



# NEUMATT

## Expériences du premier projet de PPP en Suisse



### **Doris Haldner**

Ancienne directrice de l'office  
des immeubles et des  
constructions et architecte  
cantonale ancienne du Canton  
du Berne



## Contenue de l'exposé

- Projet centre administratif Neumatt à Berthoud
- Développement du projet PPP
- La procédure du projet PPP
- Méthode "Lifecycle"

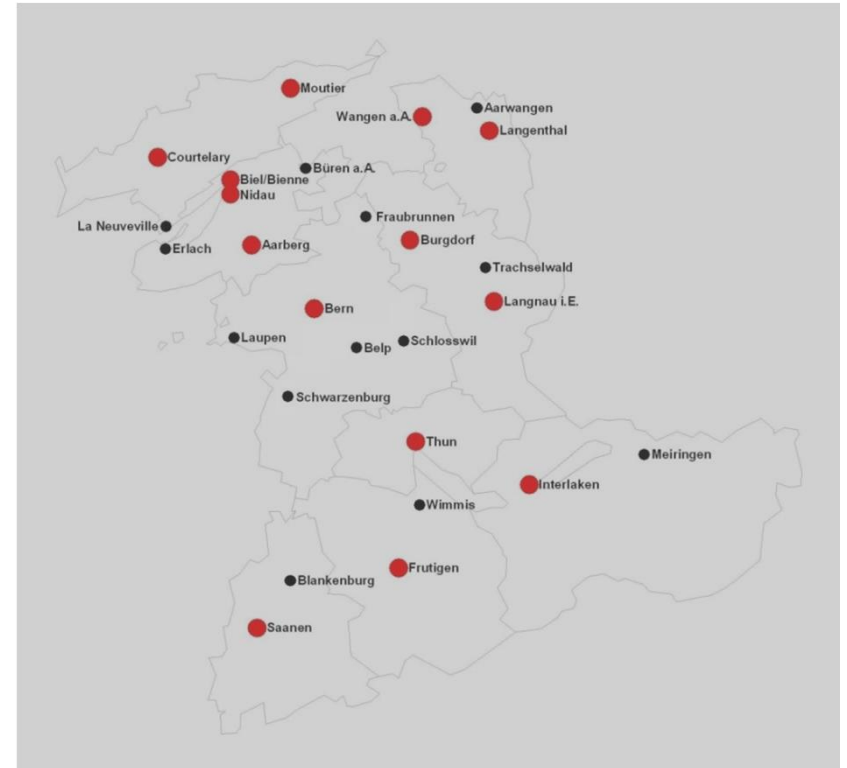


# Réforme de la décentralisation de l'administration et réforme de la justice

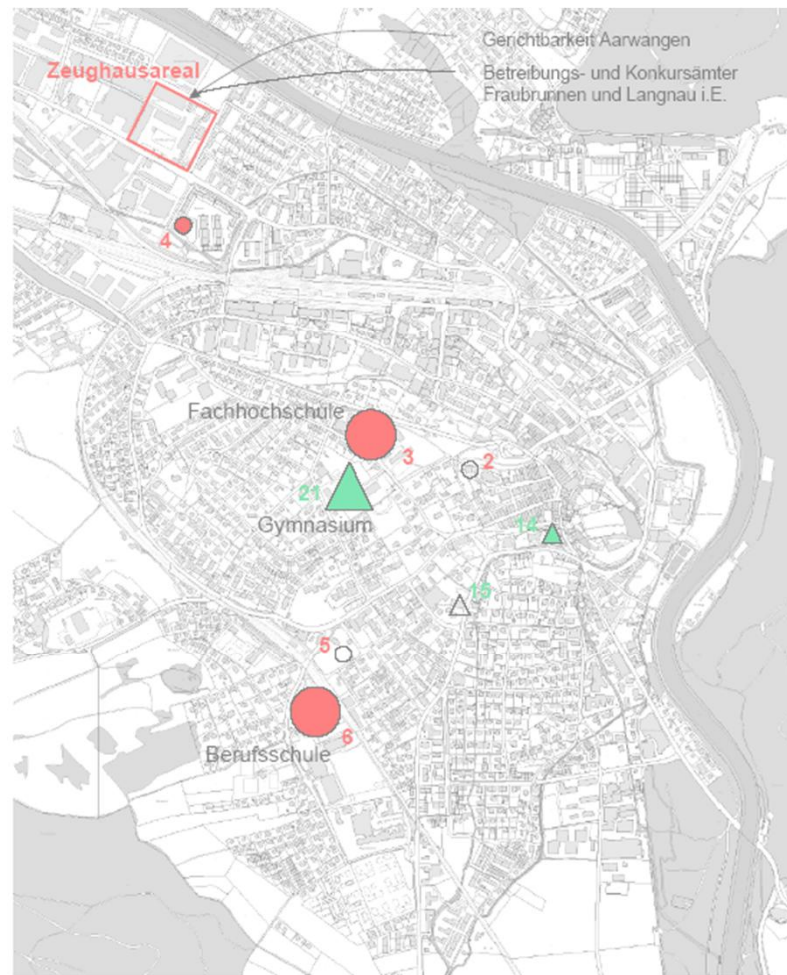
## Centres administratifs dès le 1 janvier 2010



- 91 sites administratifs concernés
- 18 nouveaux sites
- 7 bâtiments neufs
- 21 bâtiments transformés



# Optimisation du Portfolio du district Berthoud



- Eigentum
- ▲ Mietobjekte

# Espaces nécessaires

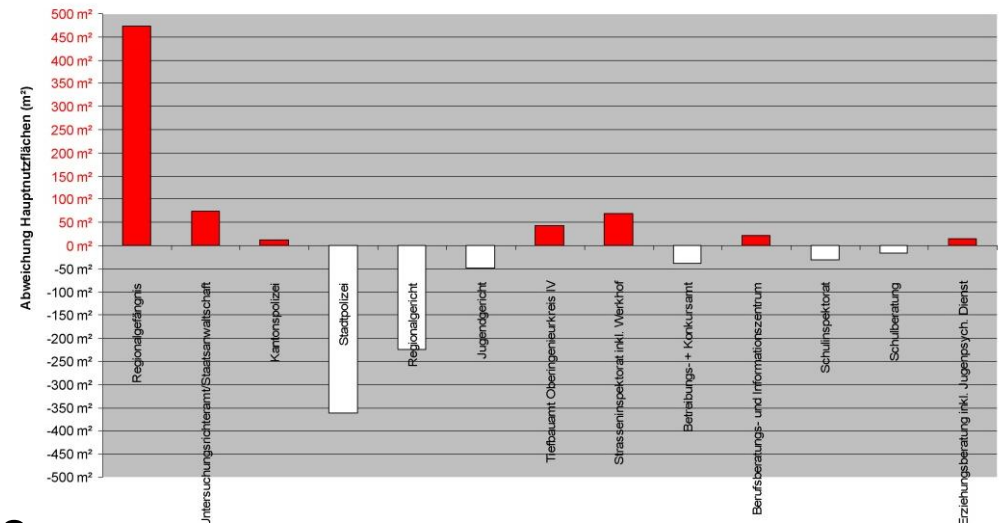


- 6 directions
- 15 unités d'usage
- env. 16'900 m<sup>2</sup> surface utile principale (SUP)

unités d'usage attribuées:

