



Département des Infrastructures Office Cantonal des Bâtiments (OCBA)



Référentiel de la fonction

AMO +

Portefeuille de projets EMBRASURES

Nom du signataire, date et signature du candidat précédées de la mention manuscrite
« Lu et approuvé sans réserve ».


TABLE DES MATIÈRES


1. OBJET DU MANDAT	4
2. ELEMENTS DE CONTEXTE	5
2.1. Objet du document et modalités d'usage.	5
2.2. Genèse de la fonction AMO « + » ?	5
2.3. Installer les conditions d'une coopération fructueuse	6
2.4. La gestion de projet à l'OCBA	6
2.5. Les procédures d'acquisition	7
2.6. Les outils informatiques de gestion	8
3. LE PORTEFEUILLE DE PROJETS EMBRASURES	9
3.1. Genèse et finalités du portefeuille de projets « Embrasures »	9
3.2. Descriptif du portefeuille de projets « Embrasures »	10
3.3. Périmètre foncier et financier	11
3.4. Structuration du portefeuille de projets	13
4. ORGANISATION DE L'EQUIPE PROJET	14
4.1. Généralités : Structuration d'une équipe projet intégrant une fonction « AMO+ »	14
4.2. Organisation de l'équipe projet spécifique au portefeuille « EMBRASURES »	17
5. LA MISSION AMO+	19
5.1. Enjeux	19
5.2. Phases projet pouvant être incluses dans le mandat AMO+	19
5.3. Objet d'un mandat AMO+	19
5.4. Rôle de l'AMO+	20
5.5. Responsabilité éthique et morale	20
5.6. Responsabilité opérationnelle	21
5.7. Expériences et compétences induites attendues	22
5.8. Prestations attendues	22
6. MODALITES CONTRACTUELLES DE MANDAT AMO+	29
6.1. Référentiel contractuel	29
6.2. Objectifs du mandat	29
6.3. Périmètre géographique	29
6.4. Durée du mandat et planification	29
6.5. Engagement relatif aux prestations AMO+	31
6.6. Equipe AMO+	35
6.7. Conditions d'exécution des prestations	40
6.8. Rémunération des prestations	42
6.9. Documentation	47
6.10. Fin de mandat	47


GLOSSAIRE


- **AMO :** Appui à Maitrise d'Ouvrage (ou équipe d'Appui...)
- **BAMO :** Bureau d'Appui à Maitrise d'Ouvrage
- **DCO :** Direction des Constructions
- **DI :** Département des Infrastructures
- **DIE :** Direction de l'Ingénierie et de l'Energie
- **DRT :** Direction des Rénovations et Transformations
- **GPR :** Gouvernance des Projets (système référentiel de management de projet)
- **IT :** Information Technologies (Technologies de l'information)
- **MO :** Maître d'Ouvrage
- **OCBA :** Office Cantonal des Bâtiments
- **OCSIN :** Office Cantonal des Systèmes d'Information et du Numérique
- **QCD :** Qualité, Coûts, Délais (relatifs aux indicateurs de gestion de projet)
- **RP :** Responsable de Projet de l'OCBA

LÉGENDE

 Paragraphe exposant une exigence contractuelle particulière. Si tous les éléments contenus dans ce document sont considérés de fait comme contractuels, le Maître d'Ouvrage (MO) met en exergue des éléments structurants qui régiront la réalisation des prestations et la relation contractuelle.

 Paragraphe exposant une exigence contractuelle particulière - prestation. Signification identique au § précédent, mais mettant en exergue une prestation particulière à fournir par l'adjudicataire de ce marché.

 Paragraphe attirant l'attention du candidat sur la nécessité de joindre un élément particulier ou de développer un argumentaire qui fera l'objet d'une évaluation par le jury. Ceci n'exclut pas l'évaluation d'autres éléments de l'offre. En effet, d'une manière générale, tout élément de l'offre est susceptible d'être évalué en lien avec les critères d'évaluation définis dans cette présente soumission.

 *Commentaire attirant l'attention sur des informations délivrées susceptibles d'évoluer selon les spécificités des projets du programme et/ou dans le temps pour s'adapter aux besoins nécessairement dynamiques des projets dits « complexes » et terme de d'objectifs, de périmètres, de méthodes ou de ressources par exemple.*

1. OBJET DU MANDAT



Le présent mandat a pour objet de recruter une équipe AMO+ pour accompagner l'OCBA à gérer le portefeuille « Embrasures ».

- Le mandat porte sur l'ensemble du portefeuille « Embrasures » qui fait l'objet d'une loi de financement validée par le Grand Conseil (250 millions CHF) et qui devrait se réaliser sur 10 ans et concerner une centaine de bâtiments.
- Dans un premier temps, les projets « VNC » et « Vieille Ville » sont identifiés pour ce mandat AMO+. Des appels d'offres pour recruter les mandataires principaux sont lancés dans les mêmes temps que pour l'AMO+ pour ces deux projets afin qu'ils s'engagent dès le 4^{ème} trimestre 2020.



Il est à noter qu'en raison de conditions particulières possibles (Covid-19 par exemple) et des conséquences sur la tenue des chantiers dans les bâtiments, l'ensemble du calendrier pourrait être décalé sans que celui puisse faire l'objet de revendication financière de la part du mandataire."

2. ELEMENTS DE CONTEXTE

2.1. Objet du document et modalités d'usage.

- ☒ Ce document précise les exigences et modalités d'application relatives aux prestations de mandataire « AMO+ ».

Ce document est rédigé par l'équipe projet AMO+ de l'OCBA à l'intention des Responsables de Projet de l'OCBA afin qu'ils puissent envisager une collaboration sereine avec les mandataires AMO+ qu'ils pourraient solliciter dans les projets pour lesquels ils sont en responsabilité.

Ce document est joint aux dossiers d'appel d'offres de mandataires « AMO+ » afin de préciser le cadre d'intervention, la nature des prestations attendues et les modalités contractuelles y afférentes.

Ce document contient des informations générales soit à des fins explicatives sur ce qu'est la fonction AMO+ ou ses modalités d'intégration dans un projet, soit sur des prestations et exigences globales attendues. Ce document contient aussi des informations complémentaires aux informations générales qui sont spécifiques au projet qui fait l'objet du mandat.

2.2. Genèse de la fonction AMO « + » ?

L'OCBA mène des projets de plusieurs natures :

- Des projets de rénovation : rénover tout ou partie d'un bâtiment et/ou de ses installations techniques afin de maintenir ses fonctions d'usage et sa conformité réglementaire.
- Des projets de transformation : transformer tout ou partie d'un bâtiment et/ou de ses installations techniques afin qu'il puisse offrir de nouveaux services relatifs à une évolution des besoins des utilisateurs ou un changement d'affectation du bâti.
- Des projets de construction : étendre la surface exploitable d'un bâtiment existant sur un même site ou construire un nouveau bâtiment sur un site existant après démolition de l'ancien patrimoine ou sur un site vierge de construction.

Considérant des contraintes qui impactent de plus en plus le cours des projets (délai, coûts, réglementation...), l'OCBA et en particulier à la DIE, a souhaité renforcer les compétences des équipes projets en intégrant des fonctions de « planification », voire d'assistance à maîtrise d'ouvrage au sens conventionnel du terme.

L'AMO « classique », dans sa posture d'aide au Responsable de Projet, prend en charge certaines activités opérationnelles prise en charge habituellement par le Responsable de Projet. Ce dernier, reste responsable de la décision et est impliqué opérationnellement lors de la réalisation de multiples activités de son périmètre.

Cette organisation améliore la situation sans pour autant répondre à l'ensemble des besoins de l'OCBA. Sont notamment identifiés les problématiques suivantes :

- Cette fonction d'AMO « classique » apporte de l'aide au Responsable de Projet sans pour autant le décharger suffisamment des activités opérationnelles chronophages telles que l'encadrement des mandataires, le suivi et le reporting financier, la gestion administrative des engagements contractuels ou le suivi de la planification et la gestion des aléas courants.


- Si les mandataires bureaux d'ingénieurs donnent globalement satisfaction quant aux prestations relatives à leur champ d'expertise technique, le niveau de qualité de leurs prestations relatives aux aspects de coordination pluridisciplinaire, de gestion de projet, au suivi financier et à la gestion administrative, contractuelle et juridique n'est pas à la hauteur des besoins croissants en la matière.

Fort de ce constat récurrent, l'OCBA a souhaité trouver des nouvelles réponses visant à recentrer la mobilisation des différentes parties prenantes sur leur cœur d'expertise technique. En particulier, de restructurer les équipes projets autour d'une vision « compétence / Valeur Ajoutée ». C'est de cette réflexion qu'est née la fonction « **d'AMO +** ».

Le « + » traduisant ici l'idée du transfert de prestation du périmètre des Responsables de Projets et de celui des mandataires bureaux d'ingénieurs vers un nouvel acteur qui disposerait du niveau de compétence requis, de la disponibilité suffisante et de la légitimité nécessaire.

2.3. Installer les conditions d'une coopération fructueuse

La fonction « AMO+ » vise à confier à un acteur l'ensemble des prestations de gestion de projet qui sont au cœur de la performance des processus projet et au carrefour des enjeux de l'Etat de Genève (la satisfaction des utilisateurs des bâtiments, la sécurité d'exploitation, l'efficacité économique des projets et l'image de l'Etat).

 L'AMO+, au travers des missions qui lui sont confiées, ainsi que, grâce à des compétences relationnelles et managériales, doit contribuer à sécuriser le déroulement des projets, développer leur performance et maintenir la sérénité dans la collaboration entre toutes les parties prenantes, collaborateurs de l'OCBA, utilisateurs, instances, mandataires et entreprises.

Le Responsable de Projet, son assistant et l'AMO+ composent un « tripode » et travaillent en synergie pour développer la performance du projet dans le respect du cadre réglementaire et procédural qui caractérise les projets menés par l'OCBA.

2.4. La gestion de projet à l'OCBA

L'OCBA a développé un référentiel de management de projets nommé « GPR », Gouvernance des Projets.¹ L'ensemble des processus, procédures et documents associés sont accessibles en ligne sur la plateforme « Optimiso » de l'Etat de Genève².

La gouvernance des projets (GPR) est un processus stratégique et opérationnel orienté résultats qui tient compte des contraintes opérationnelles, qualitatives, financières, réglementaires, des risques et de l'exploitation future des bâtiments.

Il est structuré en phases selon la norme SIA 112 avec des spécificités de l'Etat de Genève. Les rôles et responsabilités sont décrites sous forme de PRACI (Pilote, Responsable, Acteurs, Consultés, Informés).


L'utilisation de la GPR accroît la transparence des projets, l'efficacité des équipes et la transversalité. Elle aide aussi au management du portefeuille des projets et aux décisions de la direction. Enfin, elle vise une démarche proactive, favorisant la détection des problèmes le plus en amont possible, accroissant l'optimisation des ressources de l'Etat et l'efficacité globale du projet.

¹ GPR : <http://outil.ge.ch/site/directivesoba/html/processes-tabs.html?id=26810#tab=%7B2190835a-23f4-4c23-ae08-9c95deeeeee35%7D>

² Optimiso : <http://outil.ge.ch/site/directivesoba/html/index.html>

La GRP est un référentiel complet conçu pour s'adapter aux nombreuses situations rencontrées par l'OCBA dans le cadre des projets et autres activités menées. Tout comme pour d'autres référentiels de management de projet (Hermès par exemple), son usage nécessite une bonne compréhension des démarches de gestion de projet pour choisir, parmi tous les outils proposés, ceux qui seront adaptés à la situation et dont l'usage sera efficient.

Une bonne pratique consiste à analyser les caractéristiques d'un projet et ses risques associés. Selon l'ampleur du projet et sa perception du niveau de risque potentiel, l'AMO+ proposera au Responsable de projet de choisir d'utiliser l'outil « Inventaire simplifié des risques du projet » ou la version complète. A partir de cette analyse des risques, la démarche de gestion de projet pourra être définie pour aider à la sécurisation du processus de gouvernance du projet tout en dosant l'effort de suivi et de traçabilité adapté. Une réévaluation régulière des risques du projet tout au long de son cycle de vie permettra d'affiner la démarche et de sécuriser le déroulement du projet de manière efficiente.

 L'OCBA attend par ailleurs de l'équipe AMO+, des propositions d'amélioration des procédures et documents propres à la GPR. Propositions qui seront étudiées in-situ dans les projets au regard de leurs spécificité voire prises en compte pour améliorer le référentiel lors de prochaines versions.

2.5. Les procédures d'acquisition


Comme toute administration, l'OCBA est soumis à la réglementation sur les marchés publics. Au sein du cadre réglementaire qui s'applique, l'OCBA est libre de documenter et de mettre en œuvre des pratiques particulières. Pour faciliter, sécuriser et développer la performance de ses processus d'acquisition, l'OCBA a élaboré un référentiel propre avec des procédures internes et un formalisme spécifique. Les modalités de déploiement du processus d'achat est documenté sur la plateforme de partage documentaire Optimiso.

Le processus Achats comprend l'expression du besoin métier, la recherche de fournisseurs, les appels d'offre, la passation des marchés publics (AIMP), la négociation, la gestion des contrats, le contrôle des prestations et le suivi. Il est au service des directions « métiers » de l'OCBA afin d'optimiser les coûts et la qualité des prestations fournies par les tiers, de garantir la sécurité des approvisionnements et de réduire les risques relatifs.

Ses principes sont :

- la liberté d'accès aux marchés publics
- l'égalité de traitement
- la transparence de l'attribution

Le mandataire AMO+ doit appréhender l'ensemble des exigences et spécificités propres au processus de « Gestion des Achats » et s'y conformer dans l'exercice de ses missions.



 De manière identique à la GPR, l'équipe AMO+ proposera des améliorations à apporter aux procédures et documents du processus achat. L'OCBA évaluera la pertinence de ces propositions et, le cas échéant, en autorisera la mise en œuvre.

