

Aspects	Définition
	- vérifie que le dossier d'ouvrage exécuté comprend tous les documents nécessaires aux utilisateurs
Financement	
Communication	- contribue au rapport annuel des projets

3.5.7 Commission de projet Exploitants (CoProE)

Aspects	Définition
Rôle, missions	<ul style="list-style-type: none"> - assure l'intégration des aspects d'entretien et d'exploitation dans le projet de construction - coordonne les représentants des différents services d'exploitation
Membres	Selon organigramme de projet
Invités	Selon organigramme de projet
Présidence	Chef de projet Exploitants
Secrétariat et suivi	Chef de projet Planificateurs (mandataire externe)
Fréquence des séances	- environ 1x / mois
Tâches	
Bases des projets	<ul style="list-style-type: none"> - établit le cahier des charges de l'ouvrage pour tous les domaines liés à son exploitation et à son entretien - collecte les demandes de modifications de projet et les soumet au chef de projet construction pour vérification de la faisabilité - vérifie le projet de construction à chaque phase selon les aspects d'entretien et d'exploitation, et le préavise en vue de sa validation par la ComCo et par le CoPil
Organisation des projets	- élabore et communique à la ComCo l'organigramme du projet Exploitants (représentants des services d'exploitation)
Conduite des projets	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie le mandat de projet (prestations, coûts, délais, qualité) selon les aspects d'entretien et d'exploitation, et confirme sa faisabilité à la ComCo - fournit les éléments des domaines exploitation nécessaires à l'élaboration de la planification du projet - fournit les contributions nécessaires pour les notes de synthèse au CoPil et pour les rapports semestriels - participe à la réception de l'objet terminé, lance et assure l'exploitation de l'objet, assume la responsabilité de l'entretien et de la surveillance (sécurité / exploitation du bâtiment) - collecte les non-conformités constatées à l'exploitation et les vices sous garantie, et les transmet à la ComCo pour traitement
Livrables des projets	<ul style="list-style-type: none"> - élabore les directives d'exploitation et de sécurité pour l'ouvrage concerné - effectue un pré-choix des matériaux et des installations techniques du bâtiment en vue d'optimiser les frais d'exploitation et d'assurer la compatibilité avec les directives de l'HVS - vérifie le dossier d'avant-projet, le dossier du projet retenu et les plans d'exécution, et formule ses corrections et remarques à la ComCo - vérifie que le dossier d'ouvrage exécuté comprend tous les documents nécessaires aux services d'exploitation - vérifie que l'ouvrage livré atteint les performances prévues par le projet et fait corriger les écarts constatés
Financement	
Communication	- contribue au rapport annuel des projets

4. Tâches spécifiques des personnes impliquées dans le portefeuille

4.1 Membres du CA et de la Direction de l'HVS

4.1.1 Membre délégué du CA et du membre délégué de la DG

Au sein du CoPil, le membre délégué du CA et le membre délégué de la DG sont les représentants de l'autorité décisionnelle de l'HVS au sein du portefeuille des projets de construction. Ils assurent les tâches principales suivantes :

- assurent la liaison avec le Conseil d'Administration et la Direction Générale de l'HVS ;
- informent le CA et la DG de l'avancement des projets et de leur statut ;
- remontent au CA et à la DG les décisions qui doivent y être prises ;
- amènent au CoPil les décisions et demandes du CA et de la DG.

4.1.2 Maître d'ouvrage stratégique

Le maître d'ouvrage stratégique est le principal représentant du mandant.

Au sein du CoPil, il assure les tâches principales suivantes :

- est responsable de l'organisation des projets et du manuel de projet ;
- définit les éléments déterminants des projets de construction (mandat de projet avec les coûts, prestations et délais) ;
- propose les standards de construction de manière à avoir une unité en matière de réalisation entre les différents projets ;
- propose au CoPil les éléments de décision et d'arbitrage dans les projets ;
- choisit les chefs de projet du maître d'ouvrage ;
- soutient les chefs de projet du maître d'ouvrage vis-à-vis de l'organisation permanente.

En tant que membre de la CoFin il

- assure le lien entre le CoPil et les services financiers de l'HVS ;
- surveille le suivi financier des projets et les faits consolider au niveau portefeuille ;
- préparer les documents de gestion financière du portefeuille pour revue.

Au sein des ComCo, il assure les tâches suivantes :

- soutient les chefs de projets du MO dans la direction de leur projet ;
- surveille le fonctionnement des projets et adapte les processus si besoin.

Il peut également être invité dans les CoPro en tant que support des utilisateurs et exploitants des sites hospitaliers.

4.1.3 Chargé des comptes de l'HVS

Le chargé des comptes de l'HVS siège dans la CoFin et

- contrôle régulièrement la cohérence entre le système comptable OPALE et le système de gestion de projets Messerli ;
- prend influence sur les opérations comptables ;
- participe et appuie le chef de projet du maître de l'ouvrage aux séances du délégué de l'Inspection des finances ;
- en assure la tenue des actes et protocoles.

4.1.4 Responsable communication

Le responsable communication

- propose au CoPil un plan de communication à l'interne et à l'externe, le fait valider, puis l'applique ;
- dans son domaine de compétences, appuie le CoPil et le maître d'ouvrage stratégique ;
- propose à la direction de l'HVS, les mesures en matière de communication.

4.2 Direction, cadres et personnel des centres

4.2.1 Directeurs de centres

Les directeurs de centres siègent au CoPil dans lequel ils

- assurent le lien avec la direction de leur centre ;
- défendent les intérêts de leur centre auprès du CoPil ;
- apportent les éclaircissements nécessaires pour les décisions que le CoPil doit prendre au sujet des projets qui touchent leur centre ;
- partagent les expériences des projets de leur centre avec les autres directeurs de centres et autres membres du CoPil.

Au sein des ComCo des projets qui touchent leur centre, les directeurs de centres

- participent à la définition des exigences et objectifs du projet ;
- fixent les priorités dans le cadre financier alloué ;
- allouent les ressources nécessaires au projet ;
- arbitrent les demandes des utilisateurs et exploitants du centre.

4.2.2 Chef de projet du maître d'ouvrage

Le chef de projet du maître d'ouvrage préside la ComCo du projet dont il a la charge et il

- formule les objectifs du projet en se concertant avec le maître d'ouvrage stratégique (mandant) ;
- structure le projet et met en place son organisation ;
- dirige le projet au travers de toutes les phases et veille à ce que les exigences et prestations soient remplies et les objectifs en termes de qualité, coûts et délais soient atteints ;
- décide, conduit et applique la gestion des risques relative au projet, définit les actions préventives et correctives ;
- est responsable de la réalisation et de la mise à disposition des bases décisionnelles,
- coordonne les interfaces entre les utilisateurs, les exploitant et les planificateurs ;
- conduit les collaborateurs qui lui sont subordonnés ;
- fait le lien entre le maître d'ouvrage et les chefs de projet attribués partiellement.

En tant que membre du CoPil, le chef de projet du maître d'ouvrage

- prépare les rapports d'avancement et de statut du projet dont il a la charge et les présente en séance ;
- prépare les bases décisionnelles à destination du CA et de la DG ;
- transmet à la ComCo les décisions du CoPil et les fait appliquer.

Au sein des CoPro de son projet, le chef de projet

- s'imprègne des problématiques propres à chaque projet partiel ;
- veille à ce que les variantes et choix proposés soient compatibles avec les autres projets partiels.

En plus de ces tâches, il peut être invité dans la CoFin pour apporter les éclaircissements nécessaires sur la gestion financière de son projet.

4.2.3 Chef de projet Utilisateurs

Le chef de projet Utilisateurs préside la CoPro Utilisateurs et à ce titre il

- sollicite les contributions des représentants des utilisateurs dans l'élaboration des bases du projet ;
- coordonne les demandes des représentants des utilisateurs dans les phases étude du projet ;
- s'assure que chaque représentant des utilisateurs vérifie le projet sous l'angle de sa propre spécialité et formule les remarques adéquates.

Il siège au sein de la ComCo et est invité dans les autres CoPro de son projet dans lesquelles il

- défend les intérêts des utilisateurs au sein du projet ;
- s'assure auprès du chef de projet Planificateurs et du chef de projet du maître d'ouvrage que les aspects utilisateurs sont correctement intégrés dans le projet de construction ;
- reprend les informations nécessaires à transmettre aux représentants des utilisateurs.