- prison régionale avec 110 pl.
- cellules 4'200 m<sup>2</sup>
- ministère public 1'200 m<sup>2</sup>
- justice régionale 3'000 m<sup>2</sup>
- adm. des impôts etc 1'200 m<sup>2</sup>
- dépôt

## Comparaison SUP dans le cadre du développement du projet (état 2007)



## PPP-Commande

Planification et management de la construction, financement, entretien, maintenance et services

Bâtimenst neufs de quatre centres administratifs, un dépôt, une prison, la viabilité, les espaces extérieurs, le parking souterrain et démolition des bâtiments existants



Financement de l'investissement de la construction

Facility Management des bâtiments (sauf les services pour la prison) pour une durée de 25 ans, (l'entretien technique, nettoyage, sites extérieurs, services organisationnels et la gestion du restaurant du personnel)

## Description des prestations orientées sur le résultat

- Les privés ont la responsabilité d'obtenir le résultat
- Partenaire privé peut intégrer son knowhow/innovation et ses compétences
- Même standard de qualité du secteur public comme dans les descriptions de prestations conventionnelles



Architecture  
Qualité  
Minergie P-Eco  
Gestion durable  
Séparation des systèmes  
Entretien, services  
Maintenance  
etc.

## Respecter le droit de l'approvisionnement public

→ OUI

une procédure de négociation  
(concurrence dialogue par écrit)





# Etudes de faisibilités pour les conditions générales

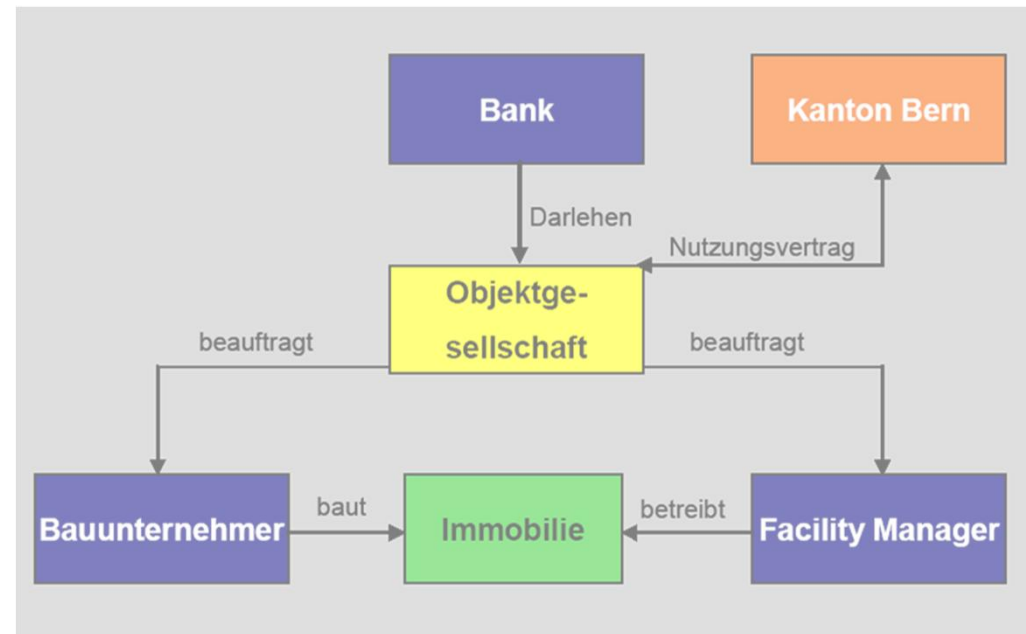


- construction
- économie
- droit

Résultat



Base de la variante PPP



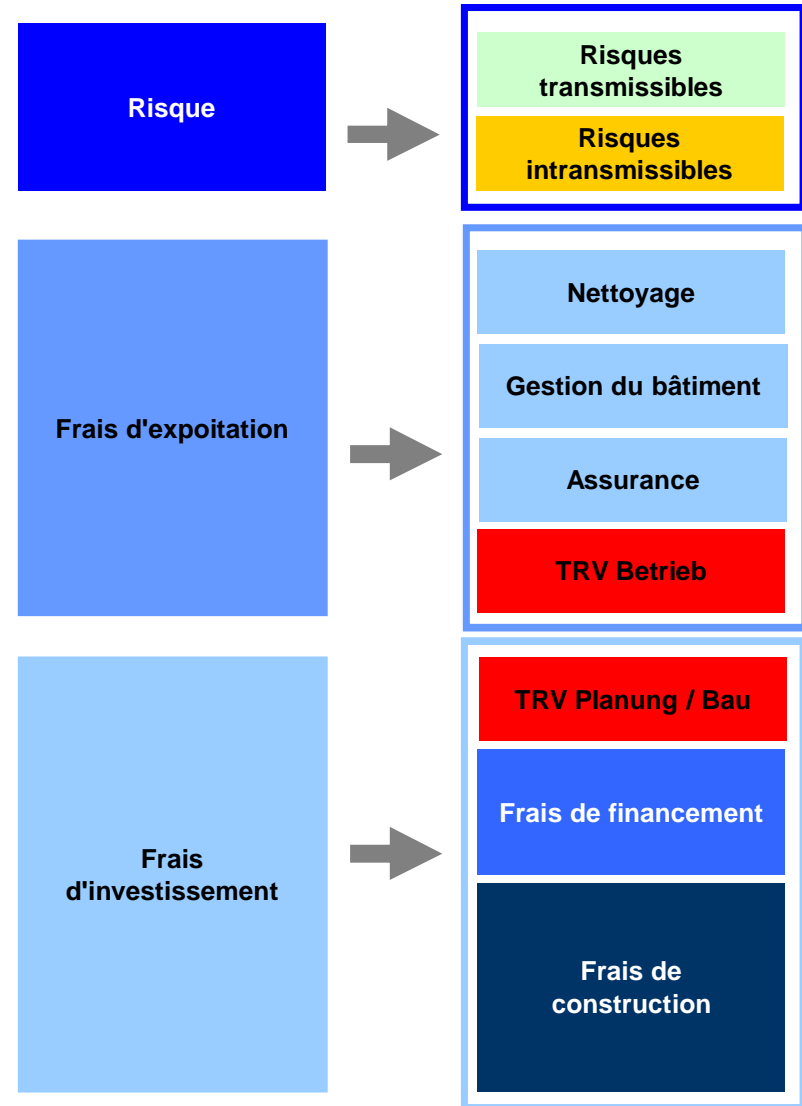
# Examens de l'économie pour les variantes de l'approvisionnement public



