



## Mise en œuvre du modèle d'alliance dans la pratique

Rolf H. Meier, Médiation + conseil  
Manfred Lanz, Schweizerische Südostbahn

6 mai 2025

# **Contenu :**

## **1. Objectifs du workshop**

Objectifs déroulement Workshop

## **2. Focus thématique préparation et achats dans le cadre d'alliances de projets (PA)**

Présentation et discussion selon priorités

## **3. Pool de thèmes**

Autres thèmes liés aux alliances de projets

# 1. Objectifs du workshop:

## 1. Focus thématique achats dans le cadre d'alliances de projets

- Organisation (selon fiche d'information SIA 2065)
- Achats publics d'alliances de projets
  - ⌚ Sur la base d'une priorisation
- **Échange d'expériences pratiques**, en particulier la Schweizerischen Südostbahn AG
- **Réponses à d'autres questions**



[www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)  
7248 2775

## Questions essentielles pour la préparation et l'achat :

- 2.1 **Avantages PA:** quels sont les avantages des alliances de projet pour les maîtres d'ouvrage ?
- 2.2 **Évaluation des projets :** quels sont les projets qui se prêtent particulièrement bien à des alliances de projets ?
- 2.3 **Organisation:** Quelles sont les conséquences pour les partenaires de l'alliance (en particulier le maître d'ouvrage) ?
- 2.4 **Démarrage :** quel est le bon moment pour rejoindre une alliance de projets ?
- 2.5 **Achats :** comment fonctionne le processus d'achats ?

## À la fin : pool de thèmes alliances de projets :

1. Organisation et gestion dans une alliance de projet
2. Gestion des risques liés au projet
3. Pièges et contraintes au sein de l'alliance de projet (modifications du projet)
4. Coûts cibles et rémunération
5. Réception et responsabilité pour les défauts
6. Nature du contrat d'alliance
7. Autres...

## **2. Préparation et mise en place d'alliances pour le projet**

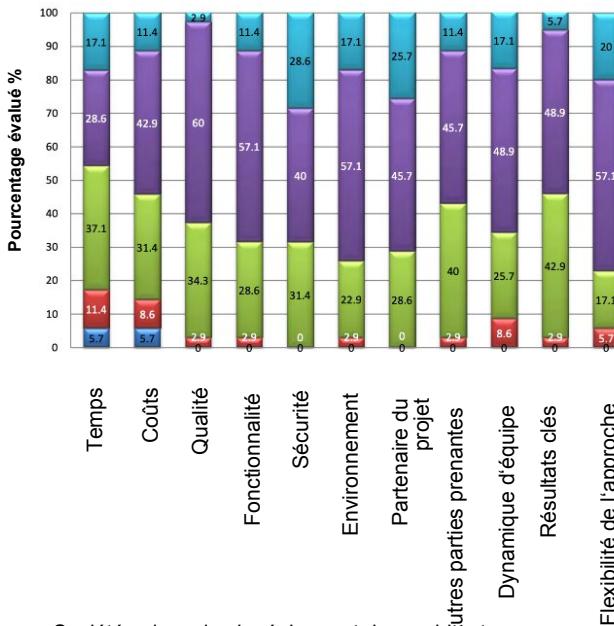
## **2. 1 Avantages des alliances de projets**

## Attentes vis-à-vis des alliances de projet :

- Des solutions meilleures et plus innovantes grâce à une collaboration précoce entre tous les partenaires
- Des processus de projet plus efficaces et des délais d'exécution plus courts
- Des coûts plus fiables
- Une concentration sur les objectifs et les intérêts communs
- Une meilleure culture de collaboration et moins de conflits
- « Le plaisir de construire » (citation de l'équipe de projet DB)

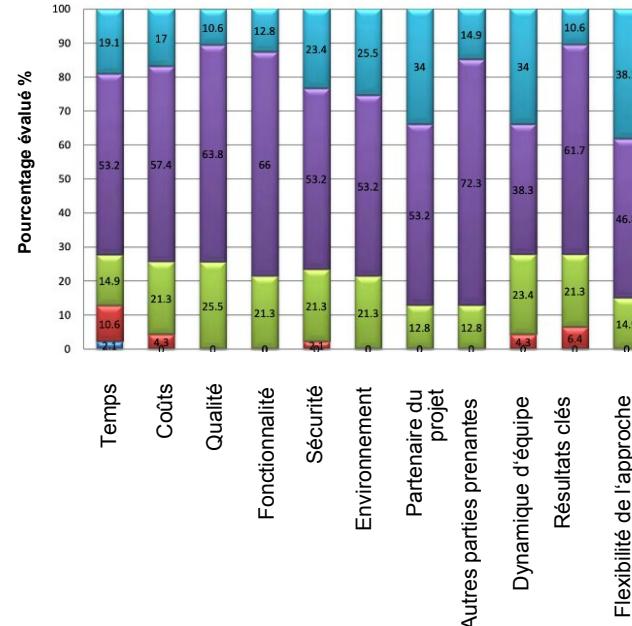
# Mais aussi des améliorations pour toutes les autres exigences du projet

Évaluation par le mandant



Société suisse des ingénieurs et des architectes

Évaluation par le fournisseur

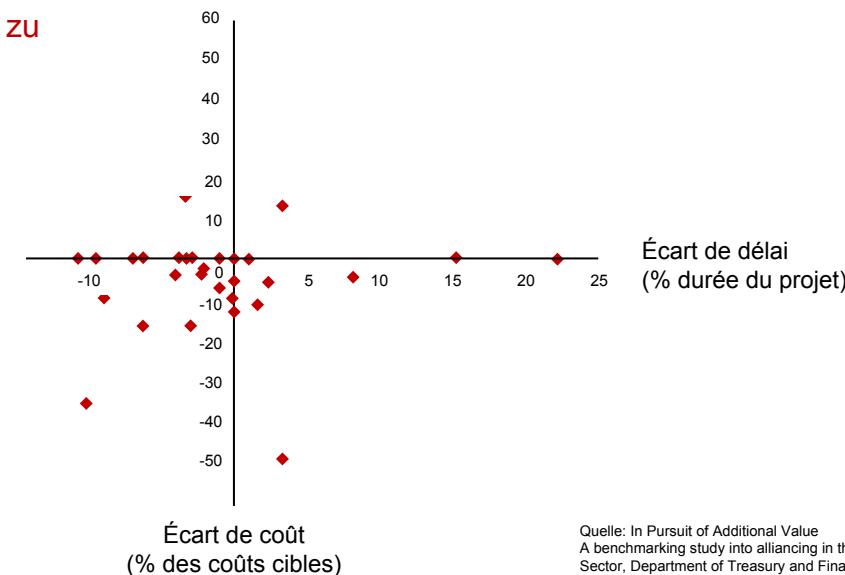


Légende

- Game Breaking
- Above
- Met
- Below
- Poor

Quelle:  
In Pursuit of Additional Value  
A benchmarking study into alliance in the Australian Public Sector, Department of Treasury and Finance, Victoria, 2014

