Métropole Aix – Marseille - Provence

Direction Métro Tramway

CAHIER DES CLAUSES ADMINISTRATIVES PARTICULIERES (C.C.A.P.)

Annexe 1 – Management de projet

Mission de Maîtrise d'œuvre
Extensions Nord et Sud du réseau de tramway de Marseille et création d'un Site de Maintenance et Remisage

SOMMAIRE

1. OBJET **3**

2. OBJECTIFS ATTENDUS DU TITULAIRE **3**

3. MANAGEMENT DE LA QUALITÉ **3**

4. MANAGEMENT DU CONTRAT **4**

4.1 LES REVUES **4**
4.1.1 Les revues de lancement 4
4.1.2 Les revues de projet 4
4.1.3 Les revues de contrat 5

4.2 RAPPORTS D'ACTIVITE DU TITULAIRE **5**

5. GESTIONS DES MODIFICATIONS **6**

6. MAITRISE DES DÉLAIS **7**

7. GESTION FINANCIERE DU PROJET **7**

1. OBJET

Ce document précise les spécifications de management particulières, en complément de celles décrites dans le SDQ (Schéma Directeur de la Qualité), à mettre en œuvre dans le cadre du marché de maîtrise d'œuvre.

Les spécifications de management définies dans se document prévalent sur celles du SDQ sur les thèmes suivants :

- les objectifs qualité du Titulaire,
- le management de la qualité : les versions du manuel projet du Titulaire,
- le management du contrat : les revues et le contenu attendu du rapport d'activité,
- la gestion des modifications de programmes et de projet,
- la maîtrise des délais : les plannings à produire,
- la maîtrise des coûts du projet.

2. OBJECTIFS ATTENDUS DU TITULAIRE

Le Titulaire doit, par son organisation et la mise en œuvre de son système de management de projet, remplir les objectifs suivants :

- Atteinte des performances contractuelles,
- Respect des délais contractuels et des délais d'exécution proposés par le Titulaire,
- Conformité des productions et des prestations du Titulaire vis-à-vis des exigences contractuelles,
- Régularité et efficacité du reporting de la réalisation des prestations par le Titulaire au Maître d'ouvrage,
- Respect des coûts du projet.
- Identification par le MOA d'un interlocuteur unique, membre de la société mandataire ;
- Tenue de toutes les réunions nécessaires au pilotage du projet à proximité du site de l'opération, en phase Etudes comme en phase Travaux.

3. MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Le Titulaire établit et fournit à minima quatre versions de son Manuel Qualité Projet :

- 1ère version : Conception (dont AVP et PRO, et dossiers administratifs) ;
- 2ème version : DCE et ACT ;
- 3ème version : Travaux ;
- 4ème version : essais / réception / clôture du contrat.

Le Manuel Qualité Projet couvre l'ensemble des prestations du Titulaire se déroulant dans le périmètre de chaque version.

Le Manuel Qualité Projet comporte une liste des documents applicables répertoriant l'ensemble des procédures, instructions et guides (généraux et particuliers, issus du système de management de la qualité du Titulaire ou créés spécifiquement pour le projet) avec précision de l'indice

applicable. Cette liste évolue à chaque nouvel indice des documents listés et est diffusée avec la nouvelle version du document au Maître d'ouvrage.

4. MANAGEMENT DU CONTRAT

4.1 LES REVUES

4.1.1 Les revues de lancement

Les revues de lancement ont lieu au démarrage de chacune des missions du Titulaire.

Les revues de lancement sont organisées par le Maître d'ouvrage et permettent :

- de faire la synthèse des enseignements de la phase précédente ;
- de clarifier les entrants attendus par le Titulaire ;
- de planifier les différentes thématiques des revues de projet ;
- d'examiner la pertinence du planning de production fourni par le Titulaire ;
- de clarifier le contenu et la structure des livrables.

Le compte-rendu des revues de lancement est rédigé par le Titulaire.