## Composantes des coûts de la comparaison de rentabilité

- **Propre réalisation et propre maintenance**
- **Public Private Partnership méthode**

## Méthode-PSC (Public-Sector-Comparator)



# Management des risques

Bezugsgröße	Schadenshöhe	Erläuterung zur Bewertung der Schadenshöhe	Eintrittswahrscheinlichkeit	Erläuterung zur Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit	übertragbares Risiko aus übertragen Leistungen
5.621.589 CHF	hoch	> Grundstücke derzeit nicht im Besitz des Kantons > Entschädigungszahlungen, Projektabbruch	gering	> Kaufrecht für zwei Liegenschaften > mündliche Verhandlungen mit Eigentümer der weitem Liegenschaften aufgenommen	56.216 CHF
5.621.589 CHF	hoch	> Zusätzliche Mietkosten für Interimslösungen	gering	> Bewertung der Erschliessung, Qualität des Standorts, des baulichen Umfelds im Rahmen einer durchgeführten Standortevaluation	56.216 CHF
5.621.589 CHF	hoch	> direkten Einfluss auf die Baukosten (ggf. erhebliche Kostensteigerung)	gering	> Baugrundvorabklärung erfolgt > Im Altlasten- und Verdachtsflächenkataster nicht als Verdachtsfläche gewertet	56.216 CHF
5.621.589 CHF	mittel	> Mittlerer Anteil bebauter Fläche > ggf. Denkmalpflegerische Auflagen	mittel	> Keine Untersuchung der Bestandsbauten auf Kontamination > ggf. problematische Bausubstanzen > hoher Anteil Altbau	67.459 CHF
7.765.067 CHF	mittel	> Zusätzliche Kosten für Kontaminationsbeseitigungen	mittel	> Baugrundvorabklärung für Zeughausareal erfolgt > Verdacht auf Bodenverunreinigungen der angrenzenden Parzellen	93.181 CHF
2.143.478 CHF	mittel	> Sanierungskosten abhängig vom Instandhaltungsrückstau	gering	> hohe kantonale Standards	10.717 CHF
5.621.589 CHF	sehr gering	> geringer Anteil > gut kalkulierbar	gering	> Einhaltung von Vorschriften	2.811 CHF

- Identifier
- Evaluer
- Répartir
- Vérifier
- Efficacité

## Risques:

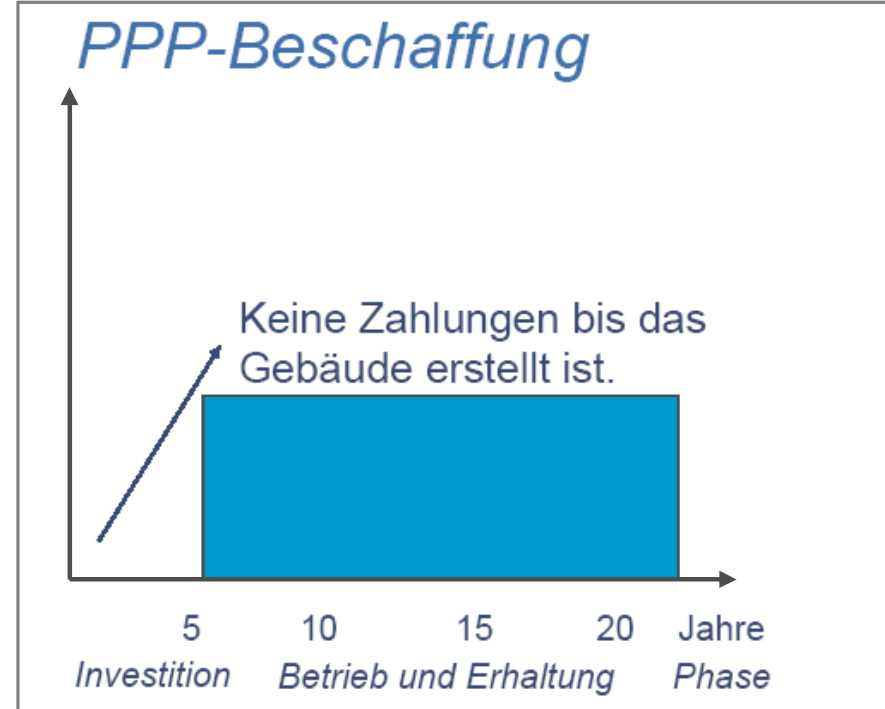
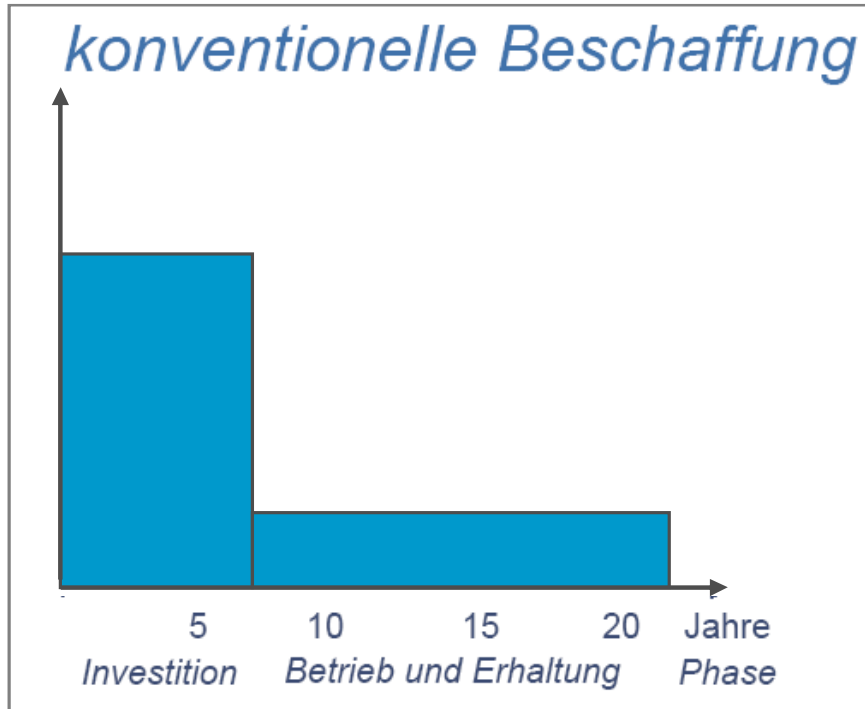
- aux terrains
- planification
- construction
- exploitation
- entretien/réparations
- financement
- juridiques
- impôts



# Financement

## Approvisionnement conventionnel

## Approvisionnement PPP



Basis der Graphik: PricewaterhouseCoopers;  
PPP im Bereich eHealth Schweiz; 9. März 2006