# Objectif : meilleur respect du budget et plus grande stabilité des délais



Quelle: In Pursuit of Additional Value  
A benchmarking study into alliance in the Australian Public  
Sector, Department of Treasury and Finance, Victoria, 2014

## **2. 2 Quels sont les projets qui se prêtent particulièrement bien à des alliances ?**

# Évaluation du projet pilote - examen par le maître d'ouvrage

- Complexité (interfaces, potentiels de modification)
- Profil de risque (équilibré / asymétrique)
- Degré de planification lors de la conclusion du contrat
- Durée du projet
- Corps de métier impliqués / découpe des paquets de prestations
- Situation du marché
- Taille du projet par rapport aux coûts d'acquisition
- Compétences et ressources propres du maître d'ouvrage
- ...

## **Évaluation du projet pilote – examen par le maître d'ouvrage**

- Que souhaite le maître d'ouvrage ?
- Quel est l'objectif à atteindre à travers l'alliance de projet ?
- Quelle doit être l'orientation générale de l'alliance de projet ?

# Évaluation du projet pilote – examen par le maître d'ouvrage

## - Périmètre du projet



## Renouvellement du tronçon Samstagern – Schindellegi

- Renouvellement complet de la chaussée, y compris la couche de base et le drainage
- Renouvellement de la caténaire, du génie civil, des installations de sécurité ainsi que des installations de télécommunication et de basse tension

Réalisation simultanée avec le projet d'aménagement de la double voie Schindellegi – Biberbrugg

- Exploitation des effets de synergie
- Réduction au minimum des restrictions pour les clients

# Évaluation du projet pilote - examen par le maître d'ouvrage



Quelle: SOB, M. Lanz, 15.09.2022

# Évaluation du projet pilote - examen par le maître d'ouvrage



Quelle: SOB, M. Lanz, 15.09.2022

# **Évaluation du projet pilote – examen par le maître d'ouvrage**

## **Exemple du projet SOB :**

- État d'avancement de l'avant-projet : quoi ?
- Alliance de projet : comment, en lien avec l'exploitation ?
- Risques modérés
- Recherche d'innovation dans la réalisation

# Évaluation du projet pilote - examen par le maître d'ouvrage

## Exemple SOB, motivations :

- Optimisations dans la réalisation (... commence dès la planification), également en ce qui concerne l'exploitation
  - ⌚ Système d'incitation
- Fiabilité
  - en matière de prestations de travail, en particulier lors des fermetures totales
  - Surfaces d'installation et voies d'accès ⌚ Propriétaire

## **2.3 Conséquences pour les partenaires d'alliances**

# **Une nouvelle culture : confiance et transparence !**

- **Confiance mutuelle et transparence**
- **Compétences des personnes clés :**
  - Disposition à coopérer
  - Compétences en matière de communication et de négociation
  - Compétences en matière de résolution de conflits
  - Compétences en matière d'innovation
  - Compétences en matière de direction dans un environnement complexe
- **Créer et appliquer des conditions équitables**
  - Égalité des partenaires
  - Prise en compte des parts de performance et de l'échelonnement dans le temps

# Organisation des alliances

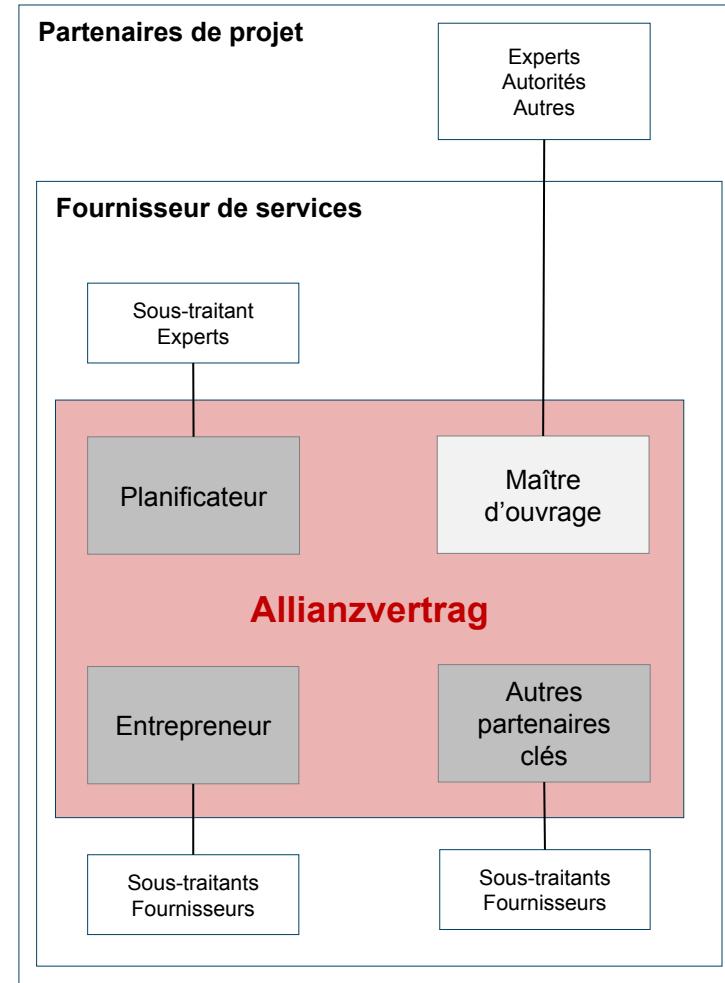
Le contrat d'alliance au sens du SIA MB 2065 est un contrat multipartite similaire à un contrat d'entreprise.

Il n'est décrit ni dans le CO ni dans les normes SIA (contrat innommé).