Outre ces tâches de coordination, il assume également des tâches opérationnelles :

- fournit les spécifications, réserves d'espace et indications quant à la flexibilité nécessaire entre les services ;
- transpose le concept de postes de travail, ainsi que les fonctions propres aux hôpitaux selon les directives ;
- élabore les concepts d'occupation et les configurations spatiales ;
- dirige et coordonne l'acquisition du mobilier ;
- choisit les matériaux et les installations techniques du bâtiment en vue d'optimiser les frais d'exploitation ;
- saisit les vices sous garantie et transmet les documents en temps voulu aux personnes compétentes ;
- assure la réception de l'objet terminé, lance et assure l'exploitation de l'objet, assume la responsabilité de l'entretien et de la surveillance (sécurité / exploitation du bâtiment) ;
- suit la mise en service et le début de l'exploitation.

4.2.4 Délégué du collège des médecins et directeur médical

Le délégué du collège des médecins et le directeur médical siègent au sein de la CoPro Utilisateurs et

- centralisent et coordonne les besoins de la part des services médicaux ;
- assurent la transmission des informations entre le collège et la gestion de projet ;
- formulent des propositions en prenant influence dans les phases de planification dans le domaine médical ; les propositions tiendront compte d'un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur.

De plus, le délégué du collège des médecins est membre de la ComCo.

4.2.5 Directeur des soins

Le directeur de soins siège au sein de la CoPro Utilisateurs et il

- centralise et coordonne les besoins de la part des services soignants ;
- coordonne les roades entre service en vue d'assurer la continuité des soins ;
- assure la transmission des informations entre les services de soins et la gestion de projet et également de la gestion de projets aux services de soins ;
- veille à une normalisation et standardisation des besoins exprimés et des processus entre les services ;
- formule des propositions en prenant influence dans les phases de planification pour le domaine des soins ; les propositions tiendront compte d'un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur.

4.2.6 Responsable biomédical

Le responsable biomédical siège au sein de la CoPro Utilisateurs et

- examine le projet selon les pratiques médicales, les spécifications des équipements et les flux de personnes ;
- conseille les technologies biomédicales adéquates aux pratiques médicales actuelles et à venir ;
- formule des propositions en influençant le projet dans les phases de planification et de réalisation dans un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur ;
- organise pour le domaine biomédical, le test intégral et la certification, avant la mise en service de l'ouvrage ;
- suit la mise en service et le début de l'exploitation des équipements biomédicaux.

4.2.7 Responsable pharmacie

Le responsable pharmacie siège au sein de la CoPro Utilisateur et

- examine le projet selon les spécifications, exigences légales, normes & bonnes pratiques pharmaceutiques, flux de matériel et de personnes ;
- conseille des solutions de circuit du médicament au sein de l'hôpital adéquates aux pratiques actuelles et à venir ;
- formule des propositions en influençant le projet dans les phases de planification et de réalisation dans un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur ;
- organise pour le service de pharmacie, la qualification et validation des équipements ;
- suit les étapes de construction et le début de l'exploitation des équipements pharmaceutiques et en lien avec le circuit du médicament.

4.2.8 Chef de projet Exploitants

Le chef de projet exploitants préside la CoPro Exploitants et

- définit les spécifications et processus opérationnels sous forme de concept d'exploitation ;
- complète le cahier des charges en ajoutant toute indication pertinente du point de vue du *Facility Management* (FM) en vue d'une gestion globale, de l'optimisation des frais d'exploitation et d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet.

4.2.9 Délégué de la médecine du travail

Le délégué de la médecine du travail siège au sein de la CoPro Exploitants et

- examine le projet de construction en fonction des spécifications, du choix des matériaux et des étapes de construction ;
- prend influence dans le projet, à l'application de la directive l'OLT3 et ses commentaires, ses dispositions générales et ses exigences particulières en matière de protection de la santé, ainsi que l'OLT4, notamment les sections 2 et 4 du chapitre 2 ;
- élabore un document de projets ciblé « Travaux et risques spécifiques aux établissements de santé ». Ce document est intégré aux contrats des mandataires et entreprises ;
- formule des propositions en prenant influence dans les phases de planification dans le domaine de la médecine du travail. Les propositions tiendront compte d'un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur ;
- suit la mise en service et le début de l'exploitation.

4.2.10 Chargé de sécurité

Le chargé sécurité siège au sein de la CoPro Exploitants et

- examine le projet de construction en fonction des spécifications pour la protection des personnes et la protection des ouvrages ;
- formule des propositions en influençant le projet dans les phases de planification et de réalisation dans un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur ;
- participe à la réalisation du concept de protection incendie, ainsi que du concept de protection d'ouvrage et valide les documents ;
- organise le test intégral avant la mise en service de l'ouvrage ;
- suit la mise en service et le début de l'exploitation ;
- est responsable de l'instruction des unités d'exploitation et tient à jour les documents.

4.2.11 Délégué du Service des maladies infectieuses

Le délégué du Service des maladies infectieuses - hygiène hospitalière, prévention et contrôle de l'infection - siège au sein de la CoPro Exploitants. et assure les tâches suivantes :

- examine le projet de construction ou de rénovation en fonction des spécifications, du choix des matériaux et des étapes de construction/rénovation ;
- formule des propositions dans le domaine de l'hygiène hospitalière. Les propositions tiendront compte des directives en vigueur, d'un souci d'optimisation des coûts et, dans l'optique d'une exploitation efficiente, de l'ensemble du cycle de vie de l'objet ;
- suit les étapes de construction et la mise en service ;
- veille à la formation des équipes du projet et à l'application des mesures dans le respect de la directive « Mesures pour la prévention des infections lors de travaux en milieu hospitalier ».

4.2.12 Spécialiste en radioprotection

Le spécialiste en radioprotection siège au sein de la CoPro Exploitants et

- examine le projet de construction selon les pratiques médicales, les spécifications des équipements radiologiques et les flux de personnes ;
- conseille des solutions de radioprotection adéquates aux pratiques médicales actuelles et à venir ;
- formule des propositions en influençant le projet dans les phases de planification et de réalisation dans un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les directives en vigueur ;
- suit la mise en service et le début de l'exploitation.

4.2.13 Responsable IT

Le responsable IT siège au sein de la CoPro Exploitants et

- examine le projet de construction selon les aspects d'infrastructures informatiques ;
- conseille des solutions IT adéquates aux pratiques actuelles et à venir ;
- formule des propositions en influençant le projet dans les phases de planification et de réalisation dans un souci d'optimisation des coûts et dans l'optique d'une exploitation efficiente, en considérant l'ensemble du cycle de vie de l'objet et les techniques en vigueur ;
- suit la mise en service et le début de l'exploitation.

4.3 Organes et représentants de l'Etat

4.3.1 Grand Conseil

Le Grand Conseil assure la haute surveillance de l'HVS et

- adopte le cautionnement-cadre ;
- adopte les cautionnements d'objets ;
- prend connaissance du rapport annuel du CoPil, présenté parallèlement au rapport de gestion de l'HVS, par sa commission thématique santé, affaires sociales et intégration (SAI).

4.3.2 Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat assure la surveillance de l'HVS et

- approuve les dossiers de cautionnement à transmettre au Grand Conseil ;
- approuve le rapport annuel du CoPil, présenté parallèlement au rapport de gestion de l'HVS ;
- approuve l'organisation de projet décrite dans le rapport Organisation des projets de développement des infrastructures de l'Hôpital du Valais du 11 octobre 2016 ;
- mandate l'Inspection des finances pour contrôler le cadre financier et le suivi des processus pour l'ensemble des projets de construction de l'HVS ;
- approuve le décompte final de chaque projet.

4.3.3 Inspection des finances

Sur mandat du Conseil d'Etat, l'Inspection des finances (IF) contrôle le cadre financier et le suivi des processus pour l'ensemble des projets de construction de l'HVS. Dans ce cadre, un rapport sera établi par l'IF au moins une fois par année et distribué selon la loi sur la gestion et le contrôle administratifs et financiers du canton du 24 juin 1980 (LGCAF).