# Dossier contractuel du projet

- Contrat-cadre
- Contrat de projet
- Contrat de financement
- Contrat sur les prestations d'organisation
- Convention directe



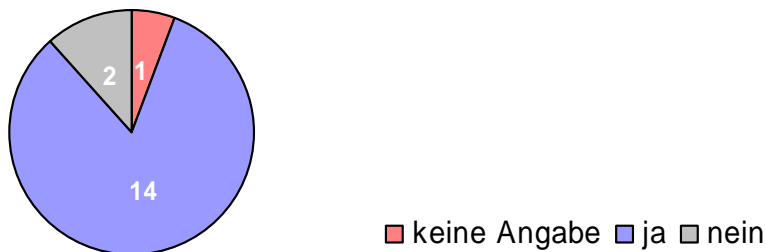
## Prospection du marché

- 34 entreprises consultées
- 28 entreprises ont participées

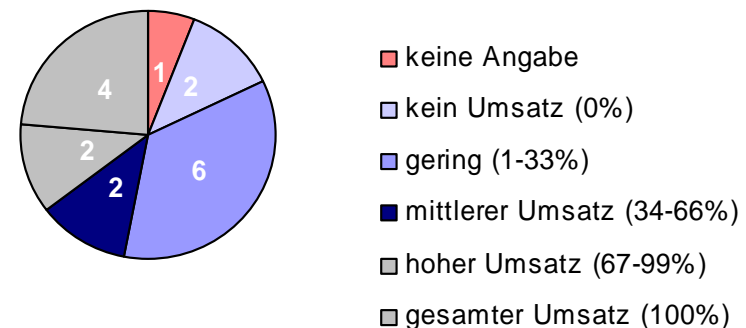


17 entreprises étaient intéressées à la procédure du PPP


### Expériences PPP



### Le chiffre d'affaires sur le marché suisse



## Calendrier du projet PPP Neumatt

- Février 2006 Mandat du Conseil-exécutif portant sur l'établissement d'une analyse de rentabilité de la variante PPP et d'une réalisation conventionnelle
- Mai – Septembre 2006 Procédure de sélection ouverte pour désigner l'équipe de conseillers
- Jusqu'en juin 2007 Exécution du test d'adéquation, de l'étude de faisabilité et de l'analyse de rentabilité
-  Juin 2007 ACE concernant l'analyse de rentabilité; mandat portant sur la préparation d'une procédure d'adjudication PPP
- Jusqu'en mars 2008 Préparation de la procédure d'adjudication, établissement d'un descriptif des prestations et de projets de contrat
- Sept. 2007 – Mars 2008 Préqualification des communautés de soumissionnaires
- Avril 2008 Arrêté du Grand Conseil (AGC) concernant l'exécution
- Avril 2008 - Novembre 2009 Déroulement du concours en trois étapes portant sur les études et la réalisation
- Mars 2009 AGC concernant l'autorisation de dépenses pour la réalisation du projet
- September 2009 Décision d'adjudication au terme de la mise au concours (1<sup>er</sup> rang)
- Novembre 2009 Signature du contrat entre le mandant et Zeuhaus PPP AG**

## Projet finale

**19 services / 5 directions / 450 places de travail:**

Prison régionale, Ministère public, Tribunal,  
Office des ponts et chaussées, Police cantonale,  
Intendance des impôts



### **Prestations:**

Planification et management de la construction,  
financement, entretien, maintenance et services

### **Informations générales:**

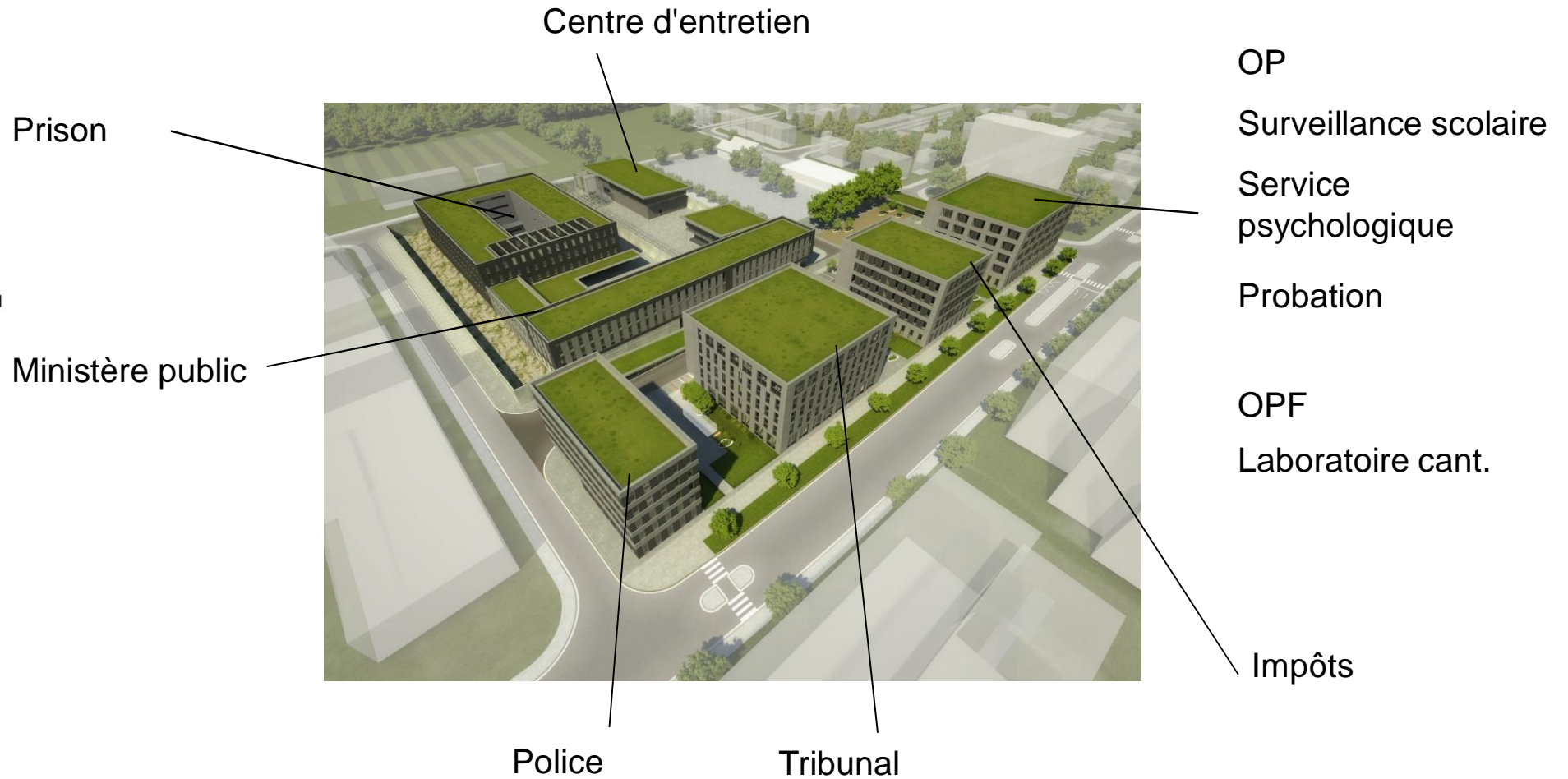
Coût d'investissement: CHF 150 Mio.