2.6. Les outils informatiques de gestion

L'OCBA s'est outillé de plusieurs outils informatiques de gestion qui répondent à des besoins fonctionnels complémentaires. Ces outils sont utilisés quotidiennement par la maîtrise d'ouvrage et, par conséquent, par l'équipe AMO+.

Le système d'information en constante évolution, à date de publication de ce présent document, comporte les briques fonctionnelles principales suivantes :

Nom de l'application	Répond principalement au besoin fonctionnel suivant	Fréquence d'usage
Optimiso	Système de partage du référentiel documentaire (notamment GPR)	Selon besoins du projet
Ge Invest	<i>Planification et gestion financière des projets. Reporting général des jalons principaux, finance globale du projet (vision par année)</i>	<i>Au minimum mensuel</i>
DG suivi financier	<i>Devis général par lot, projection des dépenses à venir (vision finale)</i>	<i>Au minimum mensuel</i>
FEX	<i>Support du processus de facturation des factures des fournisseurs</i>	<i>Pour chaque facture fournisseur éligible</i>
E-Demarche	<i>Plateforme de services administratif pour les fournisseurs de l'OCBA</i>	Selon besoins
Simap.ch	<i>Publication et suivi des procédures de marchés publics</i>	<i>Dans le cadre d'une procédure d'acquisition en procédure ouverte</i>
La CFI	<i>Comptabilité analytique de l'Etat de Genève</i>	<i>Notamment à l'occasion de l'établissement d'une demande d'achat ou l'établissement de commandes complémentaires.</i>
ImmOBA	<i>Connaissance du patrimoine technique La base de données ImmOBA permet d'enregistrer la composition et l'état technique du bâtiment. Il s'agit d'un véritable état des lieux qui permet de visualiser l'état de vétusté du bien et de ses installations. Les informations peuvent être traitées objet par objet et également de manière transversale, afin d'avoir la vision de l'état d'entretien et des vétustés d'un portefeuille immobilier.</i>	<i>Situation en début de projet entre données ImmOBA et situation de terrain. En fin de projet, mise à jour.</i>
SharePoint	<i>Plateforme de collaboration</i>	<i>Selon les besoins dans les projets.</i>
MS Project	<i>Logiciel de gestion de projet</i>	<i>Sur la durée du projet.</i>

-  L'équipe AMO+, dans l'exercice de sa mission, utilisera l'ensemble des outils informatiques pour lesquels les droits d'accès lui seront donnés.
-  L'équipe AMO+, participera à l'amélioration continue de ces logiciels et de leur usage dans le cadre du processus d'amélioration continu de l'OCBA et de l'OCSIN.

3. LE PORTEFEUILLE DE PROJETS EMBRASURES

3.1. Genèse et finalités du portefeuille de projets « Embrasures »

L'article 56A du règlement d'application de la loi sur les constructions et les installations diverses L 5 05.01 (RCI), entré en vigueur le 23 mars 1978, concerne **la qualité thermique de l'enveloppe du bâtiment pour une bonne performance énergétique**.

L'article s'appuie sur la norme SIA 380/1 en vigueur, qui a pour but l'utilisation rationnelle et économique de l'énergie dans un bâtiment. L'article 56A concerne plus particulièrement l'isolation des embrasures en façade pour les constructions neuves et existantes : cela comprend les fenêtres à simple vitrage, les fenêtres à double vitrage montées sur des menuiseries en aluminium non isolantes et possédant un coefficient de transmission thermique U égal ou supérieur à 3,0 W/(m²K), les parois en plots de verre non isolants, les vitrines, les portes d'entrée et les embrasures comportant d'autres éléments (par ex. des caissons de stores).

Les fenêtres à double vitrage avec un coefficient de transmission thermique U inférieur à 3,0 W/(m²K) ou les fenêtres à triple vitrage ne sont pas concernées par cette mesure.

En 2014, l'article 56A a été adapté à la loi sur l'énergie, du 18 septembre 1986, et aux normes SIA 180 et 181. Une extension de délai a été octroyée jusqu'au 31 janvier 2016. Des dérogations au respect strict des prescriptions de mise en conformité de l'article 56A ont été accordées pour :

- 1) Les bâtiments qui revêtent un intérêt patrimonial et sont inscrits à l'inventaire ou classés au sens de la loi sur la protection des monuments, de la nature et des sites;
- 2) Les bâtiments qui se trouvent dans la zone protégée de la Vieille-Ville et du secteur des anciennes fortifications (articles 83 et 88 de la loi sur les constructions et les installations diverses);
- 3) Les bâtiments à propos desquels ces exigences sont disproportionnées (ex. bâtiments devant être démolis, etc.).

A noter que les dérogations ne dispensent pas le propriétaire d'assainir les fenêtres et les embrasures avec des solutions moins contraignantes.

L'assainissement des fenêtres et embrasures amène un certain nombre d'avantages dont le maintien de la valeur du bien immobilier, la réalisation d'économies d'énergie, un confort amélioré pour l'utilisateur tant au niveau thermique que phonique.

En 2012, le volume des émissions des gaz à effet de serre (GES) de l'ensemble du canton de Genève s'élevait à 4 293 327 tCO₂ dont 47% dues aux bâtiments. L'assainissement des vitrages fait partie des actions décrites dans le plan climat cantonal pour réduire ces émissions et améliorer le confort des utilisateurs.

Le parc immobilier de l'Etat de Genève est constitué de 1780 bâtiments, répartis sur 668 sites, représentant une surface brute d'environ 2 200 000 m². Ce domaine bâti comprend également les bâtiments de l'Université de Genève, les hautes écoles et les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG).

Sur le parc de 1780 bâtiments, 825 sont concernés par les mesures liées à l'article 56A (bâtiments vitrés et chauffés), dont 188 sont conformes et 637 ne sont pas conformes à la réglementation. A l'issue du délai d'assainissement prévu le 31 janvier 2016, l'OCBA a demandé une dérogation pour « raison de patrimoine » pour 250 bâtiments et une dérogation de délai pour 180 autres (dont 160 ont des simples vitrages et 20 ont des doubles vitrages datant d'avant 1980 ne répondant pas aux exigences de la loi). Une prolongation de délai pour l'entier du parc immobilier de l'Etat a été accordée par l'OCEN.

Le projet de loi a pour but de financer ce programme ambitieux avec une première étape d'interventions portant sur une centaine de bâtiments prioritaires.

Le projet "Embrasure" est un vaste portefeuille de Projets qui fait l'objet de cette première loi de financement. Il est relatif à l'assainissement énergétique des embrasures des bâtiments du parc immobilier de l'Etat de Genève.

3.2. Descriptif du portefeuille de projets « Embrasures »

3.2.1. D'apparence simple

Si, de prime abord, le remplacement des embrasures d'un bâtiment pourrait être considéré comme une opération "facile à réaliser", il faut considérer le contexte d'exploitation d'un parc immobilier aussi diversifié que celui de l'Etat, ce portefeuille présente de nombreux facteurs qui rendent l'exercice plus complexe qu'il n'y paraît.

3.2.2. Travaux induits

Par exemple, le changement d'une embrasure peut impacter des équipements de ventilation, climatisation ou de chauffage, voire les concepts en eux-mêmes. Déplacer / remplacer un équipement CV, c'est nécessairement intervenir sur les canalisations et les câblages électriques. C'est probablement aussi intervenir dans les faux plafonds, murs et planchers pouvant contenir eux-mêmes des polluants. Changer une embrasure peut aussi être l'occasion de revoir la surface vitrée pour l'adapter aux nouveaux besoins du local ou répondre à l'évolution des normes en matière d'éclairage de postes de travail et d'enjeux en matière de santé au travail et d'environnement associé. Changer la dimension des ouvrants nécessite de se pencher sur les conflits mécaniques possibles avec l'environnement de l'embrasure. Réaliser d'importants travaux dans un local ou sur un étage implique de se mettre en conformité avec les évolutions des normes et directives de toutes natures (techniques, sécuritaires, économiques, environnementales...). Les façades extérieures pourraient aussi être impactées, ne serait-ce que pour garantir l'isolation entre le bâti et l'embrasure tout en garantissant un bon aspect de la finition globale des travaux intérieurs et extérieurs.

3.2.3. Travaux connexes

Les projets du portefeuille "Embrasures" vont nécessairement se retrouver en interaction avec d'autres travaux menés par les différents organes de l'Etat de Genève. La coordination de ces opérations sera, dans le meilleur des cas, aboutie avant le début des travaux, mais il est possible que des « urgences » (techniques, financières, organisationnelles, politiques) s'ajoutent à la coordination en cours. Les travaux

« connexes » n'étant pas rémunérés sur le compte du portefeuille de projets « Embrasures », il sera nécessaire d'appréhender ces sujets sous de multiples points de vue pour s'adapter et gérer la synergie de ces opérations.

3.2.4. Stratégie

Des audits et les informations à disposition ont permis d'analyser la qualité des vitrages de l'ensemble des 1780 bâtiments. Au final, 637 bâtiments doivent être assainis, car ils comportent soit du simple vitrage, soit du double vitrage ne possédant pas les qualités thermiques requises.

Ces informations ont été collectées et répertoriées dans la base de données ImmOBA. On y trouve des données architecturales, techniques et financières pour chaque bâtiment. Cette base permet d'estimer les coûts de rénovation et notamment le coût de la rénovation des fenêtres (sans les coûts induits).

Les coûts induits (mise en place des échafaudages, dépollution, ajout d'une ventilation, dépose des radiateurs, etc.) sont ensuite estimés et rajoutés.

Selon le profil des bâtiments, ces derniers peuvent être significatifs. D'autre part, il a été tenu compte dans l'estimation du critère de complexité, l'intégration de différents facteurs tels que la surface du bâtiment, la complexité d'intervention, les contraintes d'occupation et de confort des utilisateurs.

Enfin, un critère de priorisation d'assainissement a été défini. La priorité va être donnée aux grands bâtiments consommant beaucoup d'énergie.

3.3. Périmètre foncier et financier

Le portefeuille concerne les Bâtiments de l'Etat de Genève situés sur le territoire du Canton.

Dans le périmètre de mise en conformité, **une centaine de bâtiments a été sélectionnée pour cette première étape d'intervention d'un montant de 250 millions de francs, qui constitue le portefeuille « Embrasures »**. A noter que ne sont pas inclus dans ce montant les travaux connexes et subvention.

Une liste intentionnelle de ces bâtiments a été établie et revêt un caractère indicatif car elle devra nécessairement évoluer en fonction de la planification des projets de rénovation prévus dans le crédit de renouvellement, dans le projet de la loi d'efficacité énergétique ou d'autres crédits d'ouvrages spécifiques. Profitant de ces synergies, des rénovations par bouquet d'interventions seront réalisées, de manière à rationaliser les chantiers sur les différents sites et à optimiser les coûts.

Voici, à titre d'illustration, une liste intentionnelle et non exhaustive des bâtiments concernés :

Noms bâtiments	Adresses
VNC La Chapelle	Chemin Le-Sapay 1
VNC La Chapelle	Chemin Le-Sapay 3
VNC La Chapelle	Chemin Le-Sapay 5
CMP Petite-Ourse	Chemin de la Colombe 6
PC Bachet-de-Pesay	Route de Saint-Julien 29
Brigade sécurité routière	Chemin Le-Sapay 7
UNI Mirabeau	Rue De-Candolle 4
Site Battelle	Rue de La-Tambourine 5
HEPIA - Prairie	Rue de la Prairie 4/Rue du Jura 23
Collège Voltaire	Rue Voltaire 21

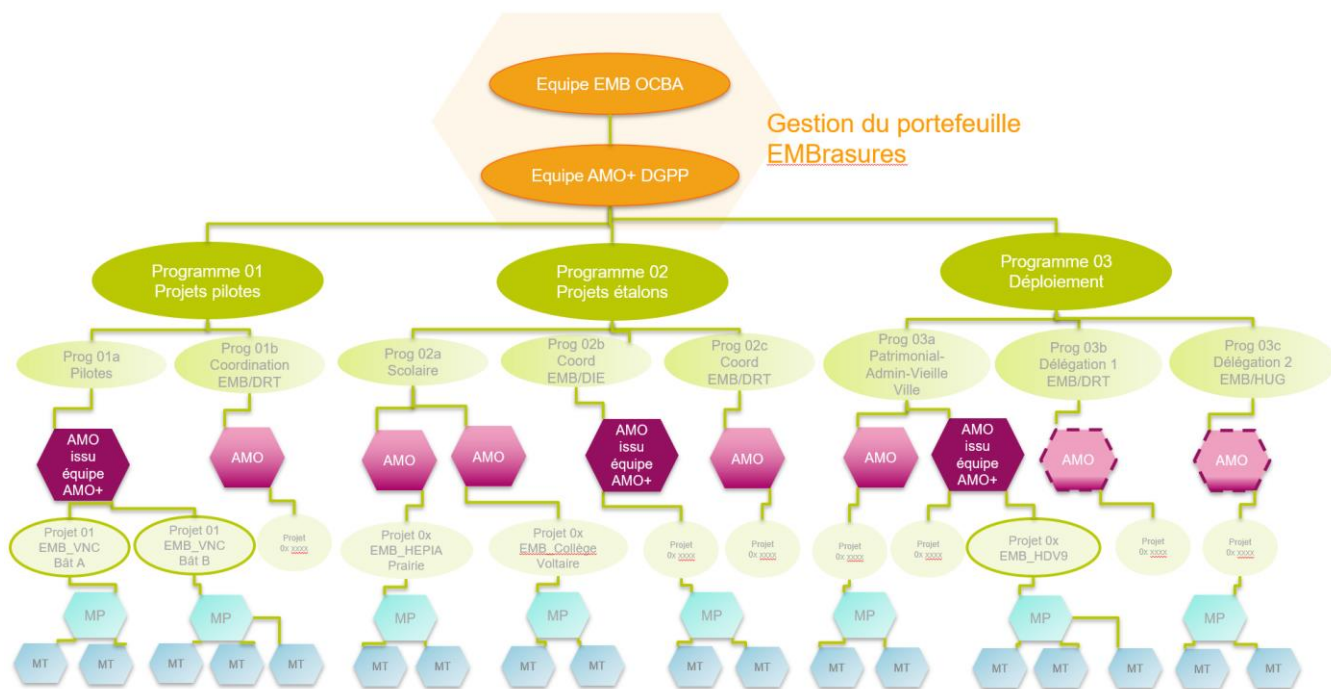
Noms bâtiments	Adresses
Collège Voltaire	Rue du Vuache
EC Nicolas-Bouvier	Rue de Saint-Jean 60
Archives d'Etat	Rue de l'Hôtel-de-Ville 1
Archives d'Etat	Rue de l'Hôtel-de-Ville 1/Rue du Soleil-Levant 4
Site Hôtel-de-Ville 2	Rue de l'Hôtel-de-Ville 2 / Rue Henri-Fazy 1
Site Hôtel-de-Ville 6	Rue de l'Hôtel-de-Ville 6
Site Taconnerie 7	Place de la Taconnerie 7 / Hôtel-de-Ville 9
Site Hôtel-de-Ville 11	Rue de l'Hôtel-de-Ville 11
Site Hôtel-de-Ville 14	Rue de l'Hôtel-de-Ville 14
Site Granges 7	Rue des Granges 7 / Rue du Cheval-Blanc 6
Site Granges 7	Rue des Granges 7
Site Henri-Fazy 2	Rue Henri-Fazy 2
Site Puits-Saint-Pierre 4	Rue du Puits-Saint-Pierre 4
Site Calvin 8	Rue Jean-Calvin 8
Site HUG Belle-Idée	Chemin du Petit-Bel-Air 2
Site Hôpital de Gériatrie	Route de Mon-Idée 3
Site Hôpital de Gériatrie	Chemin du Pont-Bochet 3
Site HUG Bellerive	Chemin de la Savonnière 11-13
Site Hôpital de Loëx	Route de Loëx 151
Site HUG Cluse-Roseraie	Avenue de Beau-Séjour 26
Site Hôpital de Loëx	Chemin des Blanchards 15