4.3.4 Département de la Santé, des Affaires Sociales et de la Culture

Le DSSC assure le lien avec le CA de l'HVS et

- approuve les dossiers (cautionnements, rapport annuel du CoPil, décompte final de chaque projet) à soumettre au Conseil d'Etat ;
- approuve le règlement de fonctionnement du CoPil et de la CoFin ;
- mandate ses représentants pour le CoPil, les ComCo et la CoFin ;
- prend connaissance des rapports de l'Inspection des finances et des ComCo ;

La Cheffe de Département peut également être invitée au CoPil selon les besoins.

4.3.5 Représentants stratégiques de l'Etat

Au sein du CoPil, les représentants stratégiques de l'Etat (SSP et/ou SBMA)

- assurent le lien avec les chefs de département concernés ;
- dans leurs domaines de compétences, appuient le maître d'ouvrage stratégique ;
- participent aux décisions et validations des projets de construction.

4.3.6 Représentants opérationnels de l'Etat

Au sein de la CoFin, le représentant opérationnel de l'Etat (SSP)

- assure le lien avec la section Finances du SSP ;
- vérifie les documents financiers du portefeuille avant qu'ils ne soient transmis aux autorités de surveillance ;

- dans son domaine de compétence, soutient le maître d'ouvrage stratégique et le chargé de compte de l'HVS.

Au sein des ComCo, les représentants opérationnels de l'Etat (SBMA et SSP)

- soutiennent les projets et apportent leur aide dans l'application des législations respectives et des décisions prises par l'autorité politique ;
- assurent le lien avec les services concernés ;
- dans leur domaine de compétences, appuient le chef de projet du maître d'ouvrage.

4.4 Mandataires externes

4.4.1 Chef de projet Planificateurs

Le chef de projet planificateur préside la CoPro Planificateurs et

- est responsable pour que les prestations et exigences du projet soient remplies et les objectifs en termes de qualité, coûts et délais soient atteints ;
- coordonne tous les planificateurs et exécutants (regroupement autour d'un objectif commun) ;
- tient à jour un registre des exigences et prestations du projet avec traçabilité des décisions et modifications ;
- supervise les travaux de construction ;
- est responsable du résultat, coûts encourus compris ;
- gère les difficultés du projet de construction dans leur ensemble et transmet ces informations au chef de projet du maître d'ouvrage ;
- prend les décisions dans le cadre de ce qui a été convenu avec le maître d'ouvrage ;
- rédige les rapports d'avancement périodiques ;
- assure la tenue des actes et protocoles de la ComCo.

Le chef de projet planificateur est invité permanent de la ComCo de son projet pour laquelle il

- est en charge de l'organisation des séances ;
- est responsable de la mise à disposition des documents et bases décisionnelles ;
- tient et distribue le protocole.

Il est également membre des autres CoPro dans lesquelles il

- se rapproche des utilisateurs et de l'exploitant pour comprendre au mieux leurs besoins ;
- explique les développements du projet et met en évidence la manière dont ces besoins sont pris en compte ;
- informe des éléments qui sont compris ou non dans les prestations du projet et prend les informations nécessaires pour les éventuelles demandes de modification de projet.

5. Diagramme des fonctions

Le diagramme des fonctions montre sous forme de tableau quelle personne participe à la résolution de quelle tâche en exerçant quelle activité (fonction). Il se limite aux tâches récurrentes principales et essentielles à la réalisation des prestations.

5.1 Tâches touchant à l'ensemble des phases

D décide (approuve, choisit, détermine) E exécute (élabore, planifie, réalise, documente) C collabore (soutien, conseille, commente) V vérifie (surveillance, contrôle) P propose I est informé	CA / DG de l'HVS	Maître d'ouvrage stratégique	Chef de projet du maître d'ouvrage	Chef de projet Planificateurs	Chef de projet Utilisateurs	Chef de projet Exploitants
Définition du projet						
Définition des objectifs (stratégiques) du projet	D	E				
Définition de la structure du projet / délimitation du projet	D	E				
Organisation du projet						
Définition de l'organisation du projet	I	D	E			
Décision en dernière instance en cas de divergences quant à l'organisation du projet	D	P	E			
Conduite / pilotage du projet						
Sélection des spécialistes compétents		D	E	C	C	C
Attribution des mandats / travaux	D ¹	D	P	C	C	C
Conduite du projet dans son ensemble en fonction des conditions approuvées		I	E			
Conduite des projets Planificateurs, Utilisateurs et Exploitants		I	V	E	E	E
Coordination des utilisateurs et des mandataires		V	E			
Mise en œuvre des phases du projet		D	E	C	C	C
Prestations						
Contact avec les administrations et obtention des autorisations	I	D	V	E	C	C
Traitement du projet et respect des objectifs du projet		V	E	C	C	C
Modifications du projet et gestion des contrats	D ²	D	E	C	C	C
Elaboration du programme des locaux		D	V	E	C	C
Planification de l'occupation	D	P	I		E	
Coûts						
Responsabilité des coûts pour le projet dans son ensemble	I	D	E			
Responsabilité des coûts projets constructeur, utilisateurs et exploitant			V	E	E	E
Vérification des comptes et validation			D	V	V	V
Vérification des comptes finaux et validation		V	D	C	C	C
Délais						
Elaboration de l'échéancier pour le projet dans son ensemble et mise à jour	I	D	V	E	C	C
Elaboration de l'échéancier pour les projets constructeur, utilisateurs et exploitant			D	E	E	E
Elaboration du calendrier des séances et mise à jour		I	D	E	I	I
Controlling et gestion des risques relative au projet						

¹ En fonction du montant, selon règle des signatures

² En fonction du montant, selon règle des signatures

D décide (approuve, choisit, détermine) E exécute (élabore, planifie, réalise, documente) C collabore (soutien, conseille, commente) V vérifie (surveille, contrôle) P propose I est informé	CA / DG de l'HVS	Maître d'ouvrage stratégique	Chef de projet du maître d'ouvrage	Chef de projet Planificateurs	Chef de projet Utilisateurs	Chef de projet Exploitants
Création, exécution et surveillance de la gestion des risques		D	E	C	C	C
Analyse des risques et opportunités		D	E	C	C	C
Surveillance du projet dans son ensemble		D	E			
Surveillance des projets constructeur, utilisateurs et exploitant		D	V	E	E	E
Rapports, reporting et rapports d'avancement	I	D	V	E	C	C
Relations publiques / marketing de projet						
Définition et adaptation des concepts de communication		D	E	C	C	C
Séances d'information et communiqués de presse	D	E	C	C	C	C
Analyse du climat politique	D	E	C	C	C	C
Communication / relations publiques	D / E	C				
Administration du projet						
Saisie des principales étapes intermédiaires et décisions		V	V	E	C	C
Invitation et procès-verbal des séances du comité de pilotage		V	E	C		
Invitation et procès-verbal des séances de la commission de construction			C	E	C	C
Rapport d'avancement à l'intention du comité de pilotage		D	E	E	C	C

5.2 Tâches en fonction du modèle de phases SIA (phases 2 à 5)

D décide (approuve, choisit, détermine) E exécute (élabore, planifie, réalise, documente) C collabore (soutien, conseil, commente) V vérifie (surveillance, contrôle) P propose I est informé	CA / DG de l'HVS	Maître d'ouvrage stratégique	Chef de projet maître d'ouvrage	Chef de projet constructeur	Chef de projet Utilisateurs	Chef de projet exploitants
Phase 2 : études préliminaires						
Définition des spécifications du projet, objectifs et conditions		D	E		C	C
Mise à disposition des bases			E		C	C
Détermination des exigences de construction et d'aménagement			V		C	E
Choix du planificateur		D	E			
Preuve de faisabilité		D	V	E		
Estimation sommaire des coûts et échéancier approximatif		D	V	E		
Phase 3 : élaboration du projet						
Cahier des charges du projet, mise à jour comprise		D	V	E	C	C
Manuel du projet, mise à jour comprise		D	E			
Programme d'utilisation des locaux et concepts d'exploitation		D	V	E	C	C
Détermination des exigences d'aménagement et des installations		D	V	E	C	C
Plans, descriptifs, fiches de locaux et preuves		D	V	E	V	V
Mise au net des variantes de construction		D	V	E	V	V
Devis		D	V	E	C	C
Dossier de permis de construire		D	V	E		
Phase 4 : soumission						
Elaboration du dossier de soumission		I	D	E		
Evaluation des prestataires		I	D	E	C	C
Attribution des travaux et confirmation de l'adjudication	D ³	D	E	C		
Contrats d'entreprises et de mandataires	D ⁴	D	V/D	E		
Mise au net des coûts et délais		D	V	E		
Phase 5 : réalisation						
Projet d'exécution		D	V	E	V	V
Réalisation du projet de construction			V	E	V	V
Concept des couleurs et matériaux / échantillonnage		I	V	E	I	I
Contrôles qualité conformément à l'échéancier		I	V	E		
Mise en service des installations techniques et instructions		I	V	E		C
Réception des travaux		I	V	E	V	V
Elimination des défauts		I	V	E	V	V
Remise à l'exploitant et aux utilisateurs		I	E	C	C	C
Début de l'exploitation		I	V	C	C	E
Documentation de construction		I	V	E	V	V
Clôture du projet		D	E	C	C	C