 Alliance de projet avec des partenaires

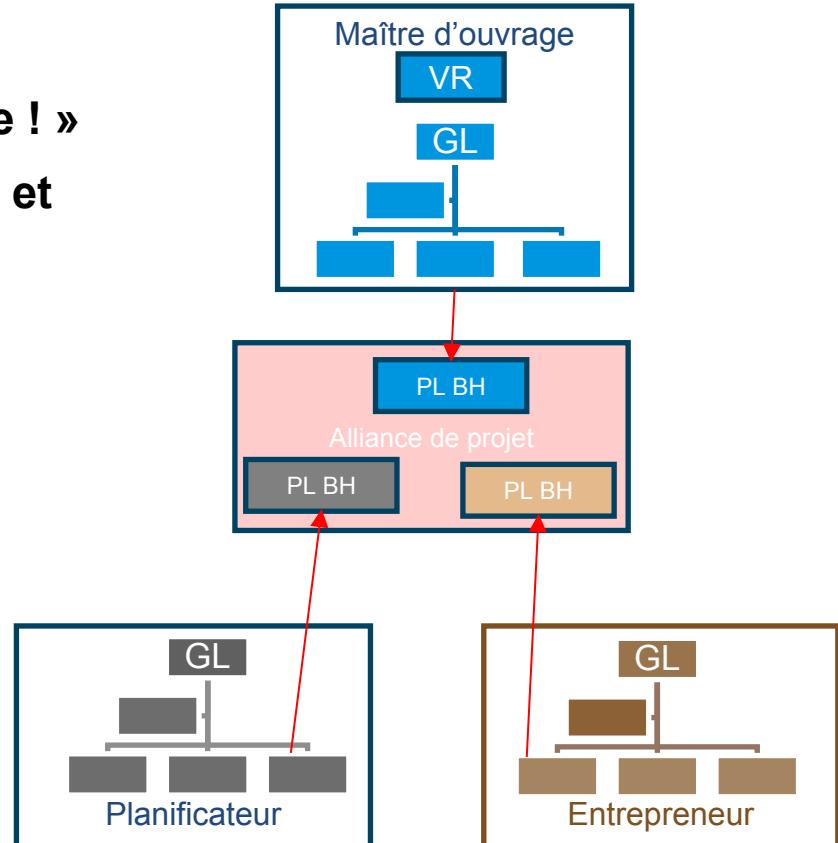
 Partenaires de mise en œuvre

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein |

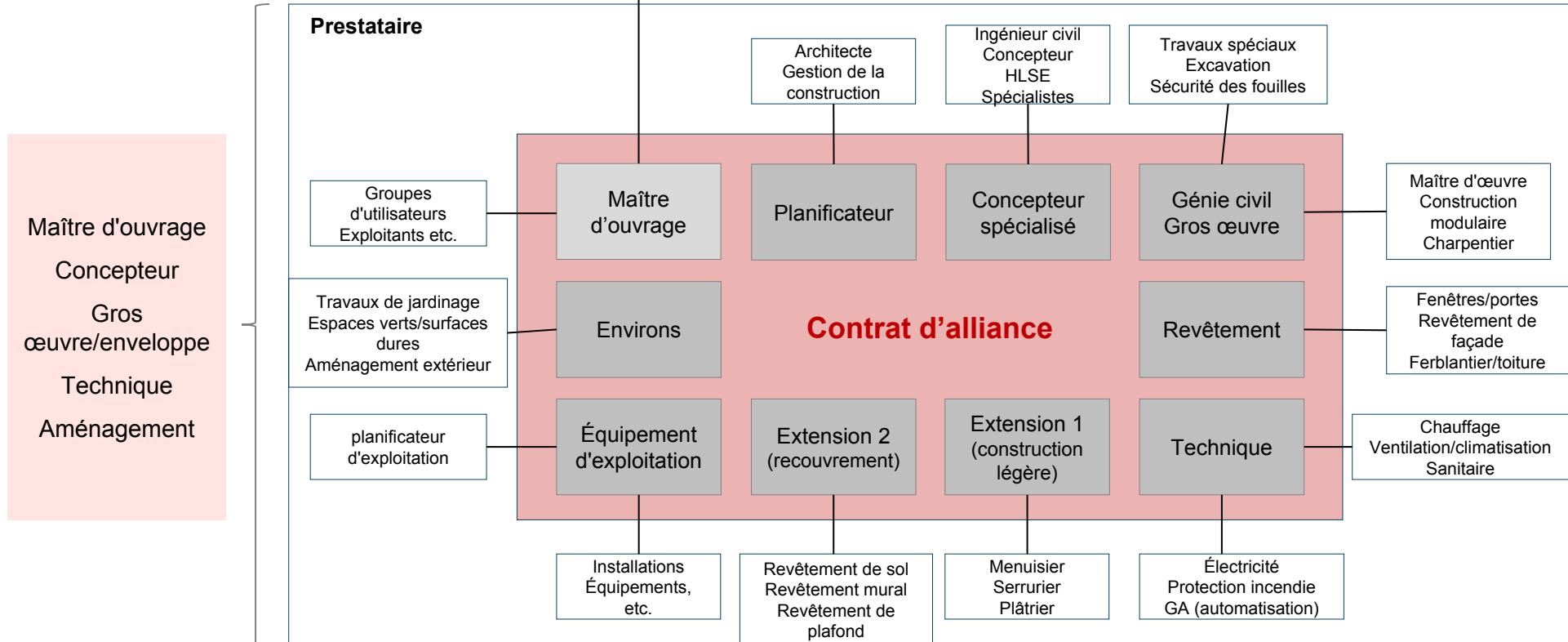


# Maître d'ouvrage : décision et engagement de la direction générale

- Décision stratégique : « une nouvelle culture ! »
- Nouvelle organisation, nouveaux processus et nouvelles compétences
- Thèmes liés au changement :
  - euphorie, attentes
  - méfiance, peur
  - résistances internes ! (ne va pas!)
- Tâches de la direction :
  - Stratégie, communication
  - soutien au chef de projet (PL)
  - organe de conciliation