SP: 36.000 m<sup>2</sup>, SUP: 16.800 m<sup>2</sup>





# Aperçu du site:



## Conclusion Public-Private-Partnership



- Grande satisfaction des utilisateurs
- Commande et besoins
- Risques en rapport à la construction et à l'exploitation sont traités de manière plus explicite
- Mise en œuvre cohérente de l'approche du cycle de vie
- Temps de mise en œuvre court - pas de coûts supplémentaires pour le canton
- Discipline des personnes impliquées et de partenariat
- Important effet d'apprentissage en rapport à l'approvisionnement classique



- Complexité du modèle PPP est difficile mais gérable



- Les coûts élevés de financement
- Services de financement sont soumis à la TVA





# NEUMATT



## Expériences du premier projet de PPP en Suisse

**Karin Habegger**  
Gestion des bâtiments  
Office des immeubles et des  
constructions du canton de Berne



## Contenue de l'exposé:

- Introduction
- COEX (Structure, tâches, processus)
- Performance opérationnelle
- Système de qualité et chiffres clés
- Facteurs de réussite



## Mise en service (01.04.2012)

Les besoins fonctionnels et opérationnels des usagers sont satisfaits.



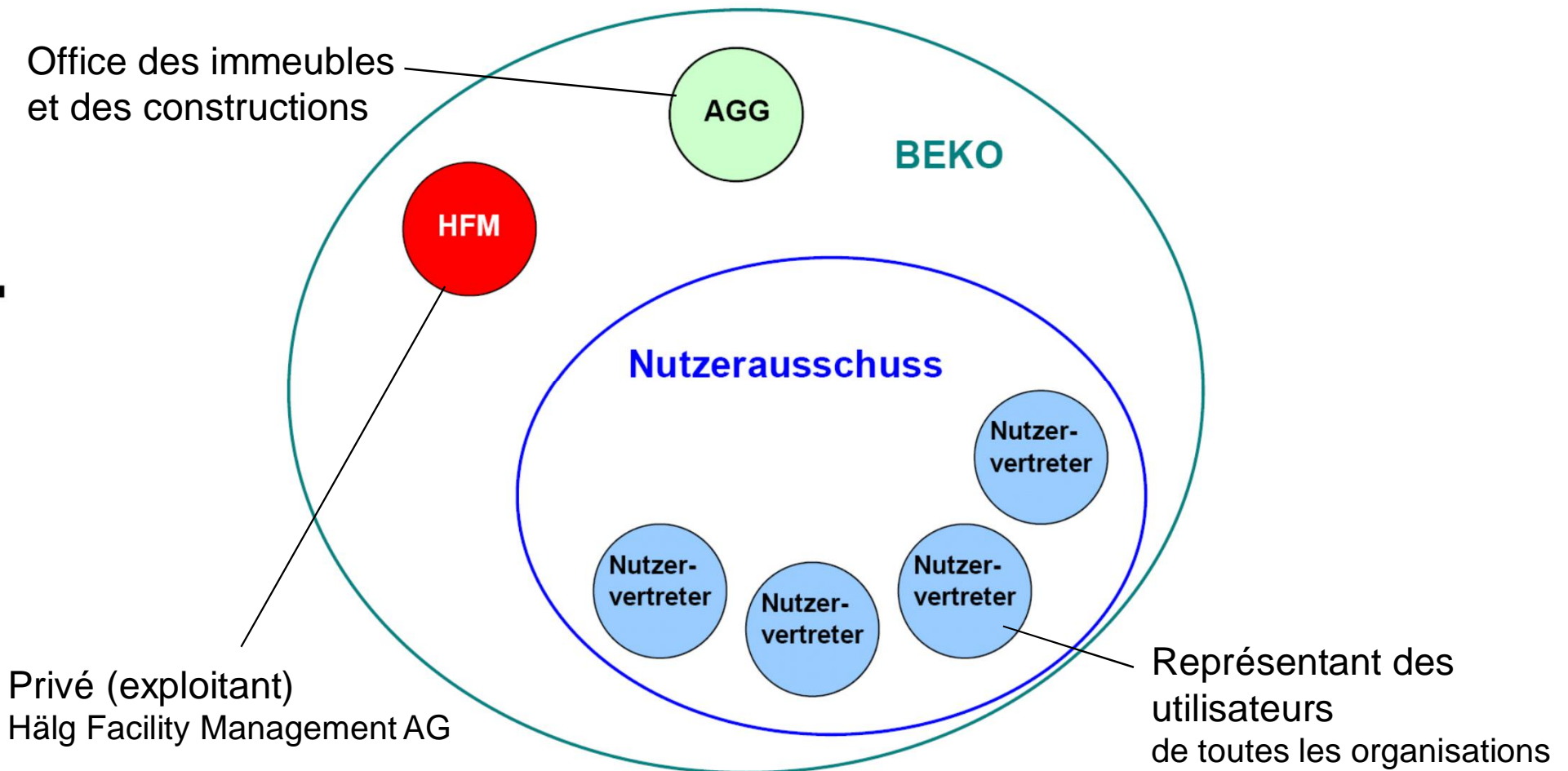
Tous les coûts et les délais ont été respectés.

La qualité des services correspond aux besoins exprimés par le canton.



# Structure d'exploitation et premières expériences

## Composition de la commission d'exploitation (COEX):



## Tâches de la COEX:

- responsable de la communication
- participe à la rédaction du manuel d'exploitation
- descriptions de processus et du manuel d'exploitation
- ajoute le catalogue de déviation
- organise et met en œuvre l'exploitation
- responsable pour assurer l'exploitation
- représentation adéquate de tous les utilisateurs des unités
  
- la présidente de la COEX est la personne de contact à l'interne comme à l'externe et coordonne la COEX



# Manuel d'exploitation

## Objectifs

- organisation de l'exploitation
- rôles et tâches
- processus
- services FM
- formation et information



Kantonales Verwaltungszentrum  
Burgdorf

# NEUMATT

- Allgemeine Infos
- Öffnungszeiten
- Verpflegung
- Geschützter Bereich
  - Raumreservation
  - Betriebshandbuch**
  - User Help Desk
- Telefonliste
- News
- Fahrräder
- Merkblätter
- Reinigung
- Anlässe
- Büromaterial

## Betriebshandbuch

Das Betriebshandbuch enthält nützliche Informationen rund um das Kantonale Verwaltungszentrum Neumatt. Im Betriebshandbuch sind weitere wichtige Dokumente und Formulare verknüpft. Hier finden Sie z.B. die Organisation des privaten Betreibers, eine Arealübersicht, die Hausordnung, Dienstleistungsbeschreibungen und entsprechende Anschlussdokumente.