³ En fonction du montant, selon règle des signatures

⁴ En fonction du montant, selon règle des signatures

Annexe A – Organigrammes des projets de construction

A1 Sion, Hôpital

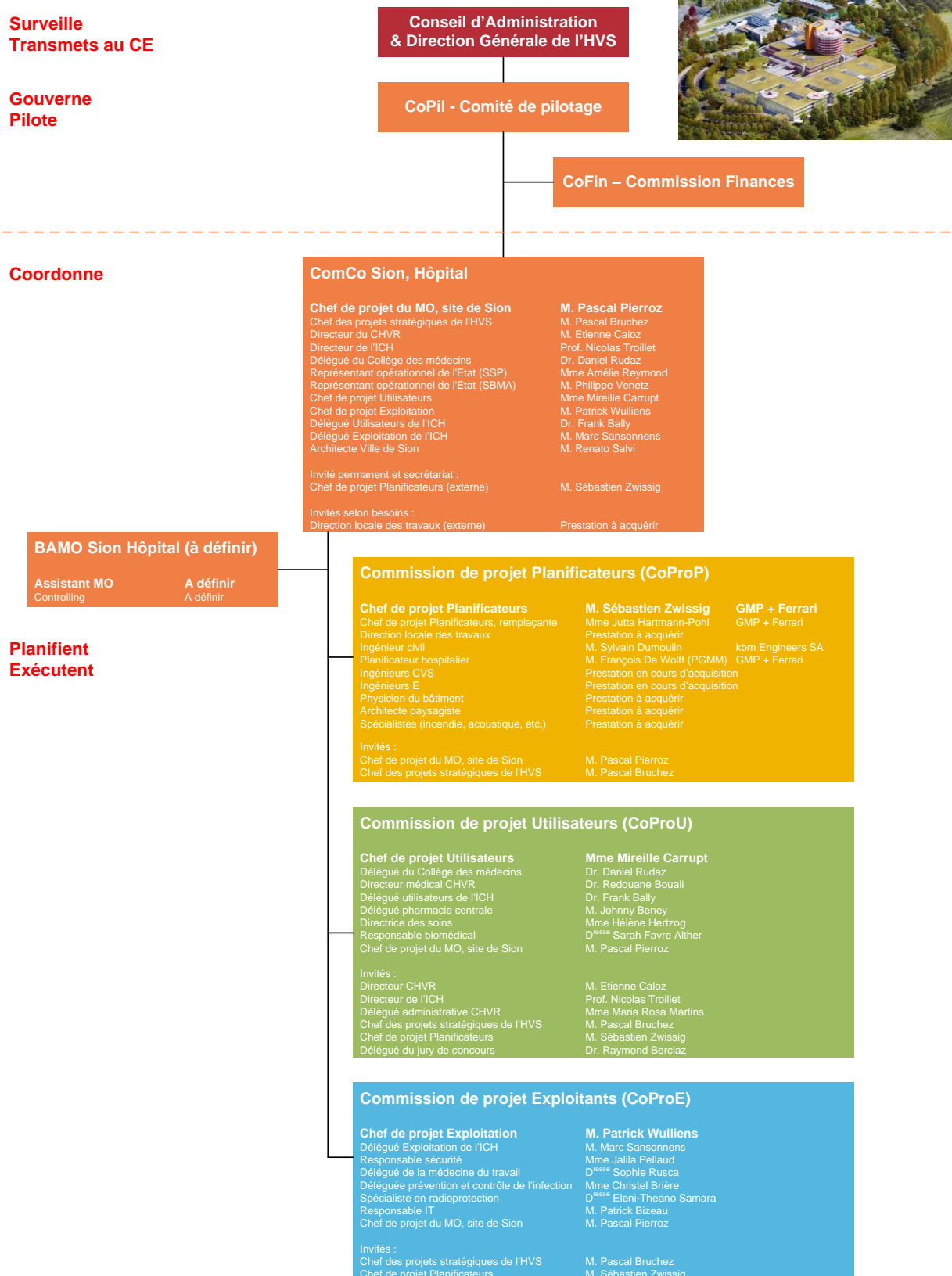
v161219

Surveille
Transmets au CE

Gouverne
Pilote

Coordonne

Planifiant
Exécutent



Annexe A – Organigrammes des projets de construction

A2 Brig, Centre hospitalier du Haut-Valais

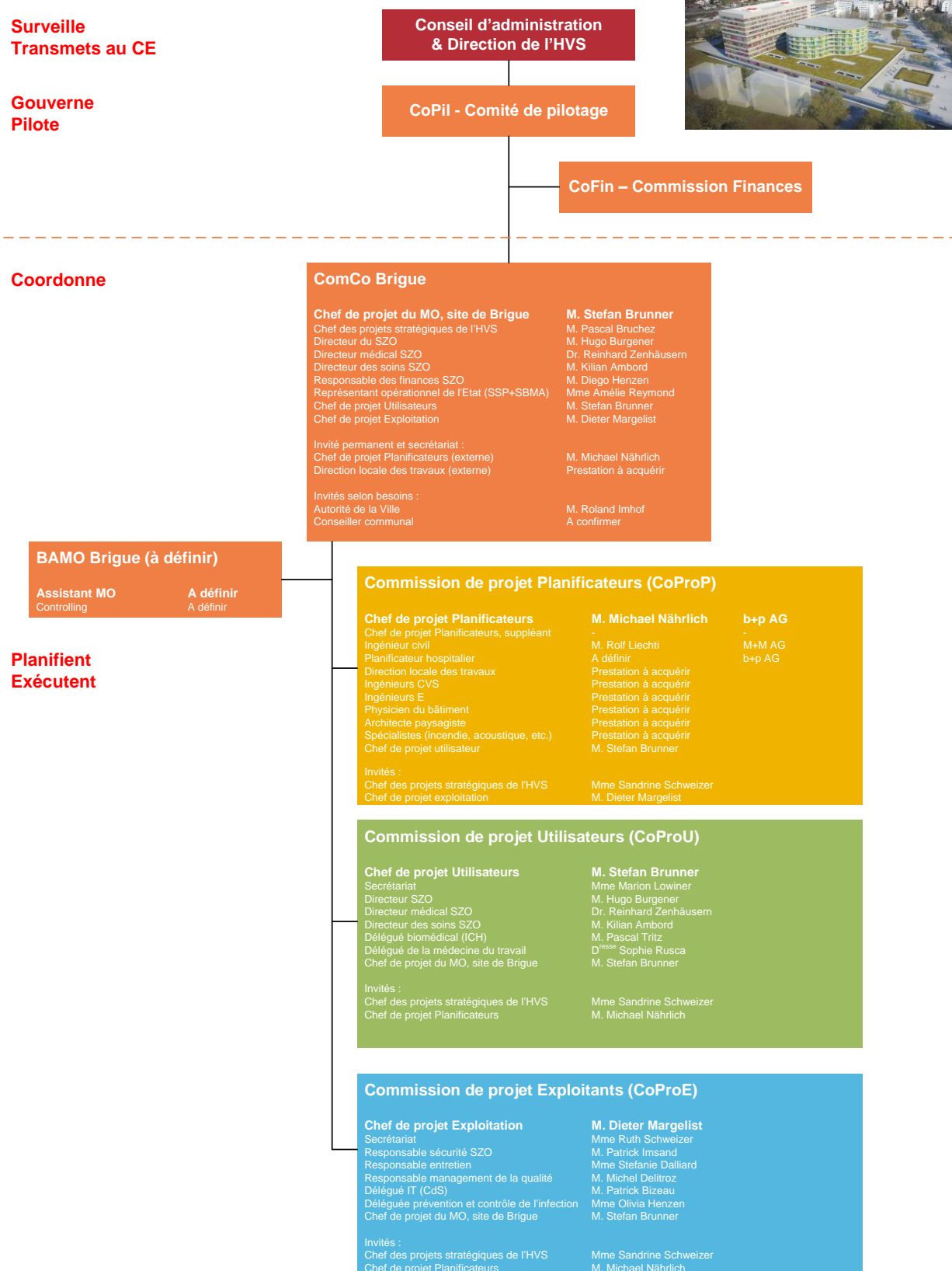
v161108

Surveille
Transmets au CE

Gouverne
Pilote

Coordonne

Planifient
Exécutent



Annexe A – Organigrammes des projets de construction

A3 Sion, Parking

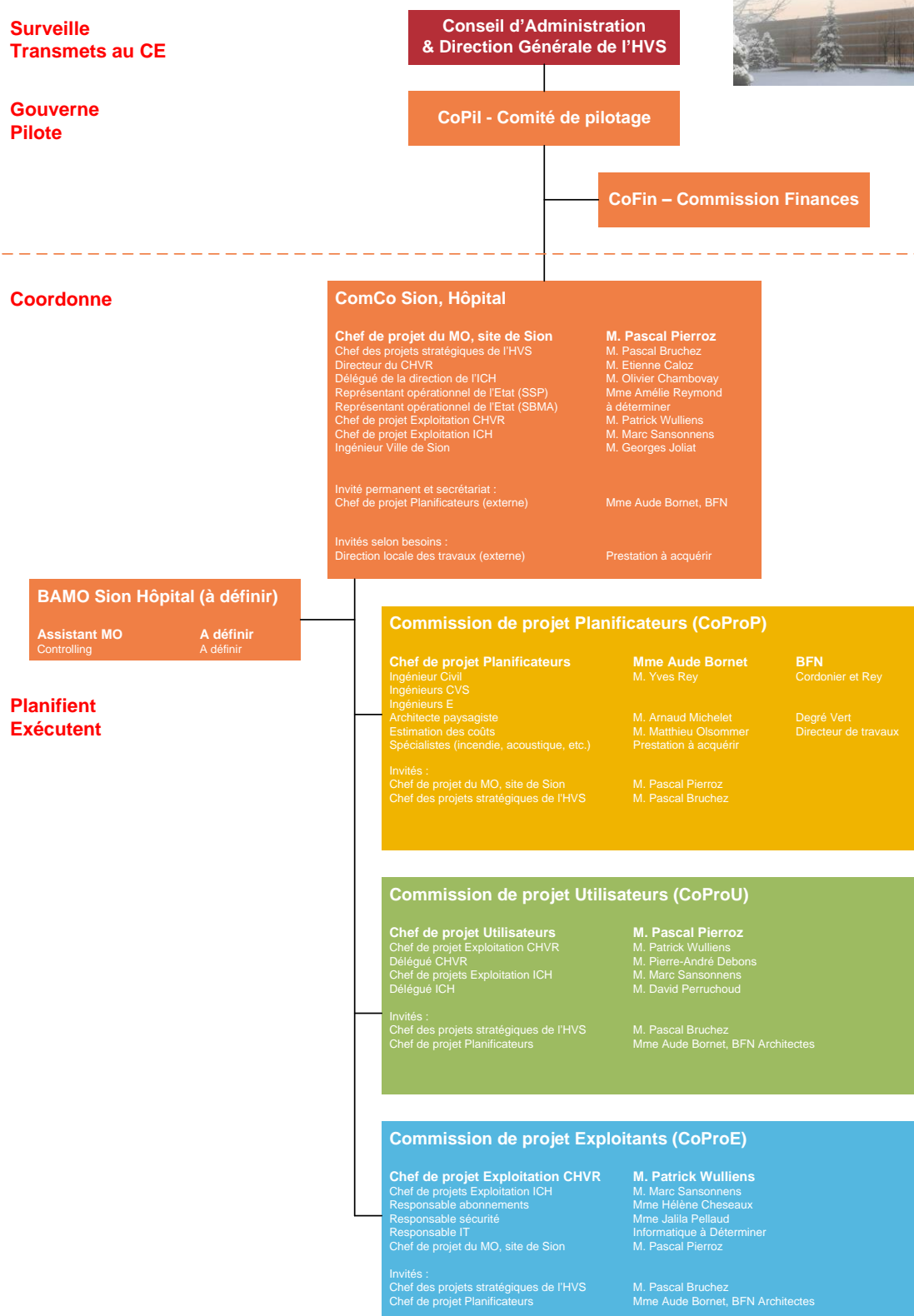
v161219

Surveille
Transmets au CE

Gouverne
Pilote

Coordonne

Planifiant
Exécutent



Annexe B – Organisation des séances

B1. Séances du CoPil

Ordre du jour

- 1 Adoption de l'ordre du jour
- 2 Approbation du PV précédent
- 3 Point de situation du chef des projets stratégiques
- 4 Point de situation par site
- 5 Informations financières
- 6 Informations des représentants stratégiques de l'Etat
- 7 Revue des points en suspens
- 8 Divers
- 9 Prochaine séance

Déroulement	Qui	Quand
Convocation avec ordre du jour	Secrétariat permanent du CA	3 semaines avant
Envoi des documents au secrétariat permanent du CA	Chefs de projets du MO	2 semaines avant
Distribution documents aux membres du CoPil	Secrétariat permanent du CA	1 semaine avant
Procès-verbal	Secrétariat permanent du CA	2 semaine après

B2. Séances de la CoFin

Ordre du jour

- 1 Adoption de l'ordre du jour
- 2 Approbation du PV précédent
- 3 Prise de connaissance de l'état financier des projets