3.4. Structuration du portefeuille de projets

3.4.1. Pour le périmètre de responsabilité du portefeuille de projets

Voici, à ce jour, la structuration envisagée pour le portefeuille de projets.

Ce dernier étant complexe, de nombreuses incertitudes existantes pourraient amener à revoir les hypothèses de structuration.



MP : mandataire principal ; MT : mandataire technique

📄 L'équipe AMO+ devra accompagner l'OCBA dans la consolidation de cette structuration afin qu'elle puisse permettre de répondre à des enjeux d'agilité, d'harmonisation des méthodologies et des principes techniques, d'optimisation financière, de sécurisation temporelle et de performance à l'endroit des exigences normatives.

3.4.2. Pour les projets connexes nécessitant une coordination

- ☒ Les projets connexes seront définis par EGID.
- ☒ Ils font (feront) l'objet d'offres séparées complémentaires.

4. ORGANISATION DE L'EQUIPE PROJET

4.1. Généralités : Structuration d'une équipe projet intégrant une fonction « AMO+ »



L'organisation présentée ci-dessous est générique à tous les projets intégrant un AMO+, au sein de l'OCBA.

La structuration de l'équipe projet spécifique au projet Embrasures est décrite au paragraphe 4.2.

☒ Dans l'organisation suivante :

- **Le Responsable de Projets**, représentant le maître d'ouvrage, assume la responsabilité du mandant et prend les décisions de son champ d'expertise et de compétence administrative dans une posture de « Direction de Projet ». Il prend l'ensemble des décisions stratégiques relatives aux objectifs Qualité Coûts Délais (QCD).
- **L'assistant au Responsable de Projet** réalise de nombreuses tâches administratives relative aux projets. Son appui est précieux. Il maîtrise notamment les procédures administratives applicables et il est le lien administratif entre l'OCBA et l'AMO+.
- **L'AMO+** assume la fonction de « Direction Générale du Projet ». Il assume la responsabilité opérationnelle des objectifs QCD. Il prend aussi en charge la gestion des prestations administratives relatives aux engagements contractuels de toutes les parties prenantes et réalise les tâches inhérentes aux procédures de marchés publics (production des DAO hors pièces techniques et suivi des procédures), de suivi de la planification temporelle et financière en s'appuyant sur les données qui lui sont délivrées par les mandataires bureaux d'ingénieurs. Il établit la gestion de projet avec le Responsable de projet.
- **Le coordinateur des installations techniques**, au sens de la SIA 108, assure la production des plans et autres documents d'interface technique.
- **Le directeur des travaux** conduit, coordonne et surveille l'exécution des travaux.
- **Les mandataires bureaux d'ingénieurs spécialistes** assument la responsabilité technique des études et du suivi de réalisation et de la réception des travaux en tant que professionnel spécialisé au sens de la SIA. Ces mandataires élaborent les pièces techniques des dossiers d'appel d'offres de réalisation.



Dynamique organisationnelle : La répartition précise des compétences et des prestations attendues entre toutes ces parties prenantes dépendra des besoins de l'OCBA. Les périmètres de prérogative et de responsabilité seront déterminés à l'engagement du projet. Ces périmètres pourraient évoluer au cours du projet pour pallier des difficultés ressenties dans l'organisation ou répondre à des besoins non identifiés initialement. Par exemple, le Responsable de Projet pourrait reprendre à sa charge des activités initialement confiées à l'équipe AMO+ ou, au contraire, augmenter le périmètre de délégation. De même, des prestations pourraient être transférées de l'AMO+ vers d'autres mandataires (ingénieurs spécialistes, coordinateur technique) et vis-et-versa. Ce peut être le cas par exemple de prestations liées à la prise en charge des documents administratifs et de la gestion de la procédure des marchés publics pour la phase 4.1.

L'organigramme générique ci-après, présente les relations fonctionnelles entre les parties prenantes d'un projet mené au sein de l'OCBA, avec délégation opérationnelle du Responsable de projet à un AMO+. En fonction des Directions, le nom des fonctions peut varier, cependant l'esprit d'organisation reste identique.



L'AMO+ prend en charge le quotidien opérationnel du projet en substitution au Responsable de Projet (RP). Il est donc l'interlocuteur privilégié de nombreuses parties prenantes et fait office de « filtre » afin de ne mobiliser le Responsable de Projet que sur des aspects importants du projet qui engagent la responsabilité de l'OCBA.



Le RP garde la responsabilité entière des décisions stratégiques, en particulier celles relatives au cadrage du projet en lien avec les besoins des utilisateurs, la stratégie de l'OCBA et le cadre de contrainte. Il prend aussi les décisions directement en lien avec les aspects techniques de l'ouvrage à réaliser en collaboration avec les Ingénieurs ou Architectes spécialistes internes de l'OCBA et les autres parties prenantes impliquées (DCO, DRT, DIE, instances...). Il prend enfin les décisions d'ordre juridique et financière en collaboration avec les services administratifs internes à l'OCBA.



Selon les projets, si l'articulation des périmètres de responsabilité entre le Responsable de Projet et l'AMO+ reste identique, la nature et la volumétrie des activités opérationnelles confiées à l'AMO+ peut évoluer. La délégation dite « opérationnelle » peut donc être complète ou partielle. La répartition des prestations dites « opérationnelles » est définie pour chacun des projets et peut évoluer dans le temps au gré des besoins et des contraintes de l'OCBA.



Un mandat de coordinateur des installations technique pourra être confié à un bureau d'ingénieur en charge de ces prestations dans le cadre d'un Pool (projets simples) ou dans le cadre d'un mandat à part entière sur les projets compliqués.

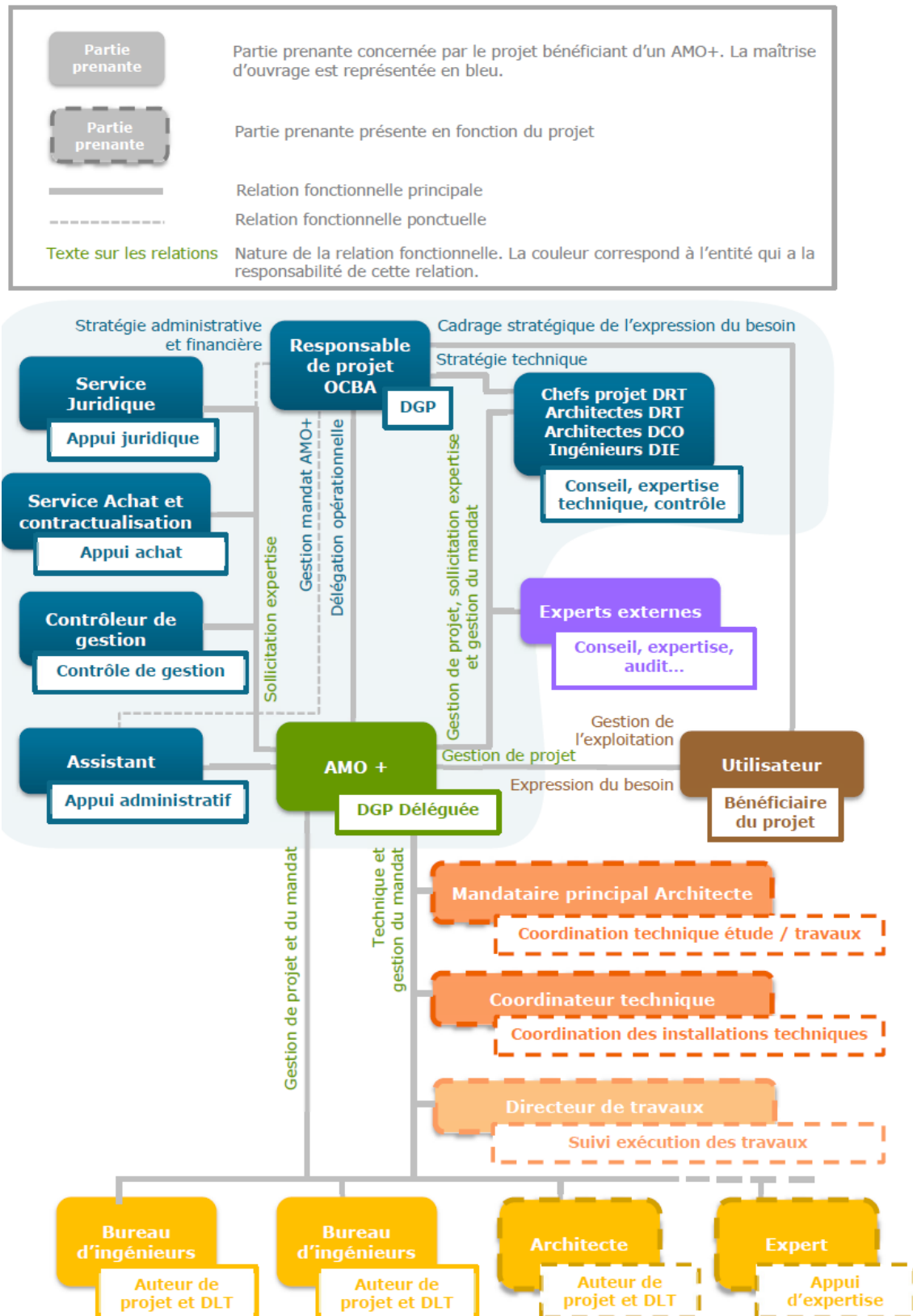


Le mandat de directeur des travaux pourra être présent et confié via un mandat à part entière. Si le projet concerne des études, il ne sera pas présent.



L'architecte peut intervenir au même niveau que les bureaux d'ingénieurs sur sa partie spécifique, suivant le projet.

Les relations modélisées ci-dessous sont dites « fonctionnelles » et propres au fonctionnement en mode projet. Elles ne préjugent pas des positions hiérarchiques des parties prenantes au sein des organisations.



Le cas présenté dans l'organigramme ci-dessus n'est pas exclusif. En effet, la Direction concernée peut être amenée à intervenir sur des projets pilotés par d'autres directions (DCO, DRT, DIE). Il peut dans ce cas s'avérer pertinent de faire appel à un AMO+ sur la partie spécifique gérée par la Direction.

Faire appel à un AMO+ n'est pas systématique pour tous les projets.

4.2. Organisation de l'équipe projet spécifique au portefeuille « EMBRASURES »

L'organigramme ci-après, présente de manière plus spécifique, les relations fonctionnelles entre les parties prenantes du portefeuille de projets Embrasures porté par la DRT, conjointement avec la DIE.

L'AMO+ prend en charge le quotidien opérationnel du portefeuille de projets en substitution aux Responsables de Projets (RP). Il est donc l'interlocuteur privilégié de nombreuses parties prenantes et fait office de « filtre » afin de ne mobiliser les Responsables de Projets que sur des aspects importants des projets qui engagent la responsabilité de l'OCBA.