[Betriebshandbuch anzeigen](#)

Eine Zusammenfassung der Formulare finden Sie [hier](#).



# Processus dans le manuel d'exploitation



# Les descriptions de processus



SLA FM-Dienstleistung: Prozessbezeichnung	
Allgemeine Zielsetzung an die FM-Dienstleistung / Soll-Zustand	
Ergebnisorientierte Beschreibung des Soll-Zustandes	
Umfang der Leistung	
Auflistung der Tätigkeit, wie zur Erreichung des Soll-Zustandes verfahren wird.  (Verweis auf Arbeitsinstrumente)	
Hinweise und Rahmenbedingungen	
Für die Ausführung der Tätigkeiten  (Verweis auf Anschlussdokumente)	
Leistungsprofil	
Zeitraum der Leistungszeit Leistungszeit Mengen	
Qualitätsmanagement / Bewertung (Bonus/Malus siehe Anhang)	„Leistung erfüllt“
Messbare Kriterien (Insbesondere sind die erforderliche Reaktions- und Behebungszeit festzuhalten)	„Leistung nicht erfüllt“
Bemerkungen, Referenzierung	
Zu erstellende Berichte	
Teilnahme an Service Level-Auditing	

## Structure SLA

Objectifs générales – état cible

Contenu des prestations: descriptions de travail et les niveaux de service

Condition-cadre

Profil des prestations

Management de la qualité (Bonus/malus)

## La performance opérationnelle (résumé du contrat)

### Contrat de projet

- La gestion de la construction architecturale et technique, entretien, maintenance
- Alimentations
- La gestion des clés
- Sigantétique
- Equipement

### Contrat sur les prestations d'organisation

- Le service postal
- Réception centrale
- Sûreté
- Management de places de parc
- Végétalisation des réceptions
- Acquisition des consommables

### Contrat sur le nettoyage et l'élimination des déchets

- Nettoyage et entretien des surfaces intérieurs et extérieures
- Déchets

### Contrat sur les prestations de restauration

- Restaurant
- Catering
- points de distribution

Le centre administratif est géré par Hälgi Facility Management SA en tant que prestataires de services externes.  
Cela inclut tous les services qui ne font pas partie du cœur de métier de l'utilisateur.

## Systeme de qualite

Comment les services de l'exploitant sont surveilles et contrôles?

### Contrôle des processus et optimisation des opérations:



- Systeme de CAFM coherent
- Les seances de la COEX regulieres
- Ticketing (User Help Desk)
- Les utilisateurs peuvent evaluer les services de l'exploitant (fiches d'evaluation)
- Systeme bonus/malus
- Audit (visite semestrielle)
- Chiffres clés > rapport annuel du privé/partenaire
- Entretiens annuels entre le canton et le privé/partenaire

# Systeme de qualite

## Ticketing (User Help Desk)



Kantonales Verwaltungszentrum  
Burgdorf

# NEUMATT

- Allgemeine Infos
- Öffnungszeiten
- Verpflegung
- Geschützter Bereich
- Raumreservation
- Betriebshandbuch
- User Help Desk**
- Telefonliste
- News
- Fahrräder
- Merkblätter
- Reinigung
- Anlässe
- Büromaterial

**Willkommen**  
Habegger Karin

[Passwort ändern](#)  
[Logout](#)

### Ticket erstellen

Melder: Habegger Karin

Direktnummer: -

E-Mail: karin.habegger@bve.be.ch

Standort-Beschrieb: Test

Abweichung:

Problem-Beschrieb:

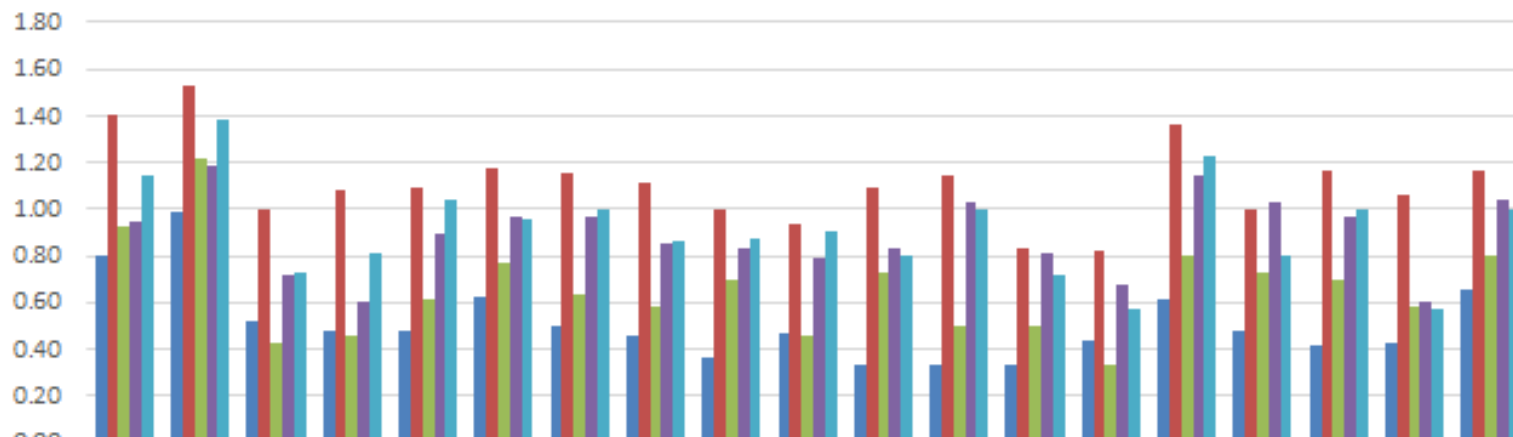
- Technische Störungen
  - Aufzugsanlagen
  - Beleuchtung
  - Boden/Bodenbeläge
  - Diverses
  - Elektroinstallationen
  - Fenster
    - Beeinträchtigung der Funktion
    - Dichtungen fehlen
    - Fensterbedienung eingeschränkt
    - geringe Geräuschentwicklung bei der Bedienung
    - Glasschäden, die die Sicherheit und Funktion beeinträchtigen
    - kleine Lackschäden
    - Wind- und Wasserdurchlässigkeit
  - Heizungsanlage

# Chiffres clés du rapport de l'exploitant

Evaluation des systèmes CAFM/GLT/Energiemonitoring

Satisfaction de l'utilisateur (fiches d'évaluation; échelle +2/-2):