- 4 Référentiel de risques et mesures concernant le financement
- 5 Revue des points en suspens
- 6 Divers
- 7 Prochaine séance

Déroulement	Qui	Quand
Convocation avec ordre du jour	Chargé des comptes de l'HVS	2 semaines avant
Distribution documents aux membres de la CoFin	Chargé des comptes de l'HVS	1 semaine avant
Procès-verbal	Chargé des comptes de l'HVS	1 semaine après

B3. Séances des ComCo

Ordre du jour

- 1 Adoption de l'ordre du jour
- 2 Approbation du PV précédent
- 3 Délais
- 4 Prestations, modifications de projet
- 5 Coûts, acquisitions, contrats
- 6 Risques, qualité
- 7 Communications du projet
- 8 Revue des points en suspens
- 9 Divers
- 10 Prochaine séance

Déroulement	Qui	Quand
Convocation avec ordre du jour	Chef de projet Planificateurs	Séance précédente
Envoi des documents au chef de projet Planificateurs	Présidents des CoPro	1 semaine avant
Distribution documents aux membres de la ComCo	Chef de projet Planificateurs	2 jours avant
Procès-verbal	Chef de projet Planificateurs	2 jours après

B4. Séances de la CoProP

Ordre du jour

- 1 Adoption de l'ordre du jour
- 2 Approbation du PV précédent
- 3 Délais
- 4 Prestations, modifications de projet
- 5 Coûts, acquisitions, contrats
- 6 Risques, qualité
- 7 Communications du projet
- 8 Revue des points en suspens
- 9 Divers
- 10 Prochaine séance

Déroulement	Qui	Quand
Convocation avec ordre du jour	Chef de projet Planificateurs	Séance précédente
Envoi des documents au chef de projet Planificateurs	Présidents des CoPro	1 semaine avant
Distribution documents aux membres de la CoProP	Chef de projet Planificateurs	2 jours avant
Procès-verbal	Chef de projet Planificateurs	2 jours après