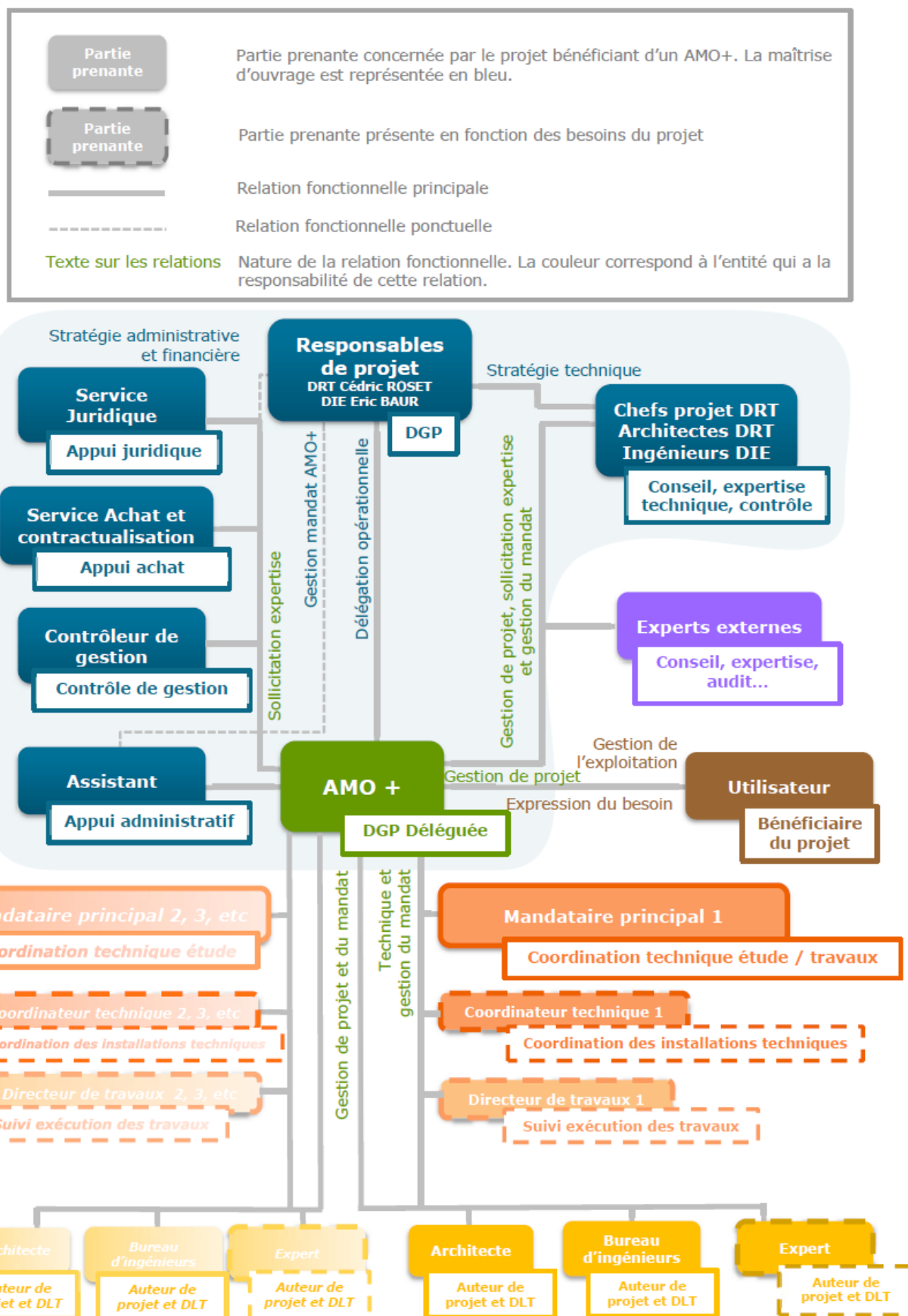
Conformément aux principes exposés au § 4.1, les RP gardent la responsabilité entière des décisions stratégiques, en particulier celles relatives au cadrage des projets en lien avec les besoins des utilisateurs, la stratégie de l'OCBA et le cadre de contrainte. Ils prennent aussi les décisions directement en lien avec les aspects techniques de l'ouvrage à réaliser en collaboration avec les ingénieurs ou architectes spécialistes internes de l'OCBA et les autres parties prenantes impliquées (DIE, DCO, DRT, instances...). Ils prennent enfin les décisions d'ordre juridique et financière en collaboration avec les services administratifs internes à l'OCBA.

Le mandat de coordinateur des installations technique pourra être confié à un bureau d'ingénieur en charge de ces prestations dans le cadre d'un Pool (projets simples) ou dans le cadre d'un mandat à part entière sur les projets compliqués.

Le mandat de directeur des travaux pourra être présent et confié via un mandat à part entière.

Les parties prenantes et l'organisation générale de l'organigramme ci-dessous sont spécifiques au portefeuille de projets Embrasures, mise en conformité des fenêtres et autres embrasures dans les bâtiments de l'Etat de Genève.

Les relations modélisées ci-après sont dites « fonctionnelles » et propres au fonctionnement en mode projet. Elles ne préjugent pas des positions hiérarchiques des parties prenantes.



5. LA MISSION AMO+

5.1. Enjeux

Les principaux enjeux relatifs à la mission d'AMO+ sont :

- **Un travail d'équipe de proximité et constructif** : Contribuer à la constitution d'une équipe de Direction Générale de Projets (DGP) solide qui travaille dans un climat de confiance mutuelle.
- **Un management stratégique pertinent** : Elaborer une stratégie de projet, faciliter son déploiement et contribuer à sa régulation en fonction de la dynamique du projet et de son contexte.
- **Une gouvernance efficace** : Aider le mandant à prendre du recul sur les différents sujets, l'aider à prendre les décisions adaptées aux enjeux et éléments de contexte spécifiques au projet et son écosystème.
- **Une démarche de projet efficiente** : Mettre en place des méthodes et des outils de suivi simples et efficaces et piloter leur amélioration continue.
- **Un management opérationnel soutenu** : encadrer les activités des différentes parties prenantes, dont celles des bureaux d'ingénieurs, pour garantir la qualité des prestations et limiter le risque de dépenses inutiles tout au long du projet.
- **Servir les intérêts de l'Etat** : grâce à la réalisation de prestations de qualité, une communication adaptée aux parties prenantes, le respect des objectifs et la maîtrise des dépenses financières.

5.2. Phases projet pouvant être incluses dans le mandat AMO+



Pendant le mandat, l'équipe AMO+ est susceptible d'intervenir sur l'ensemble des phases SIA 111 et 112 (1.1 à 6.2) selon le niveau de maturité des projets.



Se référer aux autres documents de l'appel d'offres pour connaître les conditions particulières applicables au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

5.3. Objet d'un mandat AMO+



Mise à disposition d'une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage expérimentée dans la conduite de projets, dans le domaine des grands projets d'infrastructures (bâtiments, routes, gares, aéroports, complexes industriels, sites de production d'énergie, site de traitement des déchets, aménagement du territoire, mobilité, environnement).

En trinôme avec les Responsables de Projets de l'OCBA et son assistant, l'équipe AMO+ constitue une pierre angulaire de la Direction Générale du Programme de Projets.

☒ A ce titre, l'OCBA et ses Responsables de Projets attendent de l'équipe AMO+ des comportements adaptés et une exemplarité de chaque instant au regard des enjeux de cette mission clé.

- Ainsi, transparence, compétences relationnelles, qualité de l'expertise, pédagogie, rigueur et clarté rédactionnelle, disponibilité, anticipation, réactivité, fiabilité, discrétion, assertivité, esprits constructifs, prise en compte des enjeux du mandant et des spécificités du contexte et

homogénéité des prestations réalisées sont notamment attendues de l'équipe AMO+.

- S'il peut survenir des difficultés ponctuelles, l'équipe AMO+ et ses membres se devront d'adopter un comportement constructif afin de mettre en place des solutions adaptées dans des délais satisfaisants, avec des impacts dommageables modérés pour le projet et ses parties prenantes.

5.4. Rôle de l'AMO+

L'équipe AMO+ apporte un appui au Responsable de Projet de l'OCBA sur les aspects stratégiques, organisationnels et opérationnels du projet.

- ☒ Toute décision qui engage la responsabilité du Responsable de Projet (par exemple relative aux finalités et objectifs du projet, à son périmètre, au référentiel normatif, à la stratégie CVCSE, à la sécurité, aux coûts du projet, à la responsabilité juridique, à la planification temporelle et financière, aux rôles et responsabilité des parties prenantes, aux aspects contractuels...) est réservée au Responsable de Projet.

L'AMO+ :

- Joue un rôle essentiel de chef d'orchestre du projet. Il définit et coordonne les rôles, relations, activités et flux entre les différentes parties prenantes. C'est lui qui donne le rythme, qui veille à l'unicité ainsi qu'à la circulation des informations, qui stimule et qui accorde les multiples parties prenantes pour une finalité unique, celle du projet.
- Capte les signaux faibles, analyse les situations pouvant devenir préjudiciables au projet, anticipe les problèmes et est proactif dans les solutions à apporter.
- Est un appui important au Responsable de Projet pour l'aider dans la prise de décision et l'anticipation des difficultés ainsi que la réalisation de tâches en délégation, qui incombent ordinairement au Responsable de Projet.
- Est un acteur de premier plan pour la gestion opérationnelle de projet, de sa planification temporelle et financière, de la maîtrise de la Qualité, des Coûts et des Délais.
- Sécurise le déroulement des procédures d'acquisitions en lien avec la réglementation des marchés publics et veille, d'une manière générale à la prise en compte par l'ensemble des parties prenantes, des exigences normatives, légales et réglementaires.

5.5. Responsabilité éthique et morale



L'équipe AMO+ représente l'Office Cantonal des Bâtiments.

Par conséquent, son comportement, sa communication et le niveau de qualité des prestations qu'il réalise au contact des parties prenantes impactent directement l'image de l'Etat. Son exemplarité est donc attendue, tant en matière de relation, que de pertinence et de respect de ses propres engagements.

- ☒ A cet effet, en tant que représentant de l'Etat de Genève, il est attendu de l'AMO+ notamment :
- Une attitude irréprochable dans ses relations aux acteurs du projet. Par exemple, l'équipe AMO+ s'emploiera à défendre les intérêts de l'Etat, de l'OCBA et de la Direction concernée, tout en adoptant un comportement bienveillant à l'égard des parties prenantes,

- Une attention toute particulière aux livrables qu'il réalisera pour le compte de l'Etat, et qui seront présentés ou diffusés au sein de l'Etat et des partenaires. Par exemple, au-delà du fond qui doit être de qualité, l'équipe AMO+ doit veiller à présenter des documents de qualité tant sur le plan de la présentation générale que sur la structuration de l'information et de la syntaxe, la gestion des versions...
- Le respect de ses engagements, notamment en matière qualité et de délai et d'anticipation dans les difficultés éventuelles à pouvoir les honorer.

5.6. Responsabilité opérationnelle

- ☒ L'équipe AMO+ est responsable de la pertinence ainsi que de la nature des moyens qu'elle doit mettre à disposition du projet, pour en sécuriser le déroulement et en assurer sa réussite efficiente.
 - Les contributions attendues par le mandant sont précisées dans ce présent document et ses éventuelles annexes
 - En dehors des exigences précises qui lui sont posées, notamment au regard de la GPR, la manière dont le candidat répondra aux différentes finalités est laissée à son appréciation,
 - Les méthodologies proposées seront soumises pour approbation au Responsable de Projet
- ☒ L'équipe AMO+, tout en veillant à être en phase en tout temps avec la vision et les attentes du Responsable de Projet, est autonome dans sa mission.
-  Pour ce faire, elle veille à être proactive sur les événements du projet, à solliciter les compétences des parties prenantes et à faire respecter leurs engagements.
-  Vis-à-vis de la réalisation de ses propres prestations et de celles des mandataires du programme, il est attendu de l'AMO+, une grande capacité d'autocontrôle et de contrôle qualité.

5.7. Expériences et compétences induites attendues

☒ Les compétences suivantes sont attendues :

- Expérience du management dans le cadre de projets à fort enjeux mobilisant de multiples parties prenantes, liées par des liens de différentes natures,
- Expérience dans la mise en œuvre de capacité de compréhension et d'adaptation face aux situations changeantes, dans le cadre de projets relatif à des parcs immobiliers de nature et d'ampleur identiques à ceux placés sous la responsabilité de l'OCBA ou de grands projets d'infrastructure (transport, sites industriels...) en exploitation dans un environnement urbain.
- Expérience dans la mise en œuvre de compétences opérationnelles :
 - Management de projets : Gouvernance et Direction de projets,
 - Coordination des activités de multiples parties prenantes : Compétences relationnelles, organisationnelles et managériales
 - Activités administratives : notamment celle relatives aux procédures d'acquisition de prestations (appel d'offres mandataires soumis aux accords internationaux) et d'autorisations.
 - Expertise technique : Capacité à spécifier des prestations d'ingénierie ainsi qu'à comprendre les propositions techniques, argumentées et formulées par les bureaux d'ingénieurs, afin d'aider le Responsable de Projet à prendre des décisions pertinentes associées.
 - Planification et contrôle de gestion : des compétences pointues sont attendues pour permettre d'anticiper tout imprévu induit par les contraintes du projet en lui-même, des projets connexes ou tiers, de disponibilités financières.

5.8. Prestations attendues

5.8.1. Prestations générales

☒ Ci-après sont détaillées les prestations générales attendues relatives à la posture d'AMO+ dans le contexte OCBA.



Un tableau décrivant les principales prestations attendues pour chacune des phases projet SIA des parties prenantes (Responsable de Projet, AMO+, mandataires spécialistes et entreprises) sera paramétré au début du mandat. Il permettra de définir les périmètres de responsabilité des parties prenantes propre au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

☒ Comme expliqué au § **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, les périmètres de prérogatives et de responsabilités entre les parties prenantes pourraient être revus au cours du projet afin d'optimiser la performance de l'équipe projet au regard de ses particularités et de son contexte.

☒ Ces prestations sont rémunérées selon les modalités contractuelles convenues spécifiquement.



Se référer aux autres documents de l'appel d'offres pour connaître les conditions applicables au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

5.8.1.1. Vis-à-vis de l'OCBA et de la Direction concernée

En cohérence avec les spécificités des projets :

- Veille à la déclinaison des principes stratégiques de l'OCBA et de la Direction concernée et, plus

largement, de l'Etat de Genève, en cohérence avec celle de ses partenaires.

- Veille à la mise en œuvre des référentiels fonctionnels, technique et méthodologique de l'Etat dont plus particulièrement la GPR³.
- Contribue à renforcer le leadership de la Direction concernée, de l'OCBA et de l'Etat de Genève dans leurs écosystèmes respectifs.