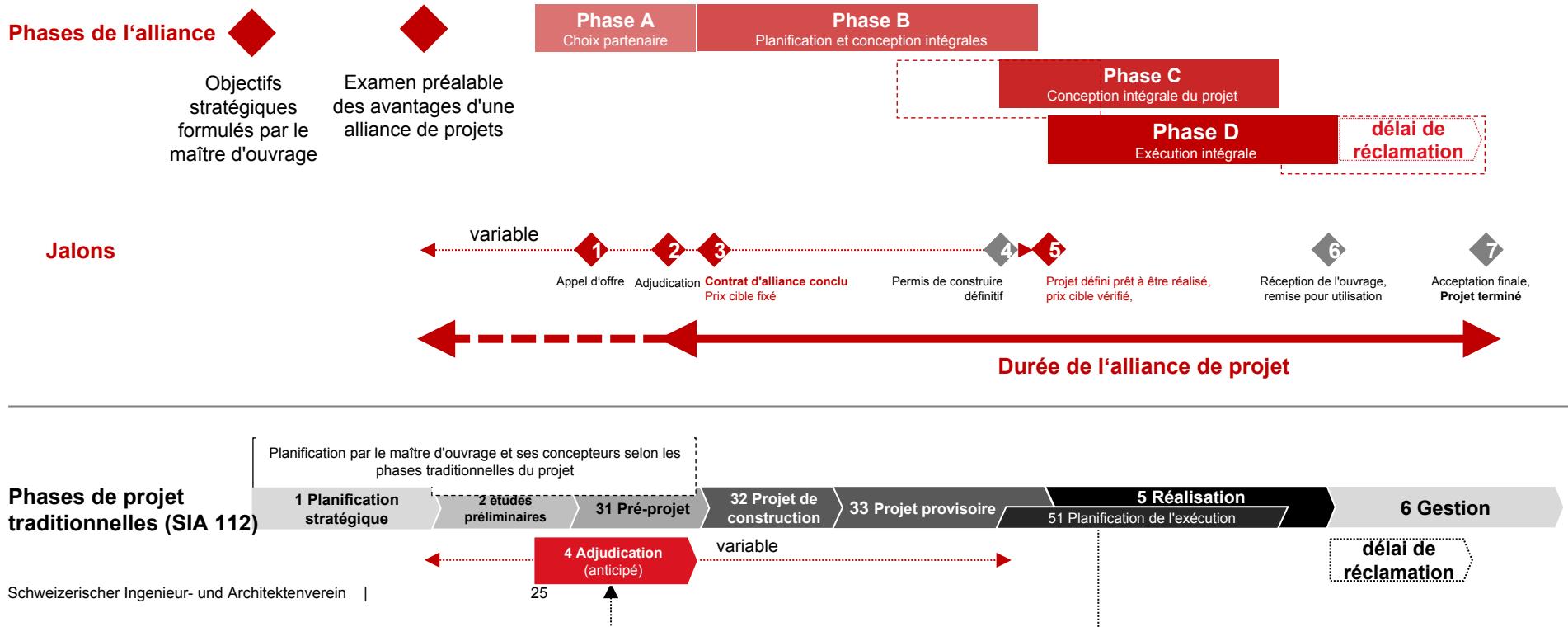
# Organisation d'alliances dans le bâtiment:



## **2.4 Entrée dans des alliances de projet**

# Déroulement général - phases de l'alliance :

07.09.2023



# Déroulement général - phases de l'alliance :

07.09.2023

SOB

## Phases de l'alliance

Objectifs stratégiques formulés par le maître d'ouvrage

Examen préalable des avantages d'une alliance de projets

### Phase A Choix partenaire

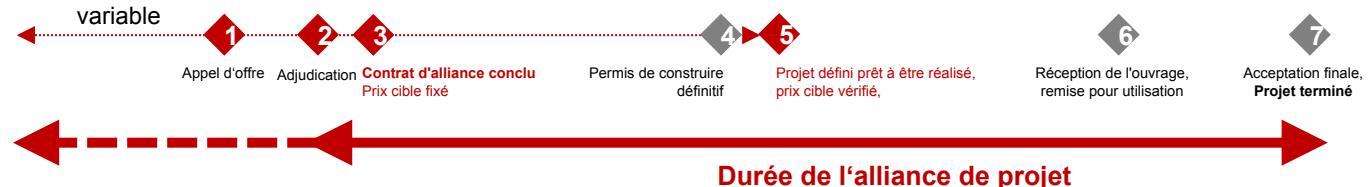
### Phase B Planification et conception intégrales

### Phase C Conception intégrale du projet

### Phase D Exécution intégrale

délai de réclamation

## Jalons



## Phases de projet traditionnelles (SIA 112)

Planification par le maître d'ouvrage et ses concepteurs selon les phases traditionnelles du projet

### 1 Planification stratégique

### 2 études préliminaires

### 31 Pré-projet

### 32 Projet de construction

### 33 Projet provisoire

### 5 Réalisation

### 6 Gestion

4 adjudication (anticipé)

