

bâtiments

infrastructure

52 missions d'AMO pour vos projets

aménagement

industrie

équipement

tourisme

territoire

Guide de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
Édition 2020



www.untec.com

Fédération
cinov
Les esprits indépendants
ont leur collectif
www.cinov.fr

ÉDITO



Les territoires ont mille figures, leur diversité de paysages, de géographie, leurs caractères politiques et économiques, culturels et sociaux, offrent un infini des possibles en matière d'aménagement et de construction.

Penser les territoires et le bâti, c'est accompagner les évolutions sociétales et législatives telles que la réforme territoriale, c'est aussi tenir compte des contraintes environnementales, économiques et technologiques.

Plus que jamais, dans le domaine de l'aménagement et de la construction, la réflexion en amont est nécessaire.

Plus que jamais, les maîtres d'ouvrage qu'ils soient publics ou privés, ont besoin d'être accompagnés tout au long de leur projet.

L'Union nationale des économistes de la construction (Untec) et la fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique (CINOV) souhaitent, avec ce guide, contribuer à la satisfaction de ce besoin d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

La nomenclature présentée et le guide méthodologique qui l'accompagne sont aujourd'hui les seuls documents présentant une vision synthétique des missions d'AMO tout au long d'un projet d'aménagement et de construction.

Au service des territoires, nos organisations souhaitent favoriser une assistance à maîtrise d'ouvrage de proximité réalisée par des petites et moyennes entreprises. Ces structures économiques qui irriguent nos régions innovent au quotidien pour améliorer la qualité des projets et la maîtrise des coûts.

La première qualité des professionnels que nous représentons est certainement la capacité à générer du dialogue entre tous les acteurs (population, décideurs, services techniques...). Nos organisations souhaitent relayer cette action à travers une différenciation claire et constructive des rôles respectifs de l'ingénierie publique et de l'ingénierie privée. Nous pensons qu'une stratégie nationale de l'ingénierie dans les territoires pourrait être utilement proposée.

Les représentants du collège AMO qui iront présenter ce guide dans les territoires seront porteurs de ce message.

Nous espérons que vous apprécierez le travail réalisé par nos organisations et qu'il contribuera, à travers la valorisation des assistants à la maîtrise d'ouvrage, à l'amélioration de la qualité des projets d'aménagement et de construction.

Pascal ASSELIN
Président de l'UNTEC

Frédéric LAFAGE
Président de la Fédération CINOV

Sommaire



1	Qu'est-ce que la Maîtrise d'ouvrage ?	4
2	Qu'est-ce qu'un AMO ?	4
2.1	L'AMO : un conseil, un pilote, un expert.....	4
2.2	Des professionnels provenant d'horizons différents	5
3	Particularités de l'Assistance à maîtrise d'ouvrage	5
3.1	L'AMO : un professionnel indépendant	5
3.2	Un professionnel dont la rémunération est indépendante du montant de l'investissement	5
3.3	Des assurances adaptées à chaque mission	6
4	Bien choisir un AMO	6
4.1	Définir sa demande d'AMO et mettre en concurrence	6
4.2	Comment organiser la consultation d'un AMO ?.....	6
4.3	Choisir une procédure en cohérence avec les objectifs de l'opération	7
4.4	Sélectionner des candidats.....	7
4.5	Choisir des offres	8
4.6	Pondération des critères.....	8
5	Comment utiliser la nomenclature ?	10
6	Articulation des missions de l'AMO avec la Maîtrise d'Ouvrage	21
7	Foire aux questions / Questions fréquemment posées	22
8	Contribution des différents secteurs professionnels à l'AMO	23
8.1	Urbanisme et environnement	23
8.2	Programmation	23
8.3	Ingénierie (bâtiment, infrastructures, coordination)	23
8.4	Acoustique	24
8.5	Ergonomie	24
8.6	Economie de la construction	25
8.7	Restauconcepteurs®	25
8.8	Tourisme, loisirs, culture	26
9	Trouver un AMO	27

1 Qu'est-ce que la Maîtrise d'ouvrage ?

La maîtrise d'ouvrage est la fonction qui naît de la mise en œuvre d'un projet. Dans le cadre de ce guide seront abordés les projets allant de l'aménagement du territoire au bâtiment et à son exploitation, en tenant compte de toutes les dimensions économiques, sociales, environnementales, techniques.