B5. Séances de la CoProU

Ordre du jour

- 1 Adoption de l'ordre du jour

- 2 Approbation du PV précédent
- 3 Délais
- 4 Prestations, modifications de projet
- 5 Coûts, acquisitions, contrats
- 6 Risques, qualité
- 7 Communications du projet
- 8 Revue des points en suspens
- 9 Divers
- 10 Prochaine séance

Déroulement	Qui	Quand
Convocation avec ordre du jour	Chef de projet Planificateurs	Séance précédente
Envoi des documents au chef de projet Planificateurs	Présidents des CoPro	1 semaine avant
Distribution documents aux membres de la CoProP	Chef de projet Planificateurs	2 jours avant
Procès-verbal	Chef de projet Planificateurs	2 jours après

Annexe C – Aperçu des tâches opérationnelles par rôle

	Etudes préliminaires Phase 21, 22	Avant-projet Phase 31	Projet de construction Phase 32	Procédure d'autorisation Phase 33	Soumission, adjudication Phase 41	Projet d'exécution, exécution Phase 51, 52	Mise en service, achèvement Phase 53	Exploitation, entretien, maintenance Phase 61, 62, 63
Objectifs par phase	Sélection des prestataires et faisabilité prouvée	Solution optimisée, meilleure variante	Projet prêt à être réalisé, coûts optimisés, délais définis	Autorisation du projet entrée en vigueur	Projet prêt à être remis	Projet prêt à être réalisé, réalisation de l'ouvrage	Ouvrage sans défaut, apte au service, mis en service	Exploitation assurée et optimisée
Chef de projet maître d'ouvrage (représentant du maître d'ouvrage)	Modèles de déroulement, déterminer les objectifs du projet, définir le planificateur	Manuel du projet, organisation du projet, cahier des charges, soumettre des propositions	Vérification du projet de construction	Demande de permis de construire signée, concessions, acquisition de terrains	Concept d'adjudication, négociations, assurances, contrats d'entreprise	Inscriptions au registre foncier Validation factures	Réception définitive, tests intégraux, approbation des comptes finaux	Contrats d'entretien et de service
Chef de projet utilisateurs	-	Programme d'utilisation des locaux, soumission des propositions	Plan d'occupation, besoins en mobilier	-	-	-	Emménagement	Utilisation
Chef de projet exploitation	-	Concept d'exploitation, cahier des charges du point de vue du FM, sécurité des personnes et des objets,	Vérification du projet de construction du point de vue du FM,	-	-	Choix des matériaux dans le but d'optimiser les frais d'exploitation	Suivi de la mise en service et du début de l'exploitation, participation aux instructions	Réception de l'ouvrage, exploitation de l'objet, saisie des vices sous garantie
Chef de projet construction (planificateur)	-	Elaboration de l'avant-projet, estimation des coûts, concept de matérialisation	Elaboration du projet de construction, rapport principal éocompatibilité, devis	Responsable des contacts avec les autorités, négociations avec les autorités	Elaboration du dossier de soumission, comparaison des offres, propositions d'adjudication, coûts définitifs	Surveillance de l'exécution des travaux gestion des modifications, vérification des factures	Tests de réception, mesures de contrôle des tests d'exploitation	-
Entrepreneurs	-	-	-	-	Elaboration de l'offre, garanties, sécurités	Exécution, contrôles qualité, échantillonnage	Protocoles de réception d'élimination des défauts, documentation de construction	Traitement des vices sous garantie

Documents attendus par phase SIA

Les projets de construction se déroulent généralement en huit phases principales selon le modèle de la société suisse des ingénieurs et des architectes SIA (source : SIA 112 :2014).

	Etudes préliminaires Phase 21, 22	Avant-projet Phase 31	Projet de construction Phase 32	Procédure d'autorisation Phase 33	Soumission, adjudication Phase 41	Projet d'exécution, exécution Phase 51, 52	Mise en service, achèvement Phase 53	Exploitation, entretien, maintenance Phase 61, 62, 63
Objectifs par phase	Sélection des prestataires et faisabilité prouvée	Solution constructive optimisée, meilleure variante	Projet prêt à être réalisé, coûts optimisés, délais définis	Projet mis à l'enquête, autorisation du projet entrée en vigueur	Projet prêt à être mis en soumission, entreprises adjudicatrices désignées	Projet prêt à être réalisé, réalisation de l'ouvrage	Ouvrage sans défaut, apte au service, mis en service, test intégral	Exploitation assurée et optimisée
Visualisation	Plans 1:200	Plans 1:100	Plans 1:50 / 1:20, description des travaux	Documentation permis de construction, gabarits	Plans d'exécution	Plans d'exécution et plans détaillés	Plans de révision, rapport final, documentation de construction	Manuels d'exploitation, instructions
Coûts	Estimation sommaire des coûts $\pm 25\%$	Estimation des coûts $\pm 15\%$	Devis $\pm 10\%$, coûts d'investissement / frais d'exploitation	Adaptation des coûts en vertu des conditions imposées par les pouvoirs publics	Coûts définitifs $\pm 10\%$, indices, preuve de rentabilité	Plans de paiement, rapports financiers, prévisions, suivi des avenants	Décompte final	Coûts d'exploitation et d'entretien
Délais	Echéancier approximatif	Echéancier approximatif	Echéancier détaillé (aide décisionnelle)	Adaptation des délais en vertu des conditions imposées par les pouvoirs publics	Echéancier définitif	Echéancier d'exécution définitif	Délais des réceptions, élimination des défauts	Plan d'entretien
Gestion de la qualité et management des risques du projet	-	Analyse des risques, accord qualité avec planificateur général	Analyse des risques par le maître d'ouvrage	Examen de la documentation de permis de construction	Concept GQP, accord qualité avec entrepreneur général	Points AQ, audits, plan de contrôle / mesures	Examen de la documentation, protocoles	-
Décisions	Décision planificateur et faisabilité crédit de planification	Approbation de l'avant-projet	Approbation du projet et du crédit de construction	Décision de principe concernant la réalisation du projet	Adjudications, conclusion du contrat	Approbation des modifications du projet, majoration ou diminution des coûts	Réception de l'ouvrage, décompte final	Mesures d'entretien, petites mesures de construction

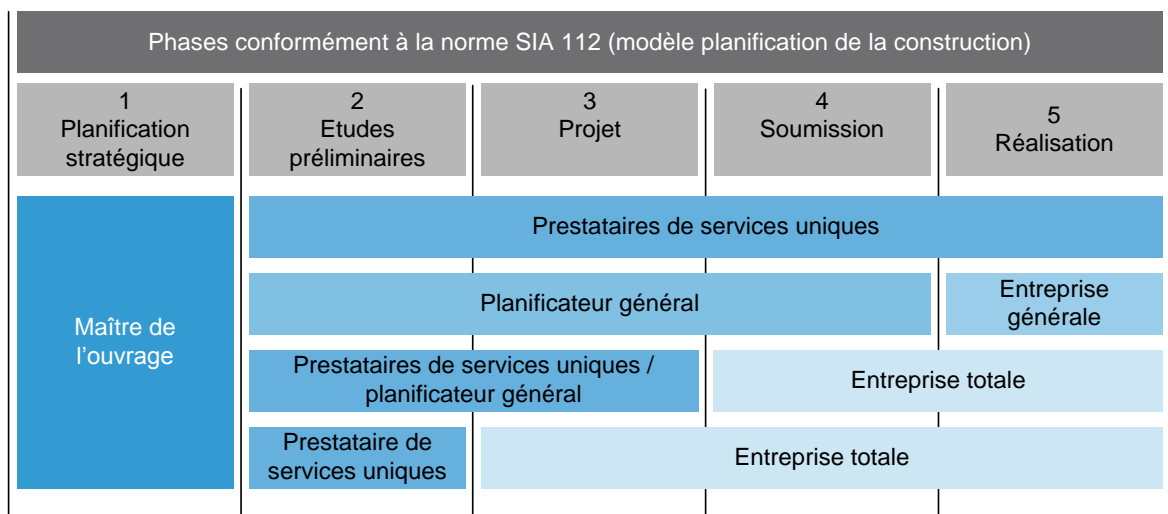
Controlling, reporting, comptes rendus

Communication interne et externe

Annexe D – Modalités de mise en œuvre des projets de construction

Les projets d'investissement du maître d'ouvrage sont liés à des risques (opportunités et menaces). Par conséquent, le maître d'ouvrage choisira la mise en œuvre la plus adaptée à ses besoins. On distingue généralement les modalités de mises en œuvre suivantes :