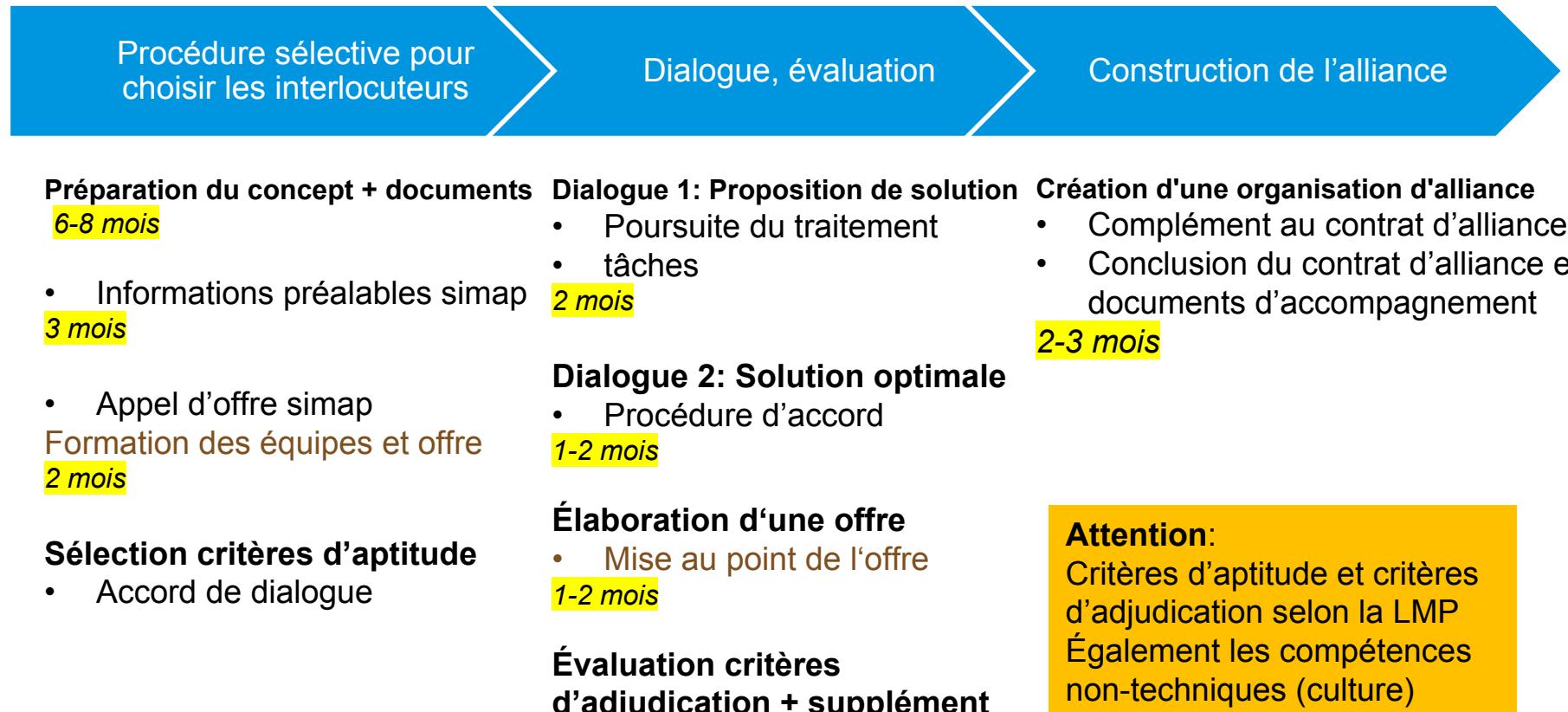
délai de réclamation

# Déroulement général - phases de l'alliance :

- **Planification pour la soumission**
  - AMO
  - PV
  - Assistance supplémentaire
- **Planification continue**
  - Changement ou nouvelle soumission des prestations de planification
    - ⌚ Savoir-faire, pas de rupture dans le savoir-faire, perte de temps

## **2.5 Déroulement d'un achat pour des alliances de projets**

# Déroulement de l'achat - Concept de soumission



# Déroulement de l'achat - Concept de soumission

- **Définition des prestations**
  - Contenu du projet, phases SIA ?
  - Quelles sont les prestations propres fournies ?
  - Quels sont les principaux groupes d'intérêt ou prestataires ?
- **Choix de la procédure**
  - Valeur ajoutée attendue de la soumission
  - Qu'est-ce qui est important pour le maître d'ouvrage (références, respect des prix, etc.) ?

# Déroulement de l'achat - Concept de soumission

- **Analyse du marché**
  - Groupe de fournisseurs
  - Recherche : comment trouver les différents fournisseurs ?
  - Timing
  - Soumissions effectuées jusqu'à présent

## Préparation de la soumission - Documents :

- Le maître d'ouvrage doit se prononcer
- Concept de soumission
  - Objet de l'acquisition
  - Critères (d'aptitude, d'adjudication)
  - Évaluation
  - Timing
  - Processus décisionnel du maître d'ouvrage
- ⌚ Validation préalable par les instances décisionnaires

# Expériences en matière de procédure de dialogue :

Exemple SOB

- **Contenu de la soumission**

- Planification et réalisation (phases 32-53) dans le cadre d'une alliance de projet selon la fiche technique SIA 2065

- Alliance de projet pilote ☺ élaboration partielle des bases ☺ besoin de clarification plus important pour les prestataires

à donc : soumission dans le cadre d'une procédure sélective avec dialogue

# Expériences en matière de procédure de dialogue :

Exemple SOB

## - Déroulement

- Préqualification ☰ demandes de participation ☰ Limitation à 3 soumissionnaires (points selon critères d'aptitude)
- 3 soumissionnaires, 2 cycles de dialogue chacun
- Accord de dialogue et rémunération
- Ordre du jour et calendrier définis (4 h / tour et prestataire)
- Soumissionnaire : remise préalable des documents

# Expériences en matière de procédure de dialogue :

Exemple SOB

- **Organisation maître d'ouvrage**

- 4 représentants : 2x maîtres d'ouvrage (responsable projet, responsable PM&KG); 1x auteur du projet; 1x médiateur
- Tâches claires et définition des rôles, couverture de divers domaines :
  - Projet, jusqu'aux questions détaillées
  - Déroulement des travaux
  - Contrat
  - Exploitation et fermetures éventuelles
  - Interfaces avec les projets voisins

- **Documents de soumission**

- Les spécifications et les questions peuvent être enregistrées si nécessaire et transmises à tous les fournisseurs (agile).