Le porteur de projet (généralement le donneur d'ordre pour lequel le projet est réalisé, personne physique ou morale, publique ou privée) est chargé :

- de formaliser l'expression de ses objectifs et de ses besoins,
- de définir l'organisation de son projet,
- de définir les objectifs de qualité,
- de contrôler la conformité des livrables remis par la maîtrise d'œuvre.

Il est responsable de la bonne fin du projet et de son financement. « C'est celui qui décide et qui paye ».

Dans le cadre de son projet, le maître d'ouvrage apporte un territoire, un terrain, un bâtiment ou un élément de bâtiment.

On peut citer, à titre d'exemple, les maîtres d'ouvrage suivants :

- promoteurs immobiliers,
- établissements publics,
- collectivités territoriales,
- services de l'Etat,
- entreprises,
- particuliers,
- etc.

Notions de projet, d'ouvrage et d'opération

Le terme **PROJET** désigne au sens premier, l'idée de quelque chose que l'on a l'intention de faire. Par extension, le projet désigne les moyens jugés nécessaires à la mise en œuvre de cette idée.

Le projet d'une personne morale ou d'une collectivité prend généralement la forme d'une note d'intention et/ou d'une délibération.

L'OUVRAGE est un objet résultant d'un travail. Celui-ci peut être matériel ou immatériel.

Dans les domaines de la technique et de l'ingénierie, les ouvrages sont généralement :

- Ouvrages immatériels : programmes, schémas directeurs, documents de planification, éditions (logiciels, audio-visuel, ...)
- Ouvrages matériels : construction mobilière et immobilière du Bâtiment et des Travaux Publics

La notion d'**OPERATION** s'apprécie en déterminant l'ampleur de l'ouvrage à réaliser.

Elle induit la mise en œuvre de moyens techniques, administratifs et financiers supposés produire le résultat recherché par le porteur de projet.

Le Code du travail (article R 237-1) définit la notion d'opération comme étant « une ou plusieurs prestations de services ou de travaux réalisées par une ou plusieurs entreprises afin de concourir à un même objectif ».

Outre les prestations de services et de travaux, une opération peut englober des fournitures (mobilier, équipements, ...).

L'opération est engagée après la décision d'opportunité et de faisabilité par le maître d'ouvrage. (D'où la notion de phase opérationnelle d'un projet)

2 Qu'est-ce qu'un AMO ?

2.1 L'AMO : un conseil, un pilote, un expert

Dans un souci de qualité, de pertinence des projets et un contexte législatif et réglementaire toujours plus contraignant, la réalisation de projets d'ouvrages complexes ou ambitieux a rendu le recours à l'assistance à maîtrise d'ouvrage incontournable au fil des années.

L'AMO, du fait de sa connaissance de la dynamique des projets est en mesure d'expertiser une situation, d'analyser et synthétiser les problématiques rencontrées, tant dans les domaines techniques que juridiques, administratifs et financiers.

Grâce à sa connaissance des langages et techniques des différents corps de métiers impliqués dans la conduite et la réalisation de projets immobiliers, urbains et de territoires, l'AMO est en mesure de représenter efficacement les intérêts du maître d'ouvrage et de coordonner les acteurs mobilisés.

Les compétences de l'AMO permettent au maître d'ouvrage de mieux préparer ses arbitrages et d'affiner ses prises de décisions.

L'AMO contribue, du fait de son intervention, à la maîtrise des trois paramètres essentiels pour l'aboutissement d'un projet réussi :

- qualité et pertinence,
- coûts,
- délais.

Le recours à un AMO, capable d'estimer la réalité exhaustive des coûts du cycle de vie du projet puis d'assurer un suivi précis du budget et d'anticiper ses dérives, est primordial.

L'AMO agit aux côtés du Maître d'ouvrage. Il ne peut prendre aucun engagement contractuel à sa place. Il n'a pas le pouvoir de signature.

L'intervention de l'AMO peut être ponctuelle ou globale.

2.2 Des professionnels provenant d'horizons différents

Les AMO sont des professionnels venant d'horizons et de métiers différents.