- Prestataires de services uniques (contrats individuels)
- Planificateur général (assume toute la planification)
- Entrepreneur général (assume toute la réalisation)
- Entrepreneur total (assume toute la planification et toute la réalisation)



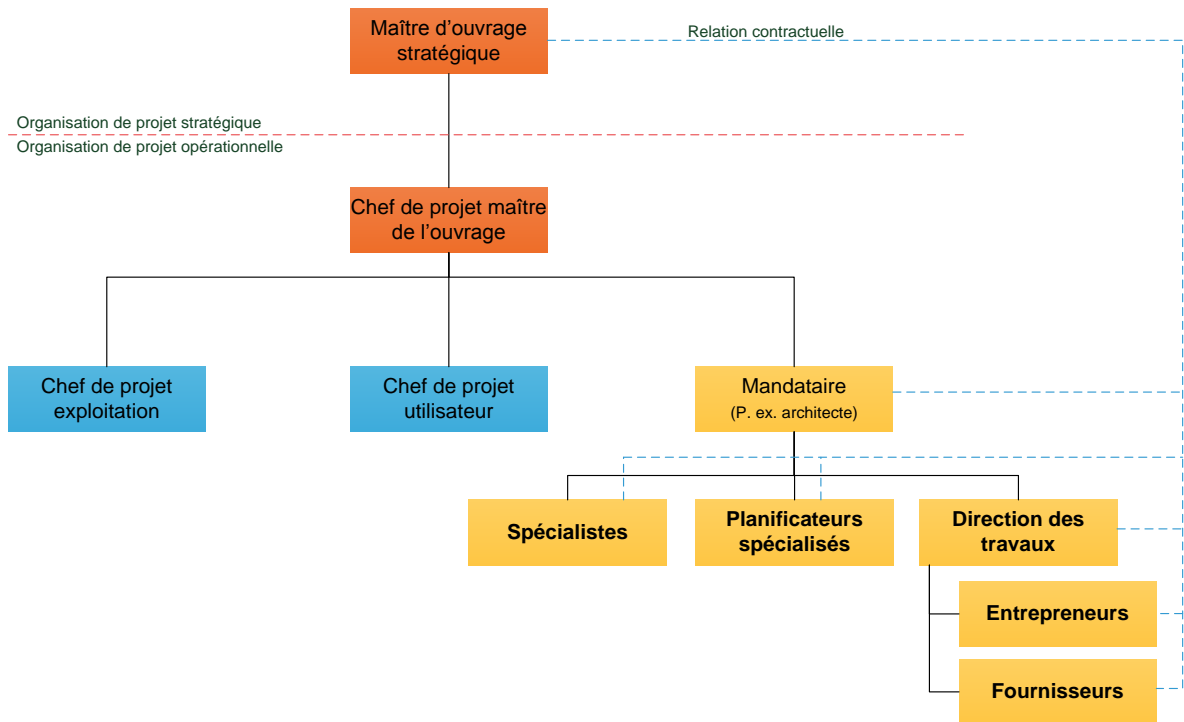
En fonction des modalités de mise en œuvre et des conditions contractuelles, le maître d'ouvrage a la possibilité de transférer des risques, de les réduire ou d'assumer lui-même davantage de risques.

Le choix des modalités de mise en œuvre optimale doit se faire au cas par cas. Nous trouvons ci-après quelques points à prendre en compte lors du choix des modalités de mise en œuvre :

- **coûts** : maîtrise des coûts durant les travaux, puis durant la phase l'exploitation.
- **délais** : optimisation de la durée des travaux, coordination de l'achèvement des travaux, sans travaux additionnels.
- **qualité** : évaluation des exigences contractuelles en matière de fonctionnalité, dimensions, type de matériaux, résistance, durabilité, modularité d'utilisation, etc.
- **prestations** : définition précise des prestations, réduire les travaux additionnels au minimum.

Prestataires de services uniques

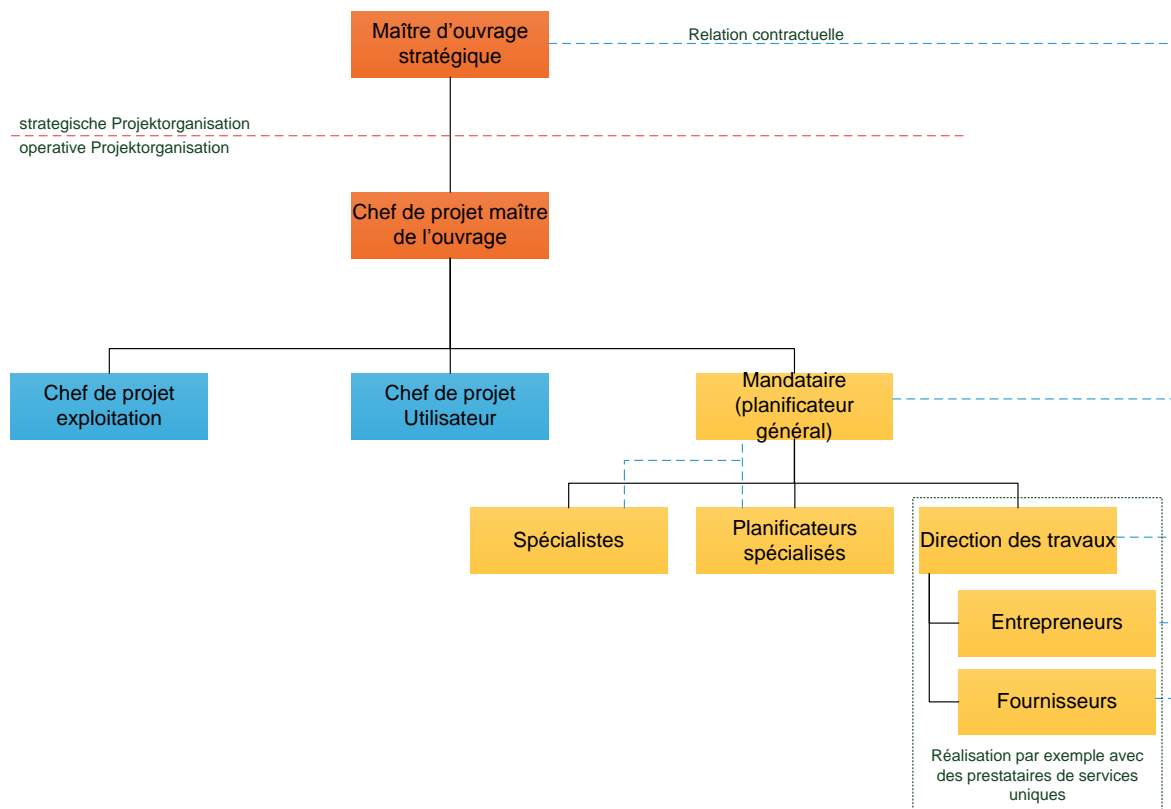
Dans un projet exécuté par des prestataires de services uniques, le maître d'ouvrage confie l'ensemble de la planification et des travaux à des partenaires et entreprises faisant chacun l'objet d'un contrat distinct. Les entreprises n'assument aucune responsabilité générale en matière de bon déroulement ou d'intégralité pour le projet. Chaque entrepreneur est responsable de manière fragmentée (non conséquente) de son propre mandat partiel.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Forme d'organisation offrant la plus grande flexibilité - Applicable à toutes les phases du projet - Le maître d'ouvrage choisit tous les participants au projet (planification et exécution) - Contrats directs - Solution économique si bonne gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet plus conséquente pour le maître d'ouvrage si grand nombre de prestataires - Le maître d'ouvrage assume tous les risques en termes de délais et d'ordre financier - Coordination de nombreuses interfaces - Pas facile d'accélérer la construction