# Expériences en matière de procédure de dialogue :

Exemple SOB

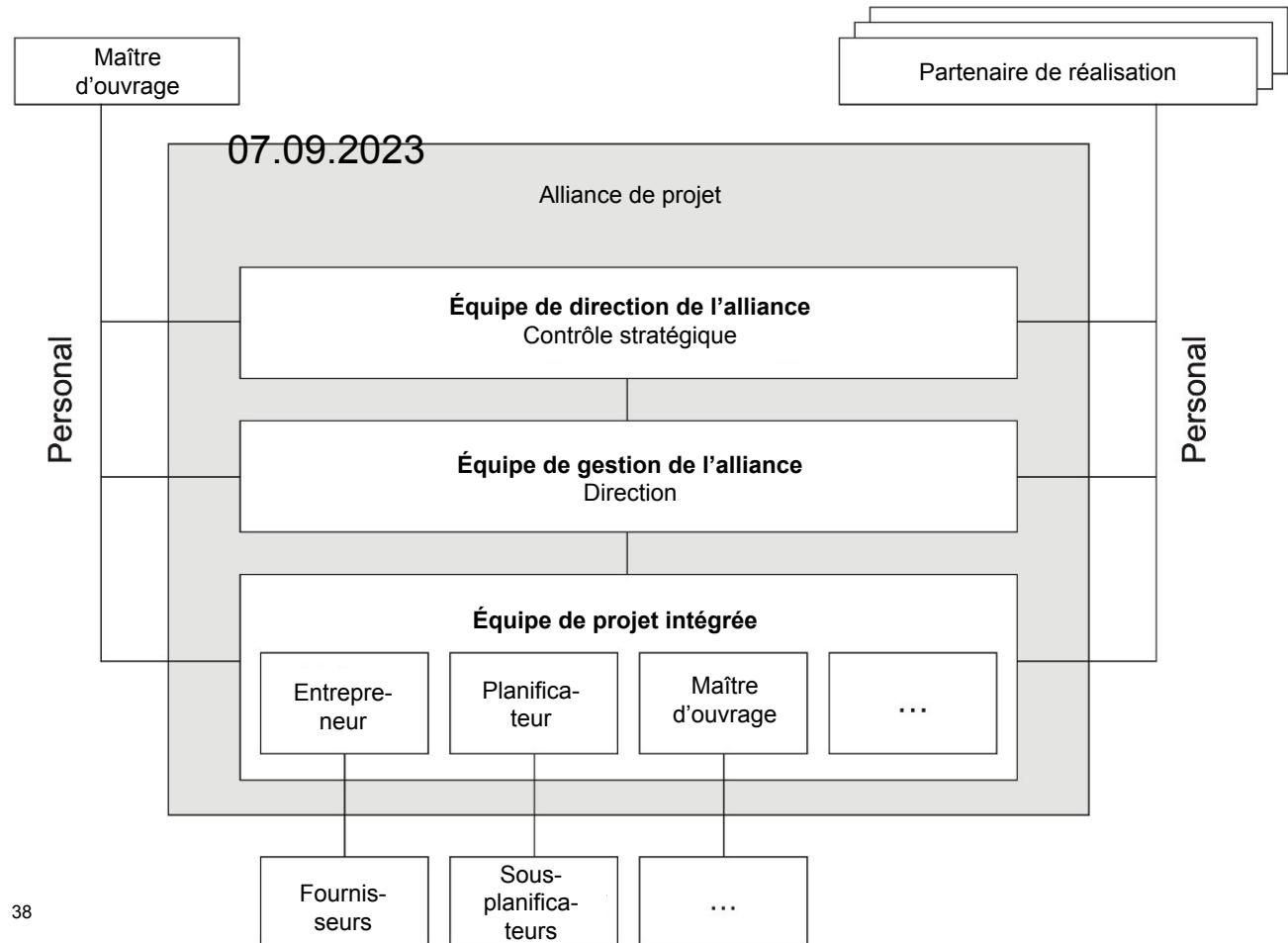
## - **Lessons Learned**

- Grande réponse : projet d'alliance pilote conforme à la fiche technique SIA 2065
- Les tables rondes ont été très appréciées par les prestataires
- Tous les prestataires sont sur la même longueur d'onde (pas d'offres qui sortent du cadre défini...)
- Développement de solutions avec un partenaire de réalisation (2 tables rondes sont judicieuses)
- Les documents de soumission et les spécifications ont pu être affinés dans le cadre du dialogue (p. ex. modèle de rémunération)
- Procédure fastidieuse
- Longue durée de l'attribution (29 mai 2024 publication SIMAP, 1<sup>er</sup> novembre 2024 soumission des offres, attribution prévue en décembre 2024)
- Traitement confidentiel des documents/conclusions essentiel

### **3. Thèmes proposés pour des alliances de projets :**

1. Organisation et gestion dans une alliance de projet
2. Gestion des risques liés au projet
3. Pièges et contraintes au sein de l'alliance de projet (modifications du projet)
4. Objectifs de coûts et rémunération
5. Modifications
6. Réception et responsabilité pour les défauts
7. Nature du contrat d'alliance
8. Autres...

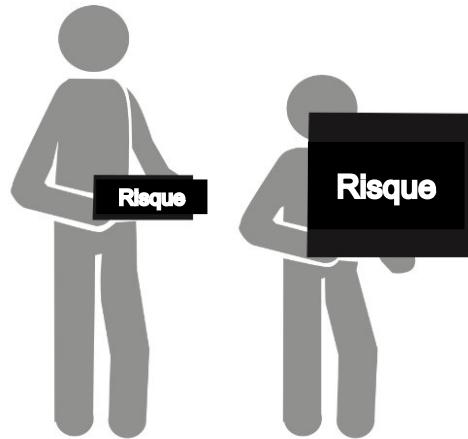
# Gestion commune du projet



# Partage des risques plutôt que répartition des risques

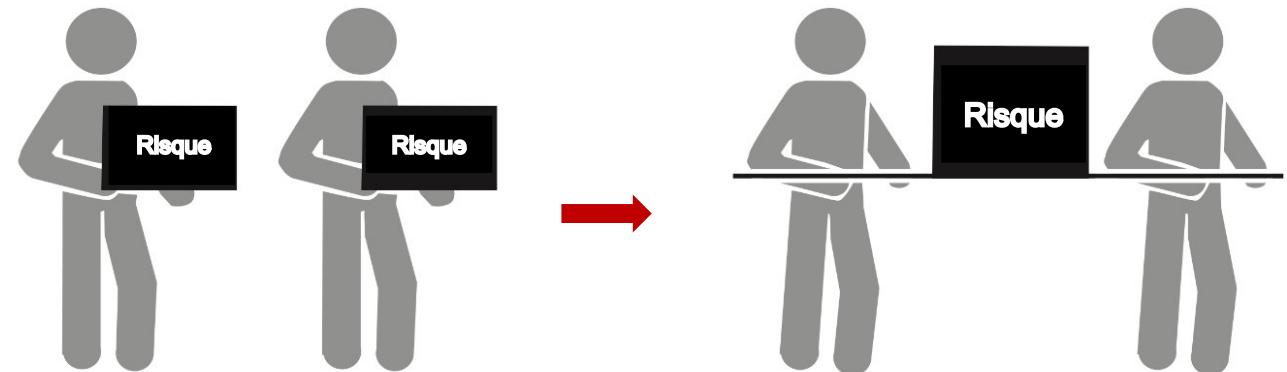
07.09.2023

## Traditionnel



Individuellement, unilatéral (injuste)