On peut distinguer les AMO généralistes et les AMO spécialistes.

L'AMO généraliste intervient en principe sur l'ensemble des problématiques que peut avoir à traiter le maître d'ouvrage au cours d'une ou plusieurs phases de l'opération.

Ces types de missions sont souvent réalisées par des généralistes (économistes de la construction, programmistes, ingénieurs).

Les AMO spécialistes répondent quant à eux à des interrogations spécifiques de la Maîtrise d'Ouvrage.

Ils lui apportent leur expertise de bureau d'études dans les domaines particuliers du projet (environnementalistes; urbanistes; restauconcepteurs; acousticiens; ergonomes diplômés; ingénieurs structures, fluides, ...)

3 Particularités de l'Assistance à maîtrise d'ouvrage

3.1 L'AMO : un professionnel indépendant

Les AMO, qu'ils exercent sous forme individuelle ou dans le cadre d'une société,

sont indépendants de tous les autres acteurs d'une opération dans le cadre de l'exécution de leur mission.

Cette indépendance constitue une force et une garantie d'impartialité dans le cadre des conseils qu'ils délivrent.

Leurs décisions ne sont guidées par aucun autre intérêt que celui de leur client, le maître d'ouvrage.

L'AMO privée indépendante connaît de surcroît des qualités intrinsèques par rapport à une « ingénierie intégrée ou mutualisée » :

- Elle garde une indépendance liée à l'absence de rattachement hiérarchique. Le regard objectif, extérieur, tout comme la liberté de mener un dialogue contradictoire, sont des facteurs rassurants dans toutes les phases d'études du besoin du Maître d'Ouvrage et de calibrage du projet par exemple.
- La diversité d'expériences qui enrichit l'expertise des AMO privés est un élément indispensable pour atteindre un projet de qualité, faire face aux imprévus et introduire de la nouveauté, voire de l'innovation, dans le projet du maître d'ouvrage.

3.2 Un professionnel dont la rémunération est indépendante du montant de l'investissement

La rémunération de l'AMO s'établit toujours dans le cadre d'une convention préalable à l'engagement de mission.

Les modifications ultérieures intervenant sur la rémunération de l'AMO concernent les cas de révision de prix ou de modification profonde de la commande initiale.

La rémunération de l'AMO prend la forme d'un montant global forfaitaire.

Dans son calcul, elle prend en compte les coûts matériels et salariaux liés à l'exécution de la prestation, les coûts de déplacement et de missions associés, les frais généraux imputables à l'opération, les sujétions particulières, notamment les visites, réunions et mises au point, ainsi que la marge estimée par le prestataire couvrant la part du risque.

Elle n'est jamais calculée en pourcentage du coût des travaux

3.3 Des assurances adaptées à chaque mission

Il convient tout d'abord de rappeler que l'assistant du maître d'ouvrage n'a pas vocation à se substituer au maître d'ouvrage et encore moins au maître d'œuvre. Son rôle est celui d'un conseiller, qui prépare les décisions du maître d'ouvrage et ne participe pas à la réalisation matérielle de l'ouvrage.

L'obligation à laquelle est tenu l'assistant à maîtrise d'ouvrage est une obligation de moyens.

Il lui appartient donc de souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle propre à garantir les dommages qu'il pourrait causer aux maîtres d'ouvrage qu'il assiste.

Toutefois, la responsabilité de l'AMO diffère de celle des autres professionnels appelés à contribuer à la réalisation du projet.

Plus précisément, pour autant qu'il reste dans le cadre de sa mission, il n'est pas considéré comme constructeur et n'est donc pas soumis à la responsabilité décennale.

Il convient cependant d'être attentif au contenu des prestations qui lui sont confiées.

La réalité des pratiques amène bien souvent l'assistant à maîtrise d'ouvrage à réaliser des missions comportant une part de conception telles que des études de faisabilité ou l'analyse critique d'un projet conçu par le maître d'œuvre. Ces missions dépassent le périmètre des prestations d'AMO et seront requalifiées par le juge en missions de maîtrise d'œuvre susceptibles d'engager la responsabilité décennale de celui qui les réalise .