Planificateur général

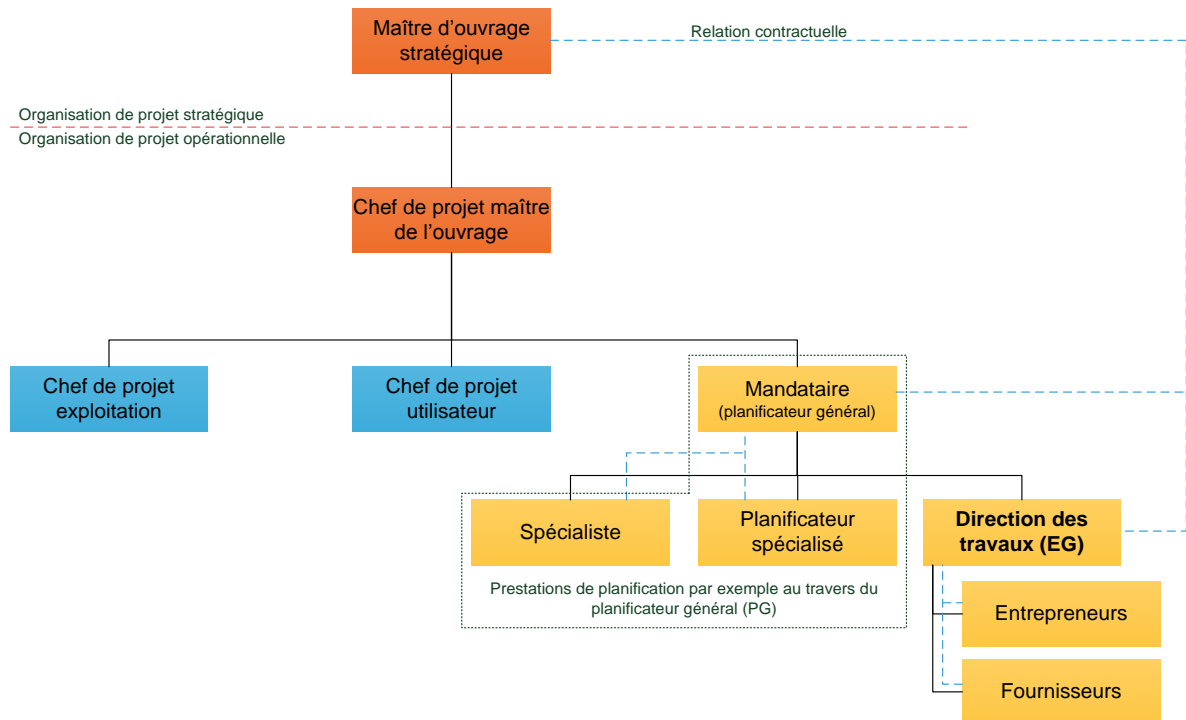
Le planificateur général fournit au maître d'ouvrage toutes les prestations de planification, pour tous les domaines et toutes les phases. Il n'y a qu'une seule et unique interface entre le planificateur et le maître d'ouvrage. Si l'équipe du planificateur général est qualifiée et bien organisée, elle est à même d'accélérer les différentes phases de planification par une coordination optimale et un parallélisme maximal.



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Toute la planification d'un seul tenant - Responsabilités clairement établies en cas de vices de planification - Equipe qualifiée et expérimentée - Solution économique si bonne gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune responsabilité des coûts chez le planificateur - Le maître d'ouvrage assume les risques en termes de délais et d'ordre financier (au moins jusqu'à la soumission de l'offre de tous les entrepreneurs) - Choix restreint des planificateurs spécialisés et des autres experts

Entrepreneur général

L'entrepreneur général réalise, sous sa propre responsabilité vis-à-vis du maître d'ouvrage, l'exécution clé en main de l'ouvrage prêt à être utilisé, généralement en assumant les garanties de coûts, de délais et de qualité. Les compétences-clés de l'entrepreneur général sont la gestion et la maîtrise de l'exécution des travaux. L'entrepreneur général coordonne l'ensemble des prestations qui doivent être fournies conformément au contrat.

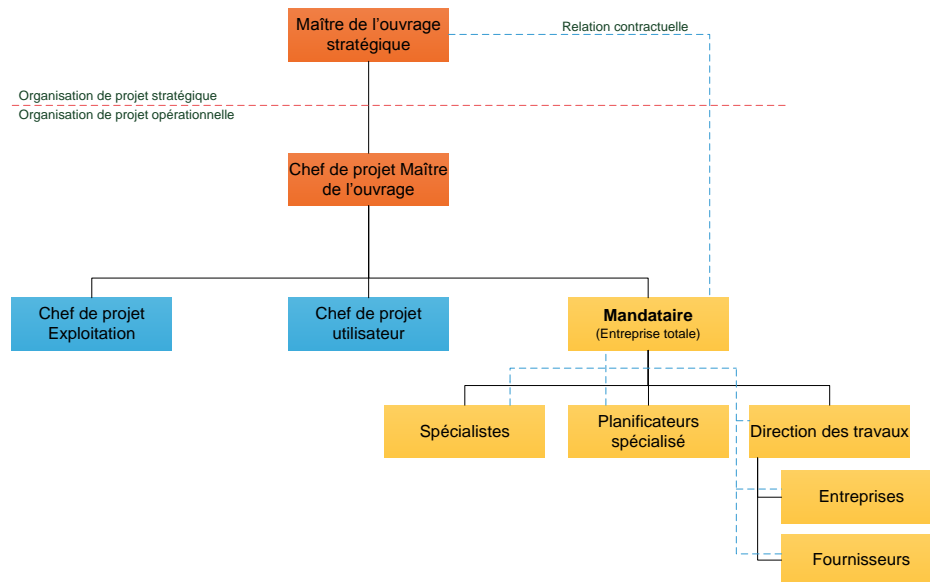


Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Base de calcul claire - Offres comparables - Un seul interlocuteur durant la phase de construction, pour l'élimination des défauts dus à des erreurs d'exécution et les garanties 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune responsabilité des coûts chez le planificateur - Accélération modérée de l'exécution (pas possible d'optimiser le système, uniquement possible de rationaliser le déroulement des travaux) - Tous les plans d'exécution pertinents doivent être disponibles au moment de la soumission - Coûts généralement plus élevés lors de déroulement normal du projet (majoration de la gestion des risques par l'entrepreneur général)

Entrepreneur total

L'entrepreneur total assume tant les fonctions du planificateur général que celles de l'entrepreneur général. Le maître d'ouvrage peut choisir parmi deux variantes de contrats d'entrepreneur total :

- Variante 1 : construction clé en main sur la base des plans d'avant-projet avec programme des locaux et des fonctions (adjudication selon les fonctions)
- Variante 2 : construction clé en main sur la base des plans signés et du descriptif détaillé



Variante 1 (adjudication selon les fonctions / plans d'avant-projet) :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La mise au concours pour l'ET sur la base d'un avant-projet permet de comparer différentes idées et potentiels d'optimisation - Coûts et délais définis dès l'approbation de l'avant-projet - Le maître d'ouvrage a un seul interlocuteur durant toutes les phases du projet, en cas de vices de planification ou d'exécution, pour l'élimination des défauts et les garanties 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les conditions de construction ou procéder à un examen préliminaire à l'approbation - L'appel d'offres doit baser sur une définition précise du projet sous forme d'un cahier des charges détaillant les exigences architectoniques, fonctionnelles, qualitatives, de délais et de coûts - L'ET ne profite généralement pas de synergies avec des sous-traitants (pure concurrence des prix)

Variante 2 (plans signés) :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - L'autorisation de la planification offre une sécurité accrue quant aux exigences des autorités qui pourraient augmenter les coûts - Coûts et délais garantis dès l'adjudication à l'ET - Le maître d'ouvrage a un seul interlocuteur durant les phases de planification et de construction, en cas de vices de planification ou d'exécution, pour l'élimination des défauts et les garanties 	<ul style="list-style-type: none"> - Jusqu'à la planification pour autorisation, le planificateur n'a pratiquement aucune responsabilité en matière de coûts. Ensuite cette responsabilité est assumée par l'ET - Elaboration d'un descriptif détaillé - Les modifications a posteriori peuvent affecter les coûts - L'ET ne profite généralement pas de synergies avec des sous-traitants (pure concurrence des prix)