Auswertung der Einzelfragen nach Kategorie



	Q3/'12	Q4/'12	Q1/'13	Q2/'13	Q3/'13	Q4/'13	Q1/'14	Q2/'14	Q3/'14	Q4/'14	Q1/'15	Q2/'15	Q3/'15	Q4/'15	Q1/'16	Q2/'16	Q3/'16	Q4/'16	Q1/'17
■ Nutzerzufriedenheit	0.81	0.98	0.52	0.48	0.48	0.62	0.50	0.45	0.36	0.46	0.33	0.34	0.33	0.43	0.62	0.48	0.42	0.43	0.66
■ Qualität des Services	1.40	1.53	1.00	1.08	1.10	1.18	1.15	1.11	1.00	0.93	1.09	1.14	0.83	0.83	1.37	1.00	1.17	1.06	1.17
■ Erfüllungsgrad der an den Service gestellten Erwartungen	0.93	1.21	0.43	0.46	0.62	0.77	0.64	0.58	0.70	0.45	0.73	0.50	0.50	0.33	0.80	0.73	0.70	0.58	0.80
■ Fachkompetenz	0.95	1.19	0.71	0.60	0.89	0.97	0.97	0.85	0.83	0.79	0.83	1.03	0.81	0.68	1.15	1.03	0.96	0.61	1.04
■ Zuverlässigkeit	1.14	1.38	0.73	0.81	1.04	0.96	1.00	0.86	0.88	0.90	0.80	1.00	0.72	0.57	1.22	0.80	1.00	0.57	1.00



# Chiffres clés du rapport de l'exploitant

Evaluation des systèmes

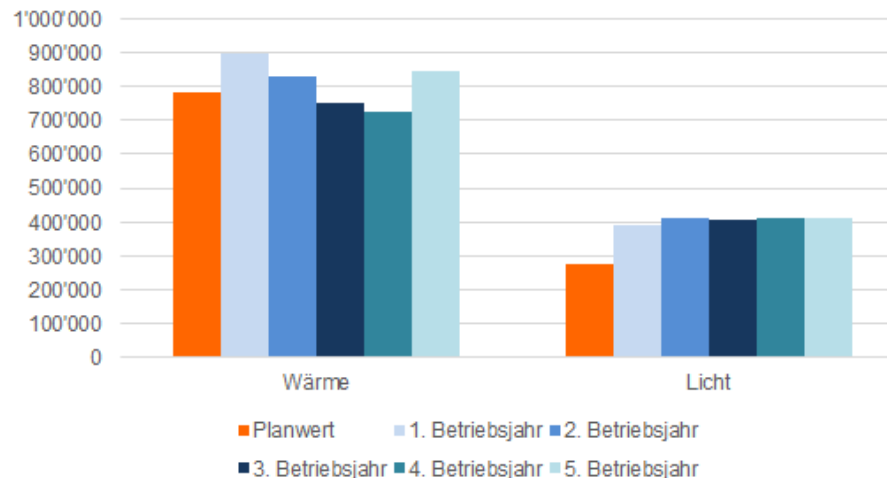
## Contrat de projet

Alimentation/élimination:

La consommation de la chaleur a été réduite grâce à des mesures d'optimisation.



Plan-/Ist Vergleich Strom [kWh]

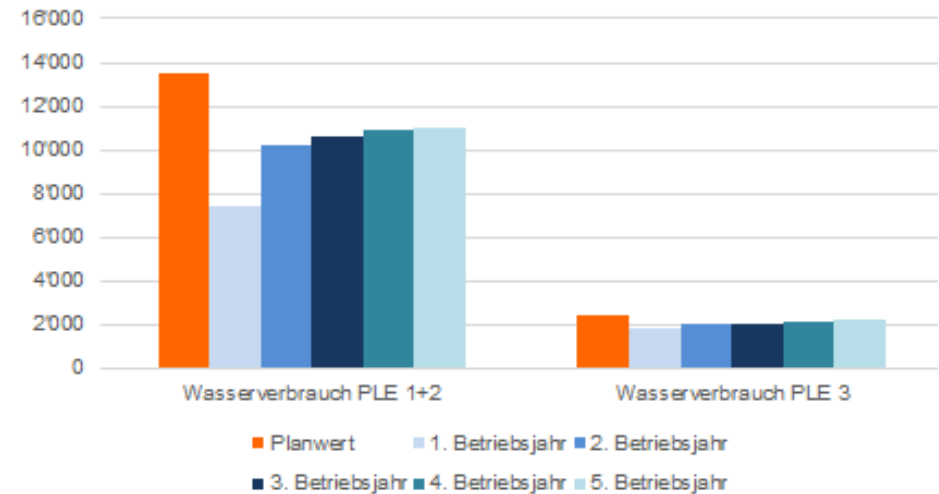


Risque de coût est supporté par le privé.

## Contrat de projet

Alimentation/élimination:

Plan-/Ist Vergleich Wasser [m3]



La consommation pour la deuxième année est plus élevée due à l'augmentation des effectifs de la prison régionale.

Risque de coût est supporté par le privé.

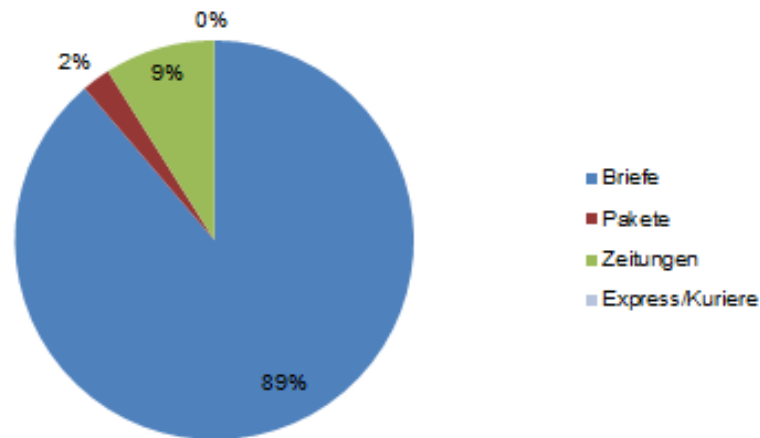
La sous-consommation est remboursé à 50%

# Chiffres clés du rapport de l'exploitant

Evaluation des systèmes

## Contrat sur les prestations d'organisation

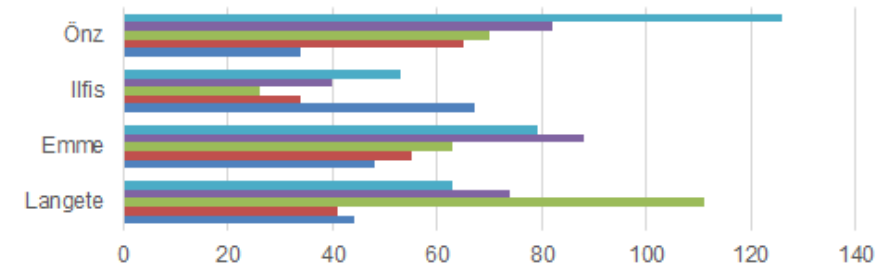
Service postal:



Dans la cinquième année 387'395 mouvements ont été enregistrés dans le bureau de poste.  
 Env. 1'600 envois par jour de travail ont été traités par les employés du service postal.