5.8.1.2. Vis-à-vis du Responsable de Projet (RP)

- Au début de la mission, convient formellement de son périmètre de rôle et responsabilité répondant aux besoins spécifiques du RP.
- Prend en compte, à tout moment de sa mission, les attentes particulières du RP : En cours de mission (plus particulièrement discuté au cours d'une « revue de la satisfaction », les périmètres de responsabilité et d'action sont régulés formellement sous la forme d'un « avenant technique » ou d'un avenant contractuel si la nouvelle organisation impacte la rémunération des prestations.
- Aide le RP à adopter un comportement adapté.
- Fournit toute information utile à l'élaboration (ou à la consolidation) d'une stratégie de projet, programme ou portefeuille, et propose des orientations stratégiques argumentées.
- Aide le RP à prendre les décisions adaptées aux spécificités du projet considéré dans son contexte particulier.
- Propose des synthèses des documents ou études des mandataires, afin de faciliter la prise de décision du RP.
- En son absence, représente le RP et les intérêts de l'Etat de Genève puis l'informe de la situation et des décisions attendues de sa part.
- Sur demande du RP, prend en charge des tâches qui lui incombent tout en respectant son périmètre de responsabilité.

5.8.1.3. Vis-à-vis des relations entre les parties prenantes et leurs engagements

- Facilite et veille à la qualité des relations (écoute, respect, bienveillance, relations constructives, clarification des rôles et responsabilités...), notamment, les relations entre le RP, les collaborateurs de l'OCBA, les partenaires (dont les utilisateurs, exploitants et les instances), les mandataires et les entreprises.
- Veille aux respects des engagements des parties prenantes.

5.8.1.4. Vis-à-vis des connaissances et des compétences des parties prenantes

- Facilite la circulation des informations.
- Développe la connaissance du site concerné par le projet et ses principaux acteurs qui y œuvrent chez toutes les parties prenantes (dont l'équipe AMO+ et toute l'équipe mandataires) en organisant notamment des visites accompagnées par les utilisateurs et exploitants.
- Apprécie, voire évalue, le niveau de connaissance et de compétences des parties prenantes au regard

³ GPR : <http://outil.ge.ch/site/directivesoba/html/processes-tabs.html?id=26810#tab=%7B2190835a-23f4-4c23-ae08-9c95deee35%7D>

des besoins du projet.

- Propose, conçoit, documente, organise et anime des séquences pédagogiques destinées à monter en compétences les parties prenantes, en particulier au bénéfice d'une appropriation et un usage efficace voire efficient de la GPR et des procédures de marchés public.
- Organise et anime régulièrement (tous les 3 à 6 mois ainsi qu'à la fin d'étapes clés pour le projet) des séquences de retour d'expérience au cours des projets de sa responsabilité ou dans le cadre des processus transversaux sur lesquels sa contribution et sa responsabilité sont conséquentes. Sont impliquées toutes les parties prenantes concernées, y compris des instances, utilisateurs, exploitants ou entreprises lorsque ces parties prenantes ont été impliquées dans le projet ou des projets similaires.

5.8.1.5. Vis-à-vis du système de Gouvernance des Projets (GPR) et des référentiels

- Il s'approprie la GPR (processus, procédures, outils...) et, grâce à ses compétences avérées en management de projet, l'AMO+ choisit avec discernement les options disponibles les plus adaptées aux spécificités des projets et leur contexte de réalisation.
- En respectant la GPR et autres référentiels déjà en place, il propose des améliorations aux processus, procédures et outils à mettre en œuvre, en limitant les risques de redondance, de superposition ou de contradictions des règles et méthodologies.
- Suit et alimente les indicateurs, veille à la consolidation du reporting.
- Veille à l'intégrité de l'information, organise la circulation pertinente des informations et le respect des règles de gestion documentaire.
- Veille à ce que toute décision relative aux finalités du projet, à son périmètre, à la sécurité, aux coûts du projet, à la responsabilité juridique, à la planification, aux engagements contractuels soit tracée.
- Veille à ce que les différentes parties prenantes identifient, approuvent et utilisent le référentiel documentaire des projets, notamment celui relatif aux rôles et responsabilité des parties prenantes ainsi que les hypothèses de travail utilisées pour les études et les travaux.

5.8.1.6. Vis-à-vis des outils de gestion

- Renseigne régulièrement et selon les périodicités définies par la GPR et le Responsable de Projet, l'ensemble des outils de gestion informatiques, au minimum de façon mensuelle.
- Exploite les données et fonctionnalités des différents outils informatiques pour sécuriser les processus de gestion.

5.8.1.7. Vis-à-vis du déroulement des projets

- Surveille le processus projet, prévient les risques, identifie les opportunités, propose des actions/comportements, préventifs/curatifs.
- Sollicite les parties prenantes concernées dans leur périmètre de responsabilité propre, selon leurs engagements respectifs.
- Propose tout ajustement permettant d'améliorer la capacité du projet à atteindre ses objectifs dans son contexte.

5.8.1.8. Vis-à-vis des ressources financières du projet

- Aide à la consolidation de la structure financière du projet selon les évolutions des projets et du contexte administratif et financier de l'OCBA.
- Contribue à alimenter la réflexion sur la planification financière afin de sécuriser le déroulement du projet tout en optimisant la réservation des moyens financiers.
- Met en œuvre l'ensemble des processus, procédures et outils de gestion.
- Apporte les éléments nécessaires au RP pour les revues régulières de planification financière.
- Veille au traitement des factures des mandataires et des entreprises selon les échéanciers convenus.

5.8.1.9. Vis-à-vis des engagements contractuels

- Élabore ou participe à l'élaboration des dossiers d'appel d'offres et suit les procédures.
- Trace les éléments de la vie des contrats des mandataires et des entreprises.
- Veille au respect des engagements et, si besoin, recadre les parties prenantes concernées.
- Réalise la gestion administrative des relations contractuelles (contrôle des factures, application des pénalités...)
- Trace toutes les événements significatifs relatifs à la qualité des prestations réalisées par les parties prenantes sous contrat (mandataires, entreprises)

5.8.1.10. Vis-à-vis des tâches opérationnelles qui lui sont confiées

- Met en œuvre les moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs.
- Optimise la consommation de ses honoraires.
- Livre le niveau de qualité requis et limite le risque de malfaçon.

5.8.1.11. Vis-à-vis de l'amélioration continue des pratiques et des référentiels

Le mandant améliore de manière continue ses pratiques pour faciliter le travail de chacun et sécuriser les processus de gestion. Il est attendu du mandataire AMO+ les prestations suivantes :

- Observe les pratiques avec un regard critique bienveillant visant à détecter des améliorations possibles.
 - Participe, en présence du mandant et d'autres parties prenantes (dont d'autres mandataires), à des séances de travail visant à l'amélioration des pratiques (retour d'expérience, séances de créativité, de réflexion collective...)
 - Participe à l'amélioration et la création de référentiels, de documents et d'outils associés.
 - Transmet au format natif (Word, Excel, Visio, etc...) les ressources méthodologiques et documentaires produites au mandant et lui autorise, sans limitation, à utiliser et à modifier à sa convenance ces supports méthodologiques et documentaires.
- ☒ Le mandataire concède, sans limitation, le droit d'usage et de modification formelle des documents qu'il produira dans le cadre du projet. Il autorise donc notamment le mandant à s'inspirer, voire copier partiellement ou complètement le formalisme des documents qu'il produira dans le cadre de ce mandat. Le mandataire autorise le mandant à transmettre ces documents harmonisés et co-élaborés,

à d'autres parties prenantes et dans un format éditable, afin qu'ils réalisent leurs propres prestations dans la forme demandée par le mandant.


- ☒ Le mandataire accepte de réaliser ses prestations sur la base de supports documentaires harmonisés, co-élaborés avec le mandant et d'autres parties prenantes ainsi que de contribuer à leur amélioration continue. En retour le mandant concède le droit d'usage et de modification des supports documentaires harmonisés co-élaborés dans le cadre de ce présent mandat pour les besoins propres du mandataire et sans limitation de durée, y compris en dehors de ce marché.

5.8.2. Prestations spécifiques attendues


5.8.2.1. Principes régissant la nature prestations à réaliser

- ☒ À tout moment, le périmètre des prestations confiées à l'équipe AMO+ pourra évoluer à la demande du Responsable de Projet de l'OCBA.
- ☒ Ainsi, la liste des prestations spécifiques décrites dans ce paragraphe n'est pas exhaustive et devra être challengée avec les Responsables de Projets à l'engagement du mandat et tout au long de son déroulement, en particulier les 3 premières années.

5.8.2.2. Concevoir, déployer et améliorer continuellement une méthodologie spécifique

 Ce présent mandat s'inscrit dans une démarche d'apprenance visant à définir une méthodologie de projet répliquable à l'ensemble du parc immobilier placé sous la responsabilité de l'OCBA.

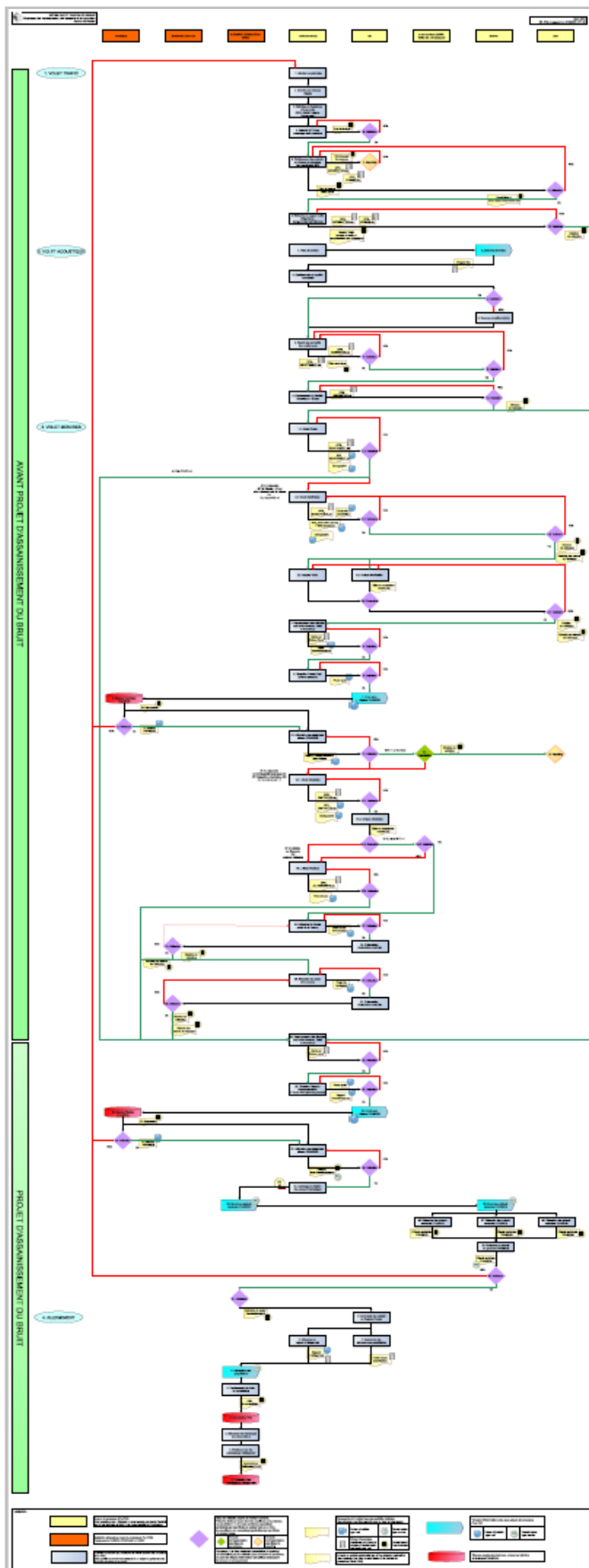
- Grâce à la conduite d'études et à la réalisation de travaux sur deux programmes différents (VNC et Vieille Ville), le mandant souhaite, dans un premier temps, acquérir les connaissances nécessaires à l'élaboration d'un référentiel méthodologique permettant d'adresser les différentes problématiques que l'OCBA pourrait rencontrer dans le cadre du portefeuille de projets « Embrasures ».
- L'équipe AMO+ est chargée d'aider le mandant à identifier les critères déterminants pour la conduite d'un projet et à définir les bonnes pratiques en facilitant la gestion et en développant la performance (qualité, coûts, délais).

 Sur la base des expériences menée sur les premiers projets de ce présent mandat, l'équipe AMO+ devra mener une démarche collaborative (avec l'ensemble des parties prenantes OCBA, utilisateurs, mandataires et instances) permettant de capitaliser sur l'expérience et de formaliser les bonnes pratiques. Les livrables principaux de ce travail seront les suivants :

- **Manuel de projet-cadre** : critères déterminants, organisation de projet avec rôles et responsabilités, principes méthodologiques, objectifs et indicateurs de performance, processus et procédures de gestion, d'intervention et de réception, maîtrise des informations, format des livrables du projet, démarche de prévention et de mitigation des risques, cartographie des risques types selon les caractéristiques du projet (critères déterminants), type de séances...
- **Macro-logigramme** avec identification des responsabilités et des jalons clés
- **Logigramme détaillé** avec identification des responsabilités pour chacune des activités et fiches d'activités (entrant/livrable, responsable/contributeurs, contraintes, risques, conditions de réussite, objectifs de performance / indicateurs...



Ci-dessous, un exemple de logigramme (sans rapport avec le projet « Embrasures »)



- Si les mandataires principaux et les autres parties prenantes seront sollicités pour alimenter les réflexions, c'est l'équipe AMO+ qui sera en charge de délivrer l'ensemble de la méthodologie.
- Pour ce faire, il conduira des entretiens, animera des ateliers de conception de la méthodologie et de retour d'expérience et formalisera les documents constitutifs du socle référentiel en cohérence avec la GPR (référentiel de Gouvernance des Projets de l'OCBA) et avec les attentes spécifiques des Responsables de projet de l'OCBA.
- **Macro-planning** d'une opération « Embrasure » sur un site particulier délivré sous MS Project paramétré avec les différentes activités possibles, les parties prenantes concernées, les jalons clé, les délais « standards » et les contraintes de dépendances entre les tâches (fin/début, début/début, fin/fin...). Le planning devra être facile à utiliser pour qu'il puisse s'adapter à « tout » type de projet et que la consultation et la maintenance du planning soient facilitées (utilisation des filtres par exemple). Ci-dessous, quelques jalons clés envisagés pour la conduite du portefeuille de projets.
 - Echancier global du mandat de 2020 à fin 2030 (10 ans)
 - 2020 entrée en fonction de l'AMO+
 - Décembre 2020 à fin juin 2021 : Etude et procédure complète pour les AO VNC Bât. A et B
 - Fin juin 2021 à fin septembre 2021 : Exécution de la phase pilote
 - Objectif 2 réalisations pour décembre 2021
 - Fin de phase étalons fin 2024
 - Fin du portefeuille EMB 2030
- **Base de données** : Afin de suivre l'efficacité des remplacements des embrasures, le mandataire sera chargé, en préparation à la réception des travaux de remplir **une base de données**, fournie par l'OCBA, pour permettre le suivi de l'assainissement du bâtiment concerné.