Le Maître d'ouvrage dispose d'un délai de quinze (15) jours calendaires à compter de la date d'envoi du compte rendu, pour indiquer par écrit ses éventuelles observations. Sans observations du Maître d'ouvrage à l'échéance de ce délai, le compte rendu est considéré approuvé. En cas d'observations, le Titulaire diffuse une nouvelle version au plus tard sept (7) jours calendaires après leur réception.

4.1.2 Les revues de projet

Les revues de projet ont pour but d'examiner, par thèmes, la conception au fur et à mesure de l'avancement des études.

Les revues de projet permettent d'orienter la conception sur certains choix / options demandés par le Titulaire au Maîtrise d'ouvrage, de manière à aboutir à un livrable dont la totalité des thèmes a été vu en revue de projet.

Les revues de projet permettent de mesurer l'avancement des livrables, et de communiquer sur les contraintes techniques issues ou impactant les projets connexes.

Les revues de projet, en phase travaux, permettent d'examiner l'avancement des travaux, les aléas de chantier, modifications de programme, mais aussi de faire un point régulier sur la gestion financière des marchés de travaux.

Les revues de projet ont une fréquence hebdomadaire. Le Maître d'ouvrage se réserve le droit d'annuler une revue de projet. Les revues de projet ont lieu dans les locaux du Maître d'ouvrage.

Les revues de projet font l'objet d'un compte rendu établi par le Titulaire, diffusé au Maître d'ouvrage au plus tard six (6) jours calendaires après la réunion.

Le Maître d'ouvrage dispose d'un délai maximum de quinze (15) jours calendaires à compter de la date de réception du compte rendu, pour indiquer par écrit ses éventuelles observations. En cas d'observations, le Titulaire diffuse une nouvelle version au plus tard sept (7) jours calendaires après leur réception.

4.1.3 Les revues de contrat

En complément des spécifications du SDQ, la fréquence des revues de contrat est mensuelle à compter de la première revue de lancement.

4.2 RAPPORTS D'ACTIVITE DU TITULAIRE

Le Titulaire transmet mensuellement, au Maître d'ouvrage un rapport d'activité, dont la structure est la suivante :

- 1. Sommaire : récapitulatif de la liste des éléments constituant le rapport présenté ;
- 2. Préambule : identification des données à partir desquelles le rapport a été établi et, le cas échéant, informations manquantes au moment de l'établissement du rapport ;
- 3. Commentaires généraux : analyse de l'avancement à la date d'arrêté. En phase travaux, le compte rendu synthétique écrit comporte 10 pages maximum présentant l'état d'avancement du chantier et analysant en particulier les risques de dérive en termes de coût et de délais ;
- 4. Synthèse des évènements de la période écoulée : évènements importants de la période, difficultés majeures de la période, actions correctives proposées, suivi des actions et des dates de corrections effectives des problèmes majeurs rencontrés lors des rapports d'avancement précédents en assurant la traçabilité des évolutions intervenues ;
- 5. Maîtrise des risques – situation du portefeuille de risques : présentation de la situation des risques projet ;
- 6. Maîtrise des délais : planning avec identification du chemin critique (voir le contenu au chapitre 6) ;
- 7. Maîtrise des coûts : suivi du coût de l'opération avec les détails par marchés ou lots.

Sur ce dernier point, en phase travaux, le rapport comporte :

- un suivi financier de chacun des marchés de travaux, qui devra permettre l'évaluation à terme du coût de chacun des marchés de travaux nécessaires à la réalisation de l'opération (cf article 3.6.1 du CCTP) ;
- un échéancier prévisionnel des décomptes d'entreprises ou factures à recevoir entre le mois n+1 et le mois d'achèvement des marchés concernés, en distinguant : les marchés ou commandes déjà passés, pour lesquels la prévision de dépense tient compte des décomptes déjà reçus et de l'avancement prévisionnel des travaux, les marchés ou commandes à engager, en fonction du calendrier prévisionnel de l'opération. Pour ces calculs, le Titulaire tient compte des clauses d'actualisation ou de révision des prix de chaque marché.
- à l'achèvement du chantier, un bilan financier faisant apparaître, pour l'ensemble des travaux, une analyse des écarts constatés entre les montants AVP / Projet, les montants des marchés notifiés et les montants des DGD.