## En partenariat

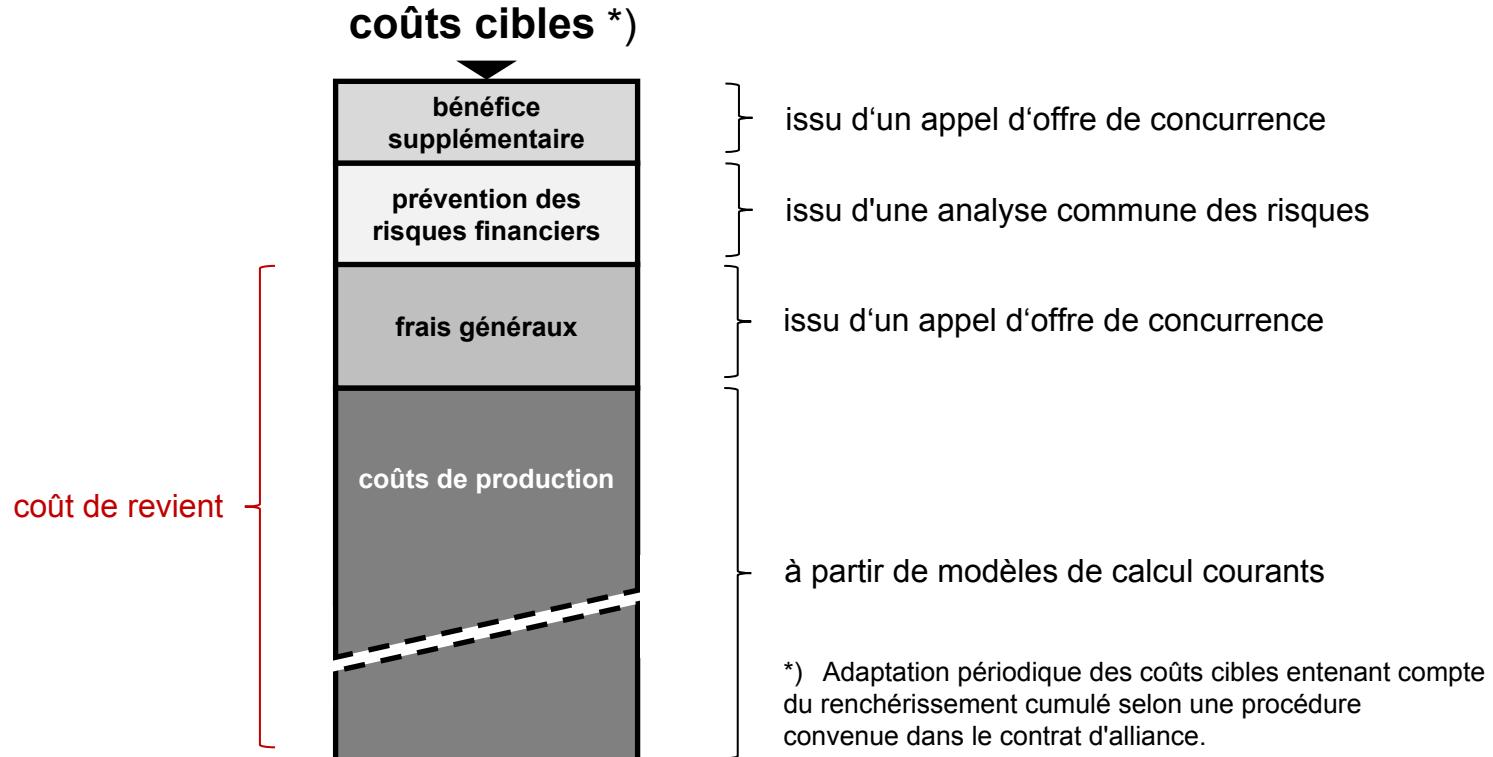


Individuellement, équilibré (équitable)

ensemble

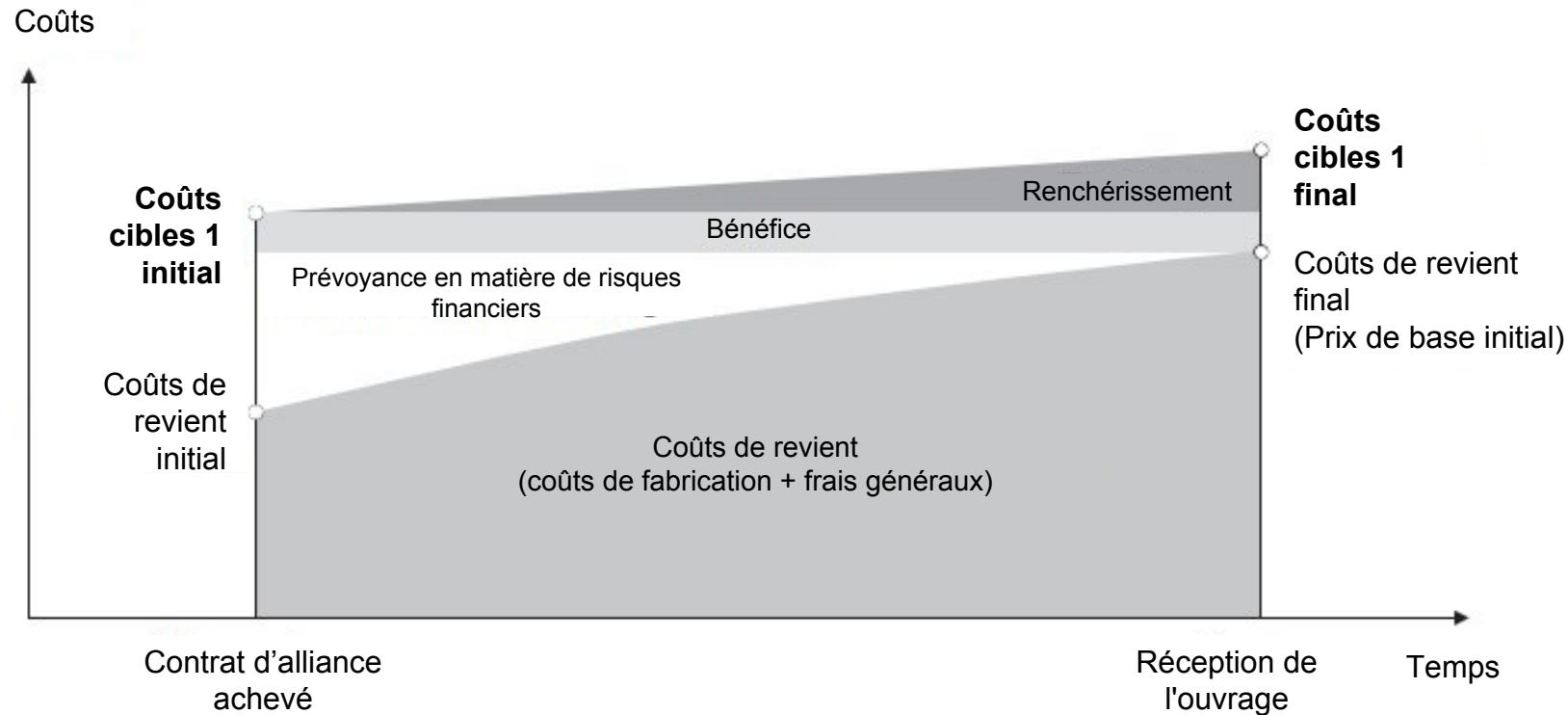
# Définition commune (transparente) des prestations