6. MODALITES CONTRACTUELLES DE MANDAT AMO+

6.1. Référentiel contractuel

- ☒ Outre les conditions contractuelles particulières contenues dans les autres documents de l'appel d'offres faisant l'objet de la présente publication, la principale norme régissant la relation contractuelle avec le mandataire adjudicataire du présent marché est la SIA 112, dans sa version en vigueur à la date de publication de cette soumission.
- ☒ Les prestations à réaliser ont aussi pour référentiel les normes, les directives et les recommandations applicables aux pratiques métiers.
- ☒ Les conditions générales du contrat de mandataire s'appliquent : https://www.simap.ch/DOWNLOADPART/portalFileInformation/FR/LAW_ENTRY_0_GE_10_UPLOAD_1241463495278.pdf

6.2. Objectifs du mandat

- ☒ Répondre favorablement aux enjeux du mandant et exécuter avec succès les prestations précisées dans ce présent cahier des charges et les documents liés.

6.3. Périmètre géographique

- ☒ Le périmètre des prestations est le Canton de Genève. Exceptionnellement, des déplacements pourraient se réaliser au dehors des frontières Cantonales.

6.4. Durée du mandat et planification

6.4.1. Cadre général

Les prestations d'une équipe AMO+ sont prévues d'être réalisées sur une période de 10 années.

Cette durée pourra évoluer (voir § 6.4.2) en fonction de l'évolution de la planification globale du portefeuille de projets (périmètre de la loi de financement de 250 millions CHF), des besoins du mandant et de sa satisfaction au regard des prestations réalisées (voir § 6.5.5.2 et § 6.5.5.3).

6.4.2. Conditions d'arrêt des prestations en cours ou de poursuite des prestations

Si, pour des raisons liées à des particularités de la mission et de son contexte de réalisation :

6.4.2.1. Le mandant décide de poursuivre la collaboration au-delà du périmètre temporel défini dans les documents de l'appel d'offres

- ☒ Les prestations pourraient se poursuivre au-delà des limites temporelles définies dans les documents de l'appel d'offres, dans les conditions du mandat de référence notamment dans les cas suivants :
 - Pour des prestations propres à un projet particulier : La planification du ou des projets faisant l'objet du mandat de prestations AMO+ s'étire dans le temps au-delà des limites temporelles initiales, et le budget disponible pour ces prestations n'est pas épuisé.
 - Pour des contrats cadre : une circonstance exceptionnelle conduit le mandant à prolonger la relation contractuelle sur la base de modalités identiques dans la limite de la réglementation sur les marchés publics en vigueur.
- ☒ La décision de poursuivre ou non les prestations est une prérogative exclusive du mandant. Ce dernier peut décider d'interrompre ou de poursuivre la collaboration à tout moment. Une telle situation ne saurait donner motif de revendication au mandataire titulaire du contrat.

6.4.2.2. Le mandant met fin au mandat

- ☒ Le mandant peut décider d'arrêter la collaboration à tout moment, notamment si :
 - Des contraintes de diverses natures (administratives, financières...) obligent le mandant à revoir sa stratégie et/ou reporter les projets faisant l'objet du mandat d'AMO+ à une date indéterminée.
 - En référence aux conditions exprimées aux § 6.5.5.2 et § 6.5.5.3, le mandant est insatisfait des prestations du mandataire et aucune amélioration significative n'est apportée à la suite de sa requête argumentée.
- ☒ Le mandant informe le mandataire de sa décision de mettre fin au mandat à sa convenance. Il n'a pas obligation de justifier de cette décision.
- ☒ Une telle situation ne saurait être motif de revendication ni de dédommagement au mandataire adjudicataire du contrat. Les prestations réalisées sont rémunérées conformément aux conditions contractuelles.

6.4.2.3. Le mandataire met fin au mandat

- ☒ Le mandataire peut décider d'arrêter la collaboration à sa convenance.
- ☒ Le cas échéant, il en avertira le mandant au minimum 4 mois avant la fin effective de ses prestations.
- ☒ Le mandataire sortant réalisera les prestations suivantes :
 - Toutes prestations nécessaires à la livraison du ou des livrables en cours d'établissement.
 - Toutes prestations convenues dans le cadre de la fin de sa mission. En particulier, le mandataire est tenu de livrer la documentation classée de sorte qu'elle puisse être retrouvée facilement. Elle est fournie sur un support électronique aux formats PDF et natifs conformément aux principes de gestion documentaire du mandant et/ou du projet si des principes spécifiques ont été convenus.

6.5. Engagement relatif aux prestations AMO+

6.5.1. Engagement de qualité

- ☒ Le mandataire AMO+ s'engage à endosser son rôle et réaliser les prestations décrites notamment en cohérence avec les exigences formulées au sein de ce présent document ainsi que la GPR, les normes et les directives applicables. Cette capacité sera appréciée par le mandant qui pourra se faire assister de tiers.
- ☒ Engagement de moyens et/ou de résultats : Les prestations d'une équipe AMO+ peuvent s'envisager selon différentes modalités :
 - Pour les prestations rémunérées au temps employé effectif justifié, le mandataire a une obligation de moyen et est tenu d'obtenir un résultat qui satisfait les exigences du mandant dans les meilleures conditions de coût et de délai.
 - Pour les prestations rémunérées selon des modalités forfaitaires (prix unitaires, coût de l'ouvrage...), le mandataire est soumis à une obligation de résultat. Il mettra tout en œuvre pour répondre aux exigences qualités convenues avec le mandant dans le cadre forfaitaire et d'objectifs/contraintes qui lui sont confiés.



Se référer aux autres documents de l'appel d'offres pour connaître les conditions particulières applicables au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

6.5.2. Engagement sur les délais

Compte tenu de son rôle dans l'organisation, notamment au regard de la responsabilité qui lui est transférée par délégation du Responsable de projet pour la gestion de projet, l'AMO+ se doit d'être exemplaire dans le respect de ses engagements et en particulier ses engagements de délai. Ceci est d'autant plus important que les prestations qu'il réalise sont très souvent sur le chemin critique du planning des projets ainsi que des processus internes de gestion.

- ☒ Le mandataire AMO+ devra tout mettre en œuvre pour respecter ses engagements de délai convenu avec le mandant et les autres parties prenantes impliquées dans les projets et processus de gestion.
- ☒ Pour ce faire, il doit négocier les délais qui lui sont confiés et s'organiser en conséquence afin qu'il soit en réelle mesure de les respecter malgré les immanquables aléas que l'équipe AMO+ devra gérer quotidiennement dans l'exercice de ses fonctions.

6.5.3. Engagement sur les coûts

- ☒ D'une manière générale, le mandataire s'engage à optimiser le coût des prestations et des travaux et à limiter les gaspillages.
- ☒ Concernant ses propres prestations au temps employé effectif : le mandataire vérifiera en tout temps qu'il dispose bien d'hypothèses de travail valides et suffisantes pour sécuriser le développement de sa prestation. A la moindre incertitude, il en référera au mandant afin que lui soit apportées les conditions nécessaires à la réalisation de sa prestation dans les meilleures conditions de qualité, délai et coût.
- ☒ Concernant ses propres prestations rémunérées forfaitairement, le mandataire s'engage sur un coût forfaitaire estimé en connaissance des hypothèses initiales et des incertitudes résiduelles dites « normales », inhérentes à la nature de la prestation à réaliser.



Se référer aux autres documents de l'appel d'offres pour connaître les conditions particulières applicables au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

- ☒ Sauf impondérable de responsabilité tierce que le mandataire devra prouver (par exemple mauvaise qualité du document d'étude induisant de nombreuses ambiguïtés et difficultés de mise en œuvre), le cadre financier contractuel s'applique. En particulier, les conséquences liées à une qualité insuffisante de ses prestations en coordination avec les autres parties prenantes seront à la charge du mandataire réputé responsable de ces non-qualités.

6.5.4. Début d'engagement des prestations

Les prestations de l'équipe AMO+ sont liées au déroulement du projet et basées sur les éléments de la GPR. L'engagement des prestations se fera sur la base d'une séance de kick off, permettant notamment de caler la méthodologie de travail.

Suivant le niveau de connaissance de l'équipe AMO+ sur les outils de l'OCBA (GPR, financiers, etc), des formations pourront être proposées et suivies par les personnes clés de l'AMO+.

6.5.5. Revue de la satisfaction du mandant et conséquences contractuelles

6.5.5.1. Revue de satisfaction



Dans un objectif d'amélioration de la qualité des prestations, une revue de la satisfaction sera réalisée. Elle est initiée à la demande du Responsable de Projet, généralement au rythme d'une séance trimestrielle ou sur proposition du mandataire. Cette prestation est rémunérée. Cette séance d'une durée de 1 à 2 heures environ, se tiendra à l'OCBA.



En préparation à cette séance :

- Le mandant réunira les éléments lui permettant d'illustrer les aspects de la relation et des prestations délivrées qui le rassurent ou, au contraire, qui l'inquiètent.
- Le mandataire identifiera aussi les questions qu'il souhaite poser au mandant ou les difficultés dont il souhaite discuter.



Au cours de la séance, le mandant et le mandataire :

- Croisent leur représentation de la situation perçue et discutent des éventuelles divergences.
- Font une revue des actions d'amélioration précédemment identifiées et de leur avancement.
- Consolident ensemble le plan d'actions d'améliorations et le valident en séance.



A l'issue de la séance :

- Le mandataire produit un compte-rendu synthétique des points les plus importants de la séance auquel il annexe le plan d'actions d'améliorations convenu.
- Avenant technique, avenant contractuel : En cas d'évolution des périmètres de rôles et responsabilités du RP et de l'équipe AMO+, ces évolutions sont consignées au sein d'un « avenant technique » qui précise clairement ces nouveaux périmètres. En cas d'impact financier (en particulier sur les prestations rémunérées forfaitairement), un avenant contractuel sera établi et validé pour acter du changement d'organisation dans la collaboration entre le RP et l'équipe AMO+ et des répercussions financières associées.
- Le mandant et le mandataire conduisent et suivent les actions qui leurs sont attribuées.

6.5.5.2. Gestion des insatisfactions


- ☒ En cas de manquements répétitifs constatés engendrant une insatisfaction majeure, le mandant convoquera formellement (un email suffit) son mandataire, ainsi que la direction de son Bureau, dans le cadre d'une séance de recadrage et lui précisera les motivations précises de ses griefs (atteinte des objectifs, etc).
- ☒ Le temps passé à préparer cette séance, à y participer et à en rédiger le PV, qui sera soumis à l'approbation du mandant, ne sera pas rémunéré.
- ☒ Lors de la séance de recadrage, le mandataire et le mandant conviennent d'un plan d'action pour redresser durablement la situation. Les prestations liées au manquement du mandataire ne sont pas facturables.

- ☒ Si malgré cette démarche aucune amélioration n'est constatée le mandant pourra mettre un terme au contrat sans qu'aucune indemnité ne puisse être réclamée par le mandataire. Le cas échéant, il se réserve le droit soit :
- de confier tout ou partie des prestations à l'adjudicataire d'un mandat AMO+ du même marché ou d'un autre marché en fonction de la charge de travail et de ses disponibilités.
 - d'engager une nouvelle une procédure d'acquisition de prestations.
 - Une telle situation ne saurait donner motif de revendication ni de dédommagement au mandataire adjudicataire du contrat.


6.5.5.3. Fin prématurée du contrat en raison d'une négligence grave

- ☒ Une négligence grave est relative à la mise en danger directe de personnes et de biens par négligence ou à l'atteinte volontaire de l'image de l'Etat (dénigrement, non-respect manifeste et conscient de la réglementation...).
- ☒ En cas de manquements graves constatés, le mandant mettra un terme définitif et immédiat au contrat de prestations. Cette situation ne donne droit à aucune indemnisation du mandataire négligeant.
- ☒ Toute action de poursuite de l'Etat reste réservée.

6.5.6. **Séances de retours d'expérience (REX)**

 Dans une logique d'amélioration continue, des séances de retours d'expérience seront organisées tout au long du mandat.

- ☒ Elles pourront être demandées par le mandant ou proposées par l'AMO+. Elles pourront être menées avec les mandataires, les utilisateurs des bâtiments, etc.
- ☒ Ces REX concerneront le projet en lui-même ainsi que le fonctionnement de l'organisation, les relations de travail, les outils et méthodologies mises en œuvre, l'utilisation de la GPR.

 Les éléments récoltés lors de ces REX devront être appropriés par l'AMO+ pour modifier des pratiques ou méthodes le cas échéant.

6.6. Equipe AMO+

6.6.1. Généralités

La performance de l'équipe, qui sera constituée des collaborateurs du mandant, du mandataire et des autres parties prenantes impliquées, est étroitement liée à la stabilité de cette équipe.

Le mandant tient donc à ce que les fonctions principales soient assurées par des personnes identifiées dès la remise du dossier de candidature, qui sont nommées pour tout le mandat.



Attention : Les personnes clés ne peuvent pas être des collaborateurs d'un sous-traitant.

Ces personnes sont appelées « personnes clés » et sont affectées à des « fonctions clés ».