Le rapport d'activité est remis avant le 10 du mois n pour le reporting du mois n-1.

5. **GESTIONS DES MODIFICATIONS**

On entend par « Modification » un changement ou une évolution technique qui affecte les caractéristiques opérationnelles, fonctionnelles, physiques d'un produit, ces caractéristiques ayant été exigées ou acceptées par l'utilisateur ou le client (NF L00-007).

Les familles de modifications qui peuvent être rencontrées dans le cadre du projet sont :

- des modifications de programme,
- des modifications de Projet,
- des aléas de chantier.

La modification résulte dans le processus du marché :

- soit d'un oubli ou d'une évolution dans le projet,
- soit d'une correction destinée à résoudre une non-conformité par rapport au marché ou aux spécifications contractuelles.

Une gestion efficace des modifications permet d'une part, de formaliser le processus décisionnel des évolutions du projet et d'autre part une gestion claire des évolutions de marchés (avenant ou marché complémentaire).

Le processus de Gestion des modifications est formalisé selon les principes suivants :

- Identification du Demandeur : tout intervenant demandeur d'une modification,
- Gestionnaire des modifications :
  - le Maître d'ouvrage pour toute demande émanant d'un acteur hors entreprises de travaux,
  - le Titulaire pour toute demande formulée par une entreprise de travaux ou par lui-même.

Le circuit de toute fiche est simple, mais il doit être respecté afin que l'efficacité et la transparence des décisions soient garanties :

- 1. Toute demande de modification est formalisée via une fiche d'après le modèle de fiche fournie par le gestionnaire des modifications.
- 2. La demande est ensuite transmise au Gestionnaire des modifications qui lui donne un numéro d'ordre, et archive l'original papier dans son classement.
- 3. La demande, une fois saisie, entre dans le circuit des signatures via, le Titulaire (chef de projet) si elle est émise par une entreprise de travaux, le Maître d'ouvrage avant d'être retournée au demandeur pour déclenchement des prestations.
- 4. Le gestionnaire des modifications doit être tenu au courant tout au long de ce circuit de validation, voir même il joue un rôle moteur afin que la mise à jour de la base puisse s'effectuer en « temps réel » et que cet outil puisse fournir à tout instant des données indiscutables.

La fiche de modification comporte les rubriques principales suivantes :

- Identification de la demande : le titre doit être clair,
- Demandeur de la modification,
- Origine,

- Description de la modification : indiquer si possible la (ou les) solution(s) proposée(s) pour la traiter,
- Qualification de l'impact technique, financier, planning et/ou contractuel,
- Confirmation de la demande par Visa du demandeur originel,
- Traçabilité des étapes de vérification et d'approbation de la demande.

Un modèle fiche pour les phases études et travaux est proposé par le Titulaire.

6. MAITRISE DES DÉLAIS

Le Titulaire élabore tout au long du Projet :

- un planning général de l'opération (type GANT), à l'échelle de la semaine, intégrant l'ensemble des domaines touchés par l'opération (administratif, technique, juridique, dévolution des marchés, etc.) ;
- un planning de l'organisation des travaux (type chemin de fer), qui est détaillé au mois en phase AVP, puis à la semaine dès le lancement du PRO.

  Ce planning détaille les procédures administratives liées au chantier, les phasages de travaux, les découpages géographiques en tronçons, en fonction de l'allotissement.

Chacun de ces plannings définit le chemin critique et le reste à faire.

7. GESTION FINANCIERE DU PROJET

Conformément à l'article 4.2, le Titulaire transmet chaque mois un tableau de suivi des coûts de l'opération avec une décomposition exhaustive par marchés de travaux.

Ces tableaux détaillés par marché de travaux de travaux indiquent les évolutions (en plus ou en moins) des différents coûts de marchés de travaux, extrapolés à la fin des travaux. Ils font ressortir clairement les impacts financiers des modifications de projet, identifiant de manière séparé les économies réalisées et les dépenses supplémentaires.

Dans le cadre de ce suivi financier, le Maître d'ouvrage se réserve la possibilité de demander au Titulaire de recherche des économies visant à équilibrer les dépenses supplémentaires.