## Contrat sur les prestations d'organisation

Management salle de réunion:



L'utilisation des salles de réunion centrales est stable est même augment d'année en année.

## Management des places de parc:

Niveau d'utilisation:

Parking: 90%

Places extérieures: 60%



# Chiffres clés du rapport de l'exploitant

Evaluation des systèmes

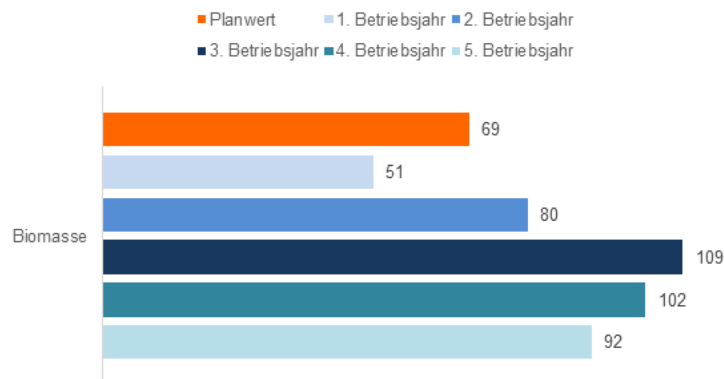
## Contrat sur le nettoyage et l'élimination des déchets

Nettoyage intérieur:

Dans les bâtiments administratifs chaque année sont nettoyés 2,55 millions m2 et 65'000 m2 en prison.



### Elimination des déchets :

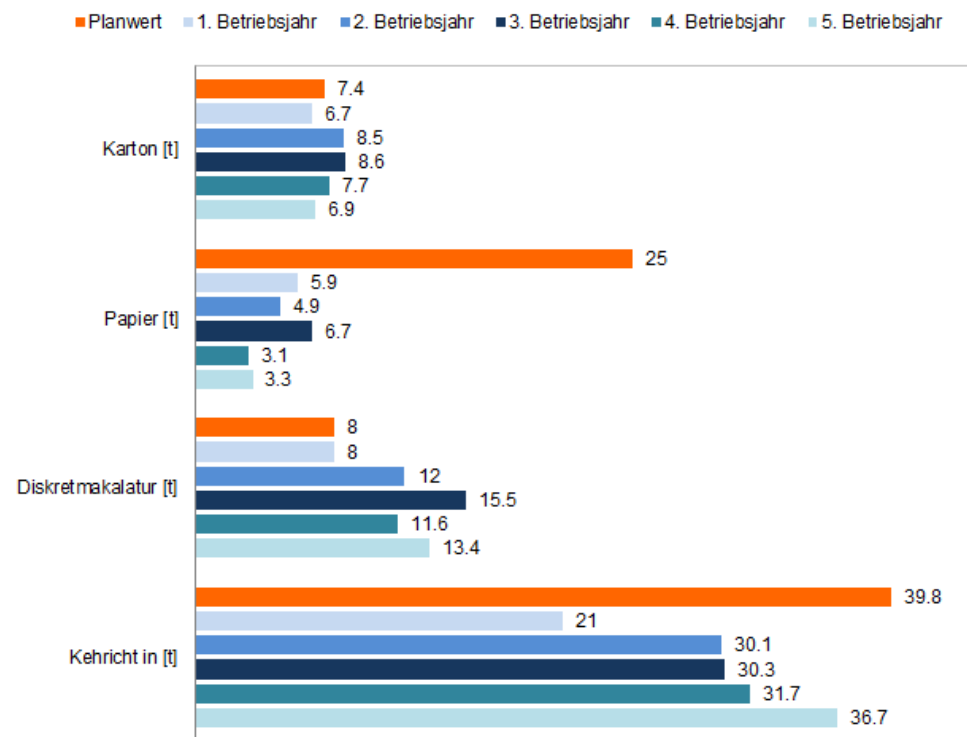


Augmentation de la production de repas dans la prison de jusqu'à 800 repas / jour.

Risque de coût est supporté par le privé.

## Contrat sur le nettoyage et l'élimination des déchets

Elimination des déchets :



Risque de coût est supporté par le privé.

## Facteurs de réussite PPP-Neumatt:

- L'application cohérente de l'approche du cycle de vie
- Participation précoce des utilisateurs
- Rentabilité à long terme
- Les utilisateurs peuvent se concentrer sur leurs tâches essentielles
- La planification de la maintenance est déléguée
- Diversification ciblée des risques
- Clarification des rôles
- Bon partenariat



## Les défis futurs :

- Entretien et le remplacement / rénovation durant l'exploitation
- Changements de personnel - compréhension PPP
- Développement des tâches futures par le canton
- Commission de contrats en cas de conflit
- État lors de la restitution selon contrat



**Merci de votre attention**



## Citations du rapport sur l'expérience:

*" La taille et la complexité d'un projet PPP sont des gages de qualité. Ils justifient une collaboration intensive et une répartition des risques entre l'Etat et la mandataire privé. "*

*Barbara Egger-Jenzer, Directrice des travaux publics du canton de Berne*



*" Si aucun autre projet PPP n'est réalisé dans les cinq ans, le savoir-faire sera perdu."*

*Doris Haldner, Office des immeubles et des constructions du canton de Berne*

*" Les PPP peuvent se légitimer en Suisse par le droit constitutionnel."*  
*Andreas Lienhard, Centre de compétence de Public Management, Université de Berne*

## Citations du rapport sur l'expérience:

*" Depuis longtemps on parle beaucoup de prendre en compte le cycle de vie. Mais c'est seulement à Berthoud que j'ai vraiment vécu ce changement de paradigme. "* Daniel Zbinden, Hälgi Facility Management SA



*"Nous considérons notre mandataire privé du centre administratif Neumatt comme un partenaire très constructif, orienté vers la recherche de solutions. Il assure un haut niveau de disponibilité et de qualité de service. Dans le cadre des échanges, le personnel de l'exploitant privé sur place n'est pas perçu comme extérieur, mais comme un membre de la grande <équipe Neumatt>."*

Karin Habegger, OIC

*" Tout au début, nous étions très sceptiques. Aujourd'hui, nous le voyons bien: cela fonctionne parfaitement. Nous ressentons qu'il s'agit d'un véritable partenariat et l'attitude constructive et orientée vers la recherche de solutions du partenaire est visible. Nous sommes convaincus et satisfaits. Nous ne souhaiterions pour rien au monde faire machine arrière."*

Annemarie Daepf, responsable Intendance des impôts, région Emmental-Haute Argovie