6.6.2. Les fonctions clés



Les fonctions clés sont :

- **Le Chargé d'Affaire** : La personne qui endosse cette fonction est l'interlocutrice privilégiée du mandant pour les sujets ayant trait à la relation contractuelle entre le mandant et l'équipe AMO+. Elle est garante de la qualité des prestations réalisées par l'équipe AMO+. Elle veille à mettre à disposition du mandant les personnes disponibles et compétentes. Elle anticipe les éventuels besoins en renfort ou en remplacement de personnes clés. Elle participe aux revues de satisfaction des prestations réalisées par l'équipe AMO+. Dans cette fonction, elle n'a pas de rôle opérationnel en lien direct avec le projet. La personne en charge de cette fonction peut aussi effectuer des prestations dans le cadre du projet dans une fonction « d'**Expert AMO+** ».
- **Responsable AMO+ Titulaire** : Fonction endossée par une personne clé ayant une forte expérience dans l'exercice de mission de Direction Générale de Projets disposant des compétences et expériences précisées au § 5.7 en tant que Maitrise d'Ouvrage, Maitrise d'Ouvrage Déléguée et/ou mandataire Appui à Maitrise d'Ouvrage.
- **Responsable AMO+ Adjoint-Suppléant** : Fonction endossée par une personne clé expérimentée dans le même domaine de compétences que le responsable AMO+ titulaire.
- **Responsable AMO+ Junior** : Pour des enjeux de capacité au regard de la charge de travail prévue et de continuité de la mission tout au long du mandat, le candidat doit présenter une personne à la fonction clé « Responsable AMO+ Junior ». Cette personne doit présenter un profil de compétence lui permettant d'endosser un rôle de « Responsable AMO+ » Titulaire ou Adjoint suppléant à l'issue d'une expérience de terrain de 1 à 2 ans aux côtés du binôme de Responsables AMO+ Titulaire et Adjoint/Suppléant. Attention, il ne s'agit pas d'une personne inexpérimentée. Il s'agit d'une personne ayant par exemple une expérience significative comme Chef de Projet pluridisciplinaire ou relative à une fonction d'AMO « classique » qui dispose d'aptitudes managériales pour endosser un rôle de Direction Générale de Programme de Projet tel que l'exige la fonction AMO+. Cette personne a un rôle opérationnel important dans le projet aux côtés du binôme de Responsables AMO+ afin que la charge de travail globale puisse être absorbée et qu'elle contribue activement à la qualité des prestations délivrées par l'équipe projet AMO+. Le candidat peut, s'il le souhaite, mettre une personne expérimentée dans la fonction AMO+ à cette fonction clé.

☑ **Attention : Le candidat mettra à disposition les personnes clés endossant les fonctions clés « Responsable AMO+ » (Titulaire », Adjoint-Suppléant » et Junior) de manière équilibrée** (la disponibilité minimum de chacune des personnes clés est sensiblement équivalente) **afin que le trinôme puisse répondre aux besoins du mandat** (disponibilité, niveau d'expertise) **de manière agile au regard des fluctuations de charges et garantir la continuité des prestations en cas d'absence temporaire d'une des personnes ainsi que la gestion prévisionnelle du turn-over possible au cours du mandat.**


- **Expert AMO+ :** Fonction endossée par des personnes clés disposant de compétences techniques spécifiques : ingénierie du bâtiment, marchés publics, BIM, planification, contrôle de gestion, management de la qualité, administratif, etc... (voir explications ci-dessous) mais ne disposant pas de l'ensemble des compétences nécessaires pour endosser un rôle de type « Responsable AMO+ »

📄 Expertises particulières : le trinôme AMO+ recevra le renfort de personnes capables de traiter des aspects spécifiques du projet, tout en restant dans leur posture d'AMO+. Cette expertise sera mobilisée, par exemple, lors de l'évaluation des risques du projet, de la définition des cahiers des charges de mandataires ou pour la participation aux séances techniques, les procédures d'acquisition, la planification ou le suivi financier et administratif par exemple. Cette expertise sera également un atout indispensable lors du contrôle des documents d'étude, l'appui à la décision ou le cas échéant, le règlement de litiges entre parties prenantes du projet. Les champs d'expertises nécessaires sont notamment :

- **Connaissance pointue des marchés publics :** maîtrise des procédures AIMP de droit Suisse, Cantonal et respect des Directives et du formalismes applicables à l'OCBA en la matière...
- **Connaissance en ingénierie des bâtiments :** compréhension fonctionnelle et architecturale des techniques du bâtiment (CVCSE) et connaissances dans le domaine de la sécurité incendie la sûreté et la dépollution... permettant d'encadrer les activités des ingénieurs spécialistes, de solliciter des expertises, de communiquer avec les instances et d'évaluer la qualité des livrables et de faciliter la décision du Responsable de Projet.
- **Gouvernance, planification et contrôle de gestion :** L'AMO+ doit veiller à l'application et à l'amélioration des principes de gouvernance de projet (GPR), des processus, méthodologies et outils associés. Il doit aussi gérer la planification générale du projet dans toutes ses phases et optimiser son déroulement temporel en fonction des contraintes du projet : disponibilités financières, variation des plannings des projets connexes ou tiers, décisions stratégiques, disponibilités des ressources et gestion des conflits, ...
- **Connaissance pointue des procédures administratives d'autorisation :** autorisations de construire, autorisations relatives aux monuments et sites classés, procédures administratives spécifiques liées aux aspects thermiques, acoustiques, sécuritaires...

📄 Les « Autres ressources » : S'il le souhaite, le candidat peut renforcer l'équipe AMO+ avec d'autres compétences dites « support » aux prestations d'AMO+ (secrétariat, assurance qualité pour les prestations réalisées par l'équipe AMO+, système d'information...). Les personnes proposées ne sont pas liées aux conditions spécifiques relatives aux « personnes clés » exprimées au § 6.6.3 et § 6.6.4.

6.6.3. Les personnes clés

- ☒ Les personnes clés sont celles désignées nominativement aux fonctions clés par le candidat dans son dossier de candidature. Ce seront celles qui seront effectivement affectées à la mission pour toute sa durée en cohérence avec la « Disponibilité moyenne possible en Jours / mois pour la mission » mentionnée dans la matrice des compétences.
- ☒ Concernant la gestion générale du mandat, la personne clé en charge de la fonction clé « Responsable AMO+ Titulaire » est l'interlocuteur principal pour la relation contractuelle et la gestion du mandat. En cas d'absence (et pas de manière permanente), cette personne se fera remplacer par le « AMO+ Adjoint-Suppléant ».
- ☒ Ces personnes clés affectées aux fonctions « Responsable AMO+ Titulaire et Adjoint-Suppléant », sont garantes de la qualité des prestations délivrées par l'équipe AMO+.
- ☒ Les personnes en charge des deux fonctions clés « Responsable AMO+ » titulaire et adjoint-suppléant sont nécessairement différentes. Elles disposent d'un niveau de compétences similaire.
- ☒ Le mandataire pourra également faire intervenir d'autres professionnels au cours de la mission pour élargir ses compétences et garantir sa capacité de travail au regard des hypothèses de charge et de planification du mandat. Ces personnes sont nommées dans l'offre et leur CV et engagement de disponibilité est communiqué.
- ☒ A cet effet, une même personne peut réaliser des prestations relatives à la fonction « Responsable AMO+ » pour des missions de « Direction Générale de Projets » ainsi que d'autres relatives à une expertise particulière. Si elle est une personne clé, sa disponibilité doit lui permettre alors d'assurer toutes les prestations de la mission.
-  Un organigramme de l'équipe AMO+ tenu à jour en tout temps doit être remis au Responsable de Projet. Cet organigramme présentera les personnes et les fonctions confiées dans l'organisation de l'équipe AMO+ ainsi que les disponibilités associées.

6.6.4. Personnes physiques & fonctions clés

- ☒ Une personne physique peut endosser plusieurs fonctions différentes (voir note de bas de page) à condition que sa disponibilité totale lui permette et uniquement dans les cas suivants :

	Chargé d' affaire	Responsable AMO+ Titulaire	Responsable AMO+ Adjoint/Suppléant	Responsable AMO+ Junior	Expert AMO+
Chargé d'affaire	Oui	Non	Non	Non	Oui
Responsable AMO+ Titulaire	Non	Oui	Non	Non	Non
Responsable AMO+ Adjoint/Suppléant	Non	Non	Oui	Non	Non
Responsable AMO+ Junior	Non	Non	Non	Oui	Non
Expert AMO+	Oui	Non	Non	Non	Oui

- ☒ Attention : le mandataire gèrera l'impact de ce choix sur les disponibilités des personnes clé afin d'assurer les prestations et garantir l'atteinte des objectifs fixés.




6.6.5. Niveau de langue des personnes clés

- ☒ Les personnes clés répondront aux exigences suivantes :
- Niveau de langue française minimum exigé pour les fonctions clés. **Les fonctions clés** seront assurées par des personnes dont le niveau minimum de langue française (comprendre, parler, écrire) est défini selon le référentiel européen (<https://rm.coe.int/16802fc3a8>) et est **au moins égal au niveau C2**.
 - Les autres intervenants sur la mission doivent disposer d'un niveau de langue française **au moins égal au niveau C1**, toujours selon le référentiel européen susnommé.
- ☒ S'il arrive au mandant, au cours de l'exécution des prestations, d'avoir un doute sur le niveau de langue effectif de la personne concernée, ce dernier pourrait exiger que la personne concernée passe une évaluation en langue française. Si ce test confirme que le niveau requis n'est pas conforme à l'attendu, le titulaire devra remplacer son collaborateur conformément aux principes énoncés au § 6.6.7.

6.6.6. Disponibilités des personnes clés

L'équipe AMO+ doit garantir la qualité de ses prestations. Cette qualité est présumée liée à l'implication des personnes clés tout au long du mandat.



Le responsable de l'équipe AMO+, son adjoint-suppléant et le « Junior » garantissent la réalisation des prestations attendues, avec l'aide éventuelle d'autres personnes clés aux fonctions clés d'Expert AMO+, dans les meilleures conditions de délai et de qualité. Ils garantissent, entre autres, une réactivité et une capacité de travail suffisante pour parer aux imprévus.

-  Le mandant attire l'attention du candidat sur le fait que l'activité sur ce mandat pourra être irrégulière et que des périodes de forte activité pourront être suivies par des prestations plus ponctuelles dont la planification est incertaine.
-  Le mandataire garantit la disponibilité des personnes clés physiques en cohérence avec la dynamique de la mission tout au long du mandat en anticipant les pics d'activité dans son plan de charge en lien avec la dynamique des projets et les prestations qui lui seront demandées.
-  Pour ce faire, il garantit les suppléances possibles par des personnes de profils équivalents, capables de mettre en œuvre des compétences analogues ou avantageuses comparativement à la personne initialement désignée.

6.6.7. Remplacement des personnes clés aux fonctions clés

Le mandant peut accepter le remplacement définitif d'une personne clé par une autre personne en cas de départ de la société, d'inadéquation de la personne à la mission révélée en cours de mandat, ou autre justification du même ordre.

Dans ce cas, les dispositions contractuelles sont les suivantes :

-  Le mandataire avertira le mandant dans les meilleurs délais. En dehors de tout caractère inopiné, le délai de la demande doit parvenir trois (3) mois avant le départ effectif de la personne.
-  Au moins une personne de profil équivalent sera proposée au mandant. Ce dernier évaluera en situation, sa capacité à mettre en œuvre des compétences analogues ou avantageuses comparativement à la personne clé initialement désignée dans l'offre du candidat. Au cas où, sur la base de l'analyse des compétences, cette personne ne conviendrait pas, le mandataire proposera d'autres personnes.
- ☒ Les frais directs ou indirects liés à ce processus de gestion des ressources internes du mandataire seront intégralement à sa charge.
- ☒ Les frais de transfert de connaissances et de compétences de la personne sortante vers l'équipe et de montée en compétences de son remplaçant seront intégralement pris en charge par le mandataire.
- ☒ Au cas où le mandant constaterait au cours de la collaboration que les personnes proposées ne mettent pas en œuvre les compétences telles que décrites dans l'offre, les conditions contractuelles ne seront pas respectées.
- ☒ Un constat de non-conformité sera alors établi et donnera lieu à une action corrective visant à introduire dans l'équipe les compétences jugées insuffisantes ou manquantes.

- ☒ Au cas où le candidat ne parviendrait pas à rétablir la situation, les conditions contractuelles ne sont pas respectées, se référer au 6.4.2.2.

6.6.8. Maintien de la compétence tout au long du mandat

- ☒ Il est de la responsabilité de l'adjudicataire de réaliser à son compte les démarches et les éventuelles formations nécessaires à la conservation des compétences, qualifications et autres agréments de son personnel en relation avec la prestation à effectuer.
- Cette disposition reste notamment valable dans le cas d'une évolution réglementaire dans le domaine des prestations à réaliser.
 - De manière générale, toutes dispositions visant à garantir les compétences et le niveau d'expertise requis de l'équipe en charge de l'exécution des prestations objet de ce marché est à la charge du mandataire.

6.7. Conditions d'exécution des prestations

6.7.1. Nature du contrat

- ☒ Le contrat peut être établi selon diverses modalités. Notamment :
- sur la base du principe du « Temps employé effectif plafonné ».
 - sur une base forfaitaire en fonction du coût de l'ouvrage.
 - sur une base forfaitaire autre (prix unitaires, forfaits journalier...).



Se référer aux autres documents de l'appel d'offres pour connaître les conditions applicables au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

6.7.2. Lieu d'exécution des prestations

- ☒ Les séances ont lieu :
- Principalement à l'OCBA ou sur les sites concernés par les projets
 - Occasionnellement : dans les bureaux ou des entreprises mandatées dans le cadre des projets
 - Rarement : en dehors des frontières cantonales

6.7.3. Principes organisationnels

☒ Hors phase de chantier, aux heures de bureau :

- Le responsable AMO+ titulaire ou son adjoint/suppléant devra être joignable sous 8 heures maximum, les jours ouvrés, du début à la fin de la mission, et en capacité (connaissance du dossier, disponibilité...) d'effectuer les prestations (délivrer une information, contrôler un document, etc...)