07.09.2023

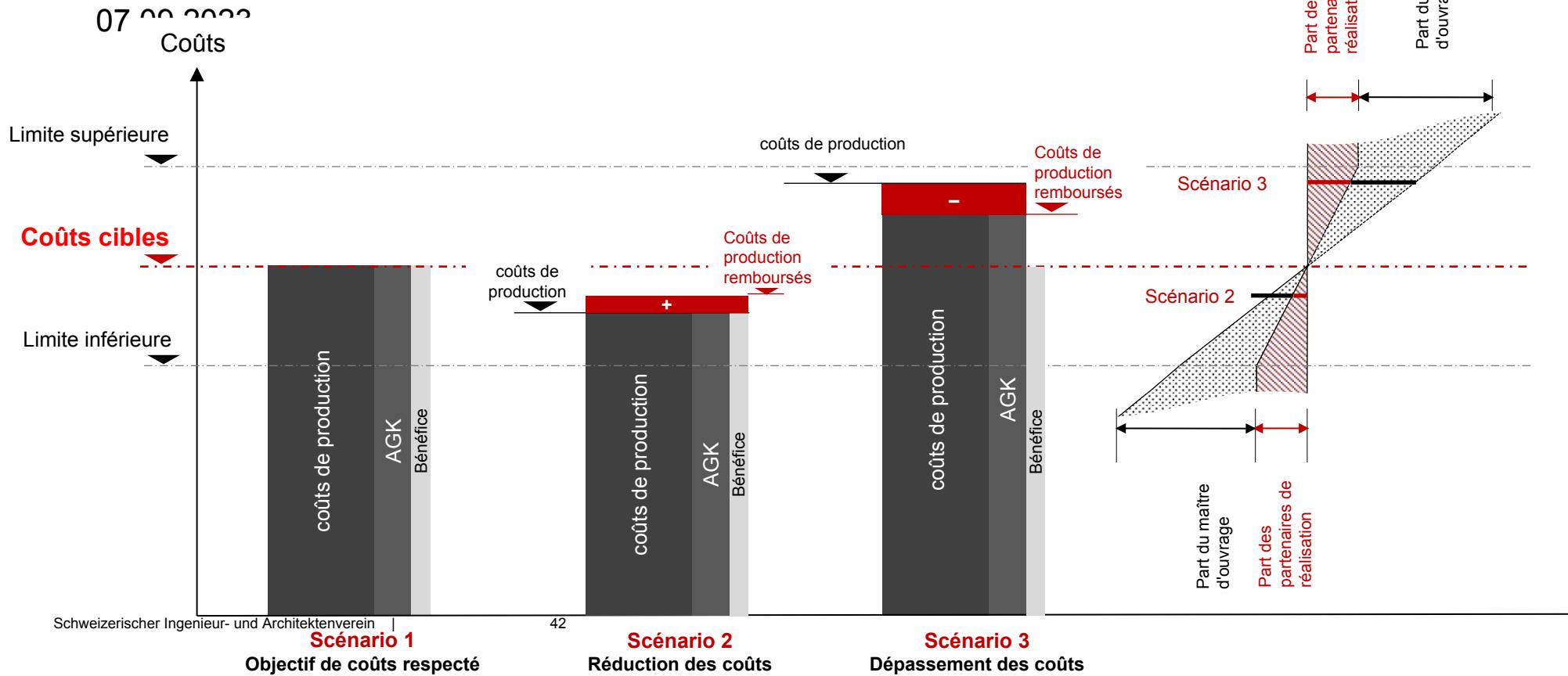


# Gestion des coûts cibles, du renchérissement, du bénéfice

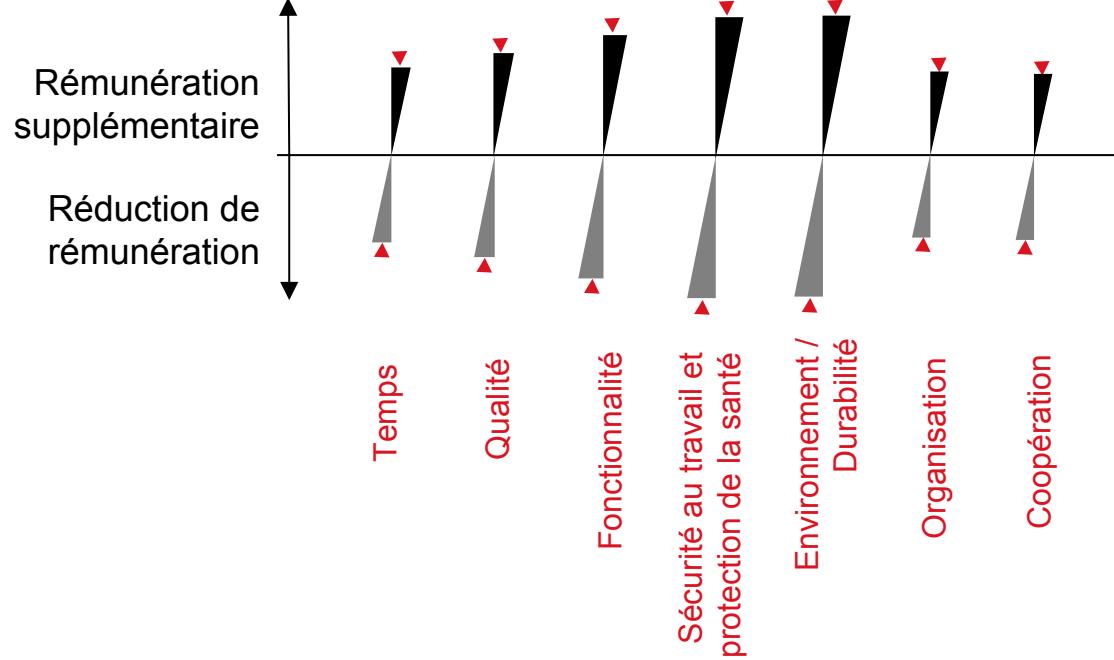
07.09.2023



# Rémunération basée sur des incitations



# Système supplémentaire de bonus/malus pour les critères non monétaires



▼ Valeurs limites fixées par le maître d'ouvrage pour la  
► rémunération supplémentaire ou la réduction de la  
rémunération par objectif du projet.

objectifs mesurables convenus contractuellement

Les objectifs doivent être  
**S** spécifiés  
**M** mesurables  
**A** exigeants  
**R** réalisables  
**T** planifiables

# Concept de mise en œuvre Alliances de projets CH



TRÄGERORGANISATIONEN

s i a

SBV  
SSE  
SSIC //

suisse.ing

Association en cours de création ayant pour but :

- Promotion de la mise en œuvre d'alliances de projets conformément à la fiche technique SIA-2065
- Échange d'expériences et formations
- Bases pour la formation et la formation continue
- Développement de documents (modèle de contrat)

**Merci beaucoup de votre attention**



**Ensemble plutôt que les uns contre les autres !**

**... Merci !**