Il appartient donc au maître d'ouvrage de bien différencier les missions nécessaires à la réalisation du projet et de vérifier que chaque intervenant a souscrit une assurance couvrant les conséquences de l'engagement de sa responsabilité, en raison de ses interventions.

L'AMO doit quant à lui être vigilant sur le contenu des missions qu'il s'engage à réaliser et s'assurer que sa prestation n'outrepasse pas le périmètre des missions pour lesquelles il s'est assuré.

4 Bien choisir un AMO

4.1 Définir sa demande d'AMO et mettre en concurrence

Pour le maître d'ouvrage, il est important de définir le plus tôt possible :

- ses ressources propres
- son besoin d'assistance,
- les objectifs et attentes concernant la mission à réaliser,
- le cahier des charges de consultation de son AMO,
- les délais nécessaires à la consultation et à la réalisation de la mission.

La procédure à suivre doit être adaptée au regard de la complexité de l'achat envisagé et de la connaissance du marché afin d'obtenir et de choisir des offres techniquement satisfaisantes. Pour ce faire, l'acheteur doit procéder à une publicité suffisante lorsque le succès de la procédure en dépend, et veiller à ne pas contracter systématiquement avec la même entreprise.

En marché public, la procédure négociée sous le seuil maximum de 40.000€ HT donne au maître d'ouvrage la possibilité de rémunérer un conseil qui peut l'aider à définir le cadre général de son projet.

4.2 Comment organiser la consultation d'un AMO ?

Que ce soit en marchés publics ou en marchés privés, c'est le règlement de la consultation qui doit présenter l'organisation générale de la mise en concurrence, les critères de choix, la définition des éléments attendus par le maître d'ouvrage, une description de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et des parties prenantes de l'étude, ainsi que du dispositif de validation des livrables fournis par l'AMO.

Ce document contient également une note de présentation exposant :

- le contexte de l'opération, ses enjeux et leur hiérarchie,
- les données synthétiques correspondant à la problématique de l'opération,
- les éléments dimensionnant l'opération,
- la nature de la mission qui sera confiée à l'AMO.

Pour réaliser la mission demandée, le niveau de compétence d'un AMO se mettra à la hauteur des enjeux de l'opération à traiter. La légitimité pour réaliser la mission est un facteur important pour la réussite de l'opération.

Le dossier de consultation des AMO demandera au minimum la liste nominative des intervenants avec leur CV, références, certifications et le schéma prévisionnel des interventions proposées pour répondre à la mission. Des signes de qualité tels que les qualifications de l'entreprise contractante peuvent être demandées : OPQIBI, OPQTECC, OPQCM...

La nomenclature des missions d'AMO montre toute la diversité des compétences nécessaires pour répondre aux besoins.

4.3 Choisir une procédure en cohérence avec les objectifs de l'opération

Les marchés d'AMO sont à attribuer de préférence à la suite de procédures restreintes, qui se déroulent en deux étapes successives : sélection de candidatures puis appel à propositions.

La consultation portera ainsi sur un nombre restreint de candidats (4-5), qui auront préalablement été sélectionnés en fonction de leurs compétences, références et moyens (sans exclure la possibilité d'intégrer une ou deux jeunes équipes).

L'avantage de cette procédure est de permettre :

- aux candidats : de ne s'investir dans une proposition que s'ils ont été sélectionnés, et donc de savoir que leur offre ne sera pas une « bouteille à la mer » risquant d'être jugée sur son seul critère mesurable (le prix) ;
- au maître d'ouvrage : de limiter les risques d'une consultation infructueuse et de faciliter le travail de dépouillement.

4.4 Sélectionner des candidats

Les critères de compétences, références et moyens, présentent les caractéristiques suivantes :

Les compétences :

Au vu de la diversité des missions que l'assistant à maître d'ouvrage est amené à accomplir, le maître d'ouvrage veillera à choisir un professionnel réunissant des compétences larges dans les domaines technique, administratif, juridique et financier.

Les références :

Les références doivent apporter la visibilité nécessaire au maître d'ouvrage pour l'appréciation de l'expérience des candidats. L'absence de références relatives à l'exécution de marchés de même nature ne peut justifier, à elle seule, l'élimination d'un candidat.

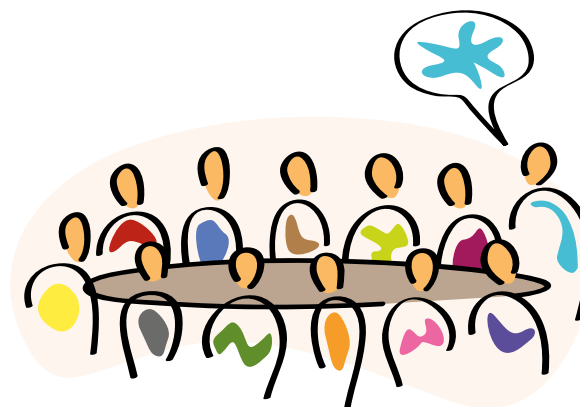
Les moyens :

S'agissant de prestations intellectuelles, la qualité et les compétences de la ou des personnes consacrées à l'exécution de la mission auront une place de choix dans la grille d'analyse du maître d'ouvrage.

Même si le maître d'ouvrage a déjà défini les étapes de l'intervention dans son cahier des charges, **la méthodologie d'une mission d'AMO doit toujours être détaillée par le candidat pour devenir *in fine* une définition précise de la mission contractualisée et exécutée.**

Ainsi comme dans tous les cas où «les spécifications du marché ne peuvent être établies préalablement avec une précision suffisante pour permettre le recours à l'appel d'offres» il est souhaitable de **n'utiliser que des procédures laissant des possibilités de négociation et d'adaptation** du contenu de la mission. Le mémoire définitif de l'offre devra ainsi être visé au contrat.

En marchés publics, ceci devrait conduire à n'utiliser que des procédures «adaptées» (selon les seuils) ou des procédures avec négociation selon art. L.21243 du Code de la Commande Publique.



4.5 Choisir des offres

Les offres de service pour des missions d'AMO sont principalement jugées sur leurs prix et leur méthodologie.

De manière générale, pour bien comprendre cette méthodologie et pouvoir l'évaluer, il sera toujours préférable de prévoir la possibilité d'auditionner les soumissionnaires.

La méthodologie :

Incluant les moyens humains et matériels consacrés à l'exécution des prestations et les délais d'exécution de celles-ci, la méthodologie proposée par les candidats sera évidemment un critère important du jugement des offres. Pour l'examen de ce critère, une note méthodologique devra reprendre la description des moyens humains et matériels spécifiquement dédiés à la prestation.

Il est important de laisser à l'AMO la responsabilité de sa méthode d'intervention, afin qu'il puisse répondre aux mieux aux attentes du maître d'ouvrage

Les prix :

Le prix des prestations de l'AMO ne doit pas être calculé sur un pourcentage appliqué au montant de l'investissement. Le contrat sera passé sur base d'une mission clairement définie pour un prix global et forfaitaire.

Ce prix correspond principalement au temps consacré aux études et recherches nécessaires et est décomposé par élément de mission. Par ailleurs, l'indication d'un coût journalier de chaque intervenant servira de base en cas d'interventions ponctuelles ou de compléments de mission non prévus dans le contrat initial. Ces interventions supplémentaires seront quant à elles formalisées par des bons de commande.

4.6 Pondération des critères :

Les deux principaux critères ne peuvent pas être évalués selon une même échelle, l'un est quantitatif et ainsi directement mesurable tandis que l'autre est qualitatif et résulte donc d'appréciations moins objectives, de sorte que les systèmes de pondération utilisés sont en général très déséquilibrés.

Les prix des différents candidats sont facilement comparables entre eux, mais pour ce type de mission ils se situent couramment dans une fourchette pouvant aller de 1 à 4, et souvent plus⁽¹⁾. Le mode de notation le plus courant est inversement proportionnel au prix, de sorte que le moins-disant obtient par principe la note 10/10.

La comparaison des méthodologies est plus délicate car les notes se fondent sur du «non-mesurable» et les instructeurs des consultations d'AMO se permettent rarement des appréciations très tranchées. La dispersion des notes attribuées est en général plus étroite, la meilleure note dépassant rarement 8/10.



⁽¹⁾ Cette proportion devrait être largement inférieure à 2 si les cahiers des charges des missions d'AMO étaient plus précis qu'ils ne le sont généralement aujourd'hui.

La simulation ci-dessous traduit une situation dans laquelle les meilleures offres seraient les plus chères :

Offre		Montant de l'offre		Méthodologie		Critères	Pondération des critères					
	Prix		Note = 10 x Po/P	Appréciation		Note sur 10	Prix	60%	50%	40%	30%	20%
							Méthod.	40%	50%	60%	70%	80%
A	P = 4 fois Po	2,5	Très bien	8		A	4,7	5,3	5,8	6,4	6,9	
B	P = 2,5 fois Po	4	Bien	7		B	5,2	5,5	5,8	6,1	6,4	
C	P = 2 fois Po	5	Moyen +	6		C	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	
D	P = 1,25 fois Po	8	Moyen –	4,5		D	6,6	6,3	5,9	5,6	5,2	
E	Po = moins disant	10	Faible	3		E	7,2	6,5	5,8	5,1	4,4	
							prix dominant		Point mort		crit. équilibrés	
							Critères non discriminants					

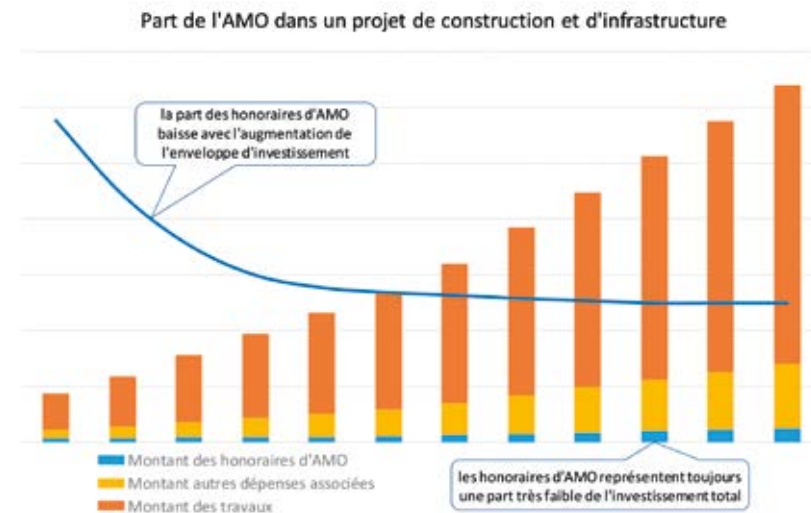
Dans cette simulation c'est toujours «le prix le plus bas qui gagne» si le poids du critère «prix» est supérieur à 30%, et ce quelle que soit la qualité de l'offre ! Or pour permettre un véritable choix du «mieux-disant», la combinaison des critères et leur pondération doivent être suffisamment discriminants sans conduire à une domination du critère prix.

Pour cela il est presque systématiquement nécessaire que son poids soit limité à 30%.⁽²⁾

⁽²⁾ Lors de l'analyse, il est fortement recommandé d'avoir une approche relative, accordant pour chaque critère la note maximum au candidat le mieux placé, selon le principe que la meilleure offre remise est la meilleure offre qui existe sur le marché, donc la meilleure offre dans l'absolu. Ceci donne les formules suivantes pour le calcul des notes de chaque candidat considéré (hypothèse de pondération prix/méthodologie 30/70) :

- Note Prix = (Prix de l'offre la moins-disante / Prix du candidat concerné) * 30
=> le prix le plus bas obtient 30 points
- Note Technique = (total des pts du mémoire / total des pts du meilleur mémoire) * 70
=> le meilleur mémoire obtient 70 points

En effet l'enjeu d'une mission d'AMO n'est pas son prix mais la qualité des prestations qui permettra d'assurer la meilleure économie et la qualité de l'opération complète.



Au regard de celle-ci le gain obtenu en choisissant l'AMO le moins disant représente à la fois un risque sur la qualité finale, et une économie insignifiante.

A cela s'ajoute le risque de surcoûts induits pour l'opération en cas de prestation d'AMO insuffisante.

Ce risque est particulièrement amplifié lorsqu'une pondération trop forte du prix est en fait un appel aux prix les plus bas (dumping).

5 Comment utiliser la nomenclature ?