☒ En phase de chantier :

- Le responsable AMO+ titulaire ou son adjoint/suppléant devra être joignable sous 2 heures maximum et en capacité de contribuer à l'amélioration de la situation au minimum 2 h de temps dans la même journée. Selon la situation, une présence sur site sera nécessaire. Elle devra être effectivement dans les 4 heures qui suivront la notification de la problématique.
- Le mandataire est responsable de l'organisation de son équipe au regard de la législation en vigueur.

☒ En cas de suppléance pour congés ou maladie par exemple, le suppléant de la personne clé devra être nommé, le mandant informé, et ses coordonnées communiquées.

6.7.4. Horaires de travail

☒ La très grande majorité des prestations est réalisée en journée et en semaine.

 L'AMO+ peut être appelé, à effectuer des heures en horaire décalé très occasionnellement. Ce pourrait être notamment le cas en phase étude (afin de superviser des relevés sur site), en phase travaux sur des opérations délicates pour encadrer ou contrôler l'activités des mandataires et/ou des entreprises sur des interventions critiques pour l'exploitation par exemple). Les heures en horaire décalé devront être effectuées avec accord préalable du maître d'ouvrage conformément aux principes définis au § 6.8.1.

6.7.5. Charge de travail prévisionnelle


☒ La charge de travail de l'équipe AMO+ peut être sujette à d'importantes fluctuations au cours de l'année, suivant le projet concerné.

☒ Sa charge de travail sera notamment impactée par la qualité des prestations réalisées par les autres mandataires impliqués dans le projet ainsi que le contexte et la dynamique du projet concerné.

 Il est cependant possible d'estimer la charge moyenne prévisionnelle.



Se référer aux autres documents de l'appel d'offres pour connaître les conditions applicables au mandat faisant l'objet de la présente soumission.

 La charge et l'organisation du travail seront ré-évaluées mensuellement en collaboration avec le Responsable de Projet (RP).

6.7.6. Logiciels

Le mandataire doit disposer de tous les logiciels nécessaires à la réalisation des prestations dont la suite Office (version 2016 minimum avec Word, Excel, Powerpoint) ainsi que MS Project (version 2016 minimum).

6.8. Rémunération des prestations

6.8.1. Nature de l'engagement contractuel

Les prestations seront rémunérées sur la base du temps employé justifié selon les conditions précisées au sein des documents de l'appel d'offres.

La contractualisation de ce mandat AMO+ pour le suivi complet du projet de loi PL12552 se fera sur une durée de 3 ans, reconductible tacitement année par année jusqu'à la fin du PL 12552.

6.8.2. Tarifs applicables de référence

Les tarifs applicables de référence figurent sur la série de prix remplie par l'adjudicataire.

- ☒ **TM01** : Le tarif horaire moyen de référence qui sera utilisé dans le cadre de ce marché est le TM01 pour toutes les prestations réalisées en horaire normal **pour les personnes clés endossant les fonctions clés « Responsable AMO+ Titulaire », « Responsable AMO+ Adjoint/Suppléant » et « Responsable AMO+ Junior »**. Il sera déterminé par le candidat grâce à un facteur de pondération qui sera appliqué au TM00 qui est fixé par le mandant au sein du bordereau des prix unitaires (BPU).
- ☒ **TM02** : Le tarif horaire moyen de référence qui sera utilisé dans le cadre de ce marché est le TM02 pour toutes les prestations réalisées en horaire normal **pour toutes les autres personnes** (Experts AMO+ et autres ressources) réalisant des prestations sur le mandat. Il sera déterminé par le candidat grâce à un facteur de pondération qui sera appliqué au TM00 qui est fixé par le mandant au sein du bordereau des prix unitaires (BPU). Le tarif TM02 est obligatoirement inférieur au TM01.
- ☒ **Majorations pour prestations réalisées en dehors de l'horaire décalé.** En horaire décalé, le mandataire appliquera le barème de majoration ci-dessous. Attention. Les prestations réalisées en horaire décalés devront faire l'objet d'une autorisation formelle (un email) pour un cadre d'application strictement défini et limité dans le temps. Les prestations réalisées en horaire décalé pour convenance personnelle du mandataire ou en raison d'un retard de son fait au regard de ses engagements seront rémunérées aux tarifs contractuels aux « horaires normales ». Les factures mentionneront explicitement les heures facturées aux Tarifs moyens horaires décalés 1 ou 2 selon le Taux Horaire en heures normales applicable (par exemple $TM01_HD1 = TM01 \times 1,5$ et $TM01_HD2 = TM01 \times 2$).

					Heure début		Heure fin
Tarif majoré applicable	Au minimum et tous les jours	TM0x_HD1	150%	de	19 H 00	à	00 H 00
		TM0x_HD2	200%	de	00 H 00	à	07 H 00
	Au minimum, le samedi				TM0x_HD1		150 %
	Au minimum, le dimanche				TM0x_HD2		200 %

6.8.3. Temps de déplacement

- ☒ Seuls les temps de déplacement pour des prestations à réaliser en dehors des frontières cantonales à la demande explicite du mandant et indépendamment de la localisation géographique du mandataire sont facturables en sus. Cela pourrait être le cas par exemple, si des tests-usine sont à réaliser chez un constructeur dont les ateliers sont situés en dehors des frontières du canton de Genève ou encore pour des audits qualité des mandataires ou entreprises.

6.8.4. Frais

- ☒ En dehors des frais de déplacement et de reprographie justifiés, tous les frais sont à inclure dans le calcul des prix unitaires et les taux horaires.
- ☒ Aucune autre facturation de frais ne sera acceptée par le mandant.

6.8.5. Frais de reprographie

- ☒ Toute reprographie facturable sera soumise à accord préalable du Maître d'ouvrage.

Les frais de reprographie concernant les documents livrés au client ou à des tiers (instance, utilisateur, mandataire, ou entreprise par exemple), sont pris en charge par le mandant. Ils peuvent l'être sous deux modalités différentes :

- ☒ Prestataire de services de reprographie titulaire : le DI a convenu des tarifs et des délais négociés avec des prestataires de services de reprographie (se référer à l'adjudicataire en cours au moment de l'appel d'offres). Le mandataire doit en priorité faire appel à ses prestataires pour les travaux de reprographie facturables. Dans ce cas, les factures sont adressées du prestataire au DI pour adresse du mandataire qui procédera au contrôle de ces factures.

Grand format qualité		CHF / m²			
Noir & Blanc		18.00			
Couleur (1)		24.00			
Grand format standard		CHF / m²	CHF/m² plié		
Noir & Blanc		12.00	13.20		
Couleur (quadrichromie)		24.00	26.40		
Numérisation (jpeg et pdf)		25.00			
Petits formats		A4	A4 R/V (3)	A3	A3 R/V (3)
Noir & Blanc		0.10	0.20	0.20	0.40
Couleur (quadrichromie)		0.50	1.00	1.00	2.00
Reliure normale (2)		5.00	5.00	6.00	6.00
Reliure à l'italienne (2)		5.00	5.00	6.00	6.00
Numérisation (jpeg et pdf)		1.00	3.00	2.00	4.00
Grammage papier				Noir & Blanc	Couleur
Pour les plans grand format qualité standard				90g / m²	100g / m²
Pour les plans grand format qualité supérieure				100g / m²	100g / m²
Pour les copies ou impressions petit format				80g / m²	120g / m²
(1) Technique	Plotter jet d'encre HP Designjet Z6100 (ou supérieur)				
(2) Technique	Reliure métallique WIRO ou plastique GBC				
(3) Prix par feuille imprimée (scannée) sur les deux faces					

- ☒ Reprographie interne au mandataire : En dépannage (faible nombre d'exemplaires et impressions imprévisibles), les prestations de reprographie sont réalisées par le mandataire pourront être réalisées avec ses propres moyens, les frais de reprographie sont facturables à des tarifs inférieurs ou égaux aux tarifs ci-dessus à niveau de qualité égal ou supérieur.

6.8.6. Frais de déplacement

- ☒ Seuls les frais de déplacement pour des prestations à réaliser en dehors des frontières cantonales à la demande explicite du mandant et indépendamment de la localisation géographique du mandataire sont facturables en sus. Cela pourrait être le cas par exemple, si des tests-usine sont à réaliser chez un constructeur dont les ateliers sont situés en dehors des frontières du canton de Genève ou encore pour des audits qualité des mandataires ou entreprises.
- ☒ Le cas échéant, les frais de déplacement sont facturables selon les modalités précisées dans le document « Recommandations relatives aux honoraires d'architectes et d'ingénieurs » (KBOB).⁴

6.8.7. Renchérissement

- ☒ Le référentiel applicable pour le renchérissement est celui de la norme SIA 126.
- ☒ Les paramètres pris en compte pour son application sont :
 - a = 20 %, Part fixe, non soumise à la variation de prix, en % des coûts globaux
 - b = 64 %, Part des coûts salariaux en % des coûts globaux
 - C = 16%, Part des autres éléments de coûts en % des coûts globaux
- ☒ La formule pour le calcul du facteur de variation de prix des prestations du titulaire est la suivante :
$$DP (dP) = 20\% + 64\% \times Li/L0 + 16\% \times Ki/K0 - 100\%$$

- *L0 = Niveau de l'Indice suisse des salaires au premier trimestre, évolution des salaires nominaux dans l'année de la date de référence*
- *Li = Niveau de l'Indice suisse des salaires au premier trimestre, évolution des salaires nominaux dans l'année de la période d'exécution des prestations*
- *K0 = Niveau de l'indice des autres éléments de coûts dans l'année de la date de référence (moyenne de l'Indice suisse des prix à la consommation dans les trois premiers mois de l'année de la date de référence)*
- *Ki = Niveau de l'indice des autres éléments de coûts dans l'année de la période d'exécution des prestations (moyenne de l'Indice suisse des prix à la consommation dans les trois premiers mois de l'année de la période d'exécution des prestations)*

Les indices suisses des salaires et de l'ISPC sont définis selon la KBOB. Site internet : <https://www.kbob.admin.ch/kbob/fr/home/publikationen/dienstleistungen-planer.html>

- ☒ Le montant de la rémunération fixe pourra être adapté au maximum 1 fois par an, en début d'année en fonction des variations effectives des prix depuis la date de la remise de l'offre.


⁴ https://www.kbob.admin.ch/dam/kbob/fr/dokumente/KBOB/Empfehlungen%20Honorare_Juni%202018_20180525_f.pdf.download.pdf/Empfehlungen%20Honorare_Juni%202018_20180525_f.pdf

6.8.8. Facturation

6.8.8.1. Critères de recevabilité des prestations

- ☒ Les prestations seront réceptionnées selon les critères qualitatifs suivants :
- Prestations effectivement délivrées et dont le niveau de qualité apprécié par le mandant est conforme aux engagements du mandataire l'AMO+.
 - La facture répond aux exigences formelles.

6.8.8.2. Rythme de facturation

-  Le mandataire s'engage à adresser, le mois suivant, toutes les factures relatives aux prestations accomplies le mois écoulé.
- ☒ Font exception les prestations du mois de décembre qui seront facturées au plus tard le 31 décembre de l'année écoulée.

6.8.8.3. Formalisme

- ☒ Les factures devront être présentées de la manière suivante :
- Facture à l'attention de l'OCBA comprenant le numéro de commande, le montant total HT, la TVA et le montant total TTC.
 - Annexe n°1 : Journal des honoraires faisant apparaître le nom du collaborateur de l'équipe AMO+, la nature précise des activités, l'heure de début de prestation, l'heure de fin, la durée de la prestation et le taux horaire applicable. Ce journal devra reprendre les libellés des prestations et être conforme à la série de prix et faire apparaître clairement les prestations spécifiques réalisées. Une nomenclature sera confiée à cet effet au mandataire à l'engagement des prestations. Pour les prestations réalisées en horaires décalés, la copie de l'autorisation donnée par email par le Responsable de Projet doit être annexée à la facture.
 - Annexe n°2 : Le listing des débours (reprographie et déplacements) facturés faisant apparaître chaque document, le nombre de pages par exemplaire, et le nombre d'exemplaires total, le prix unitaire applicable, le montant facturé pour le document et le montant total facturé sur la facture. Les reproductions doivent être effectuées par Helio rapide. Seules les petites unités et urgences sont facturables selon le tarif de référence (cf 6.8.5). Les frais de déplacement sont à justifier en listant le déplacement effectué : nom de la personne, destination, km parcourus ou frais de transports collectifs, tarif applicable. Les justificatifs (par exemple titres de transports) sont à joindre ainsi que la copie de l'autorisation donnée par email par le Responsable de Projet.
 - Annexe n°3 : Suivi de l'engagement « prévu/réalisé » et de facturation des débours
 - Annexe n°4 : Copie du bon de commande correspondant à la facturation.
 - Annexe n°5 : Bulletin de versement.

6.8.8.4. Délai de règlement

- ☒ 30 jours à date de facture validée par le Responsable de Projet.



6.8.8.5. Temps passé à la facturation des honoraires et des débours

- ☒ Le temps passé par le mandataire pour établir ses propres factures d'honoraires et de débours conformément à la demande du mandant n'est pas facturable. Par conséquent, le mandataire doit intégrer ces coûts généraux dans ses montants horaires.

6.9. Documentation

Au cours et au terme du mandat, afin de garantir une traçabilité et permettre au mandant de capitaliser sur les méthodologies, outils et livrables réalisés, le mandataire remettra à l'OCBA tous les documents au format PDF et originel (Word, Excel, Autocad...) de sa production ou de sa charge de gestion selon les prestations convenues et le (ou les) référentiel(s) de gestion documentaire applicable à ses prestations.

6.10. Fin de mandat

-  En cas de poursuite des prestations réalisées par un autre mandataire, il contribuera à la prise en main du mandat par le nouveau mandataire en participant notamment à des séances avec le mandant et le nouveau mandataire en responsabilité.
- ☒ Le temps passé à réaliser ces séances sera rémunéré aux tarifs de l'offre.
-  Le mandataire AMO+ transmettra les informations nécessaires à la continuité de la mission et nourrira le retour d'expérience du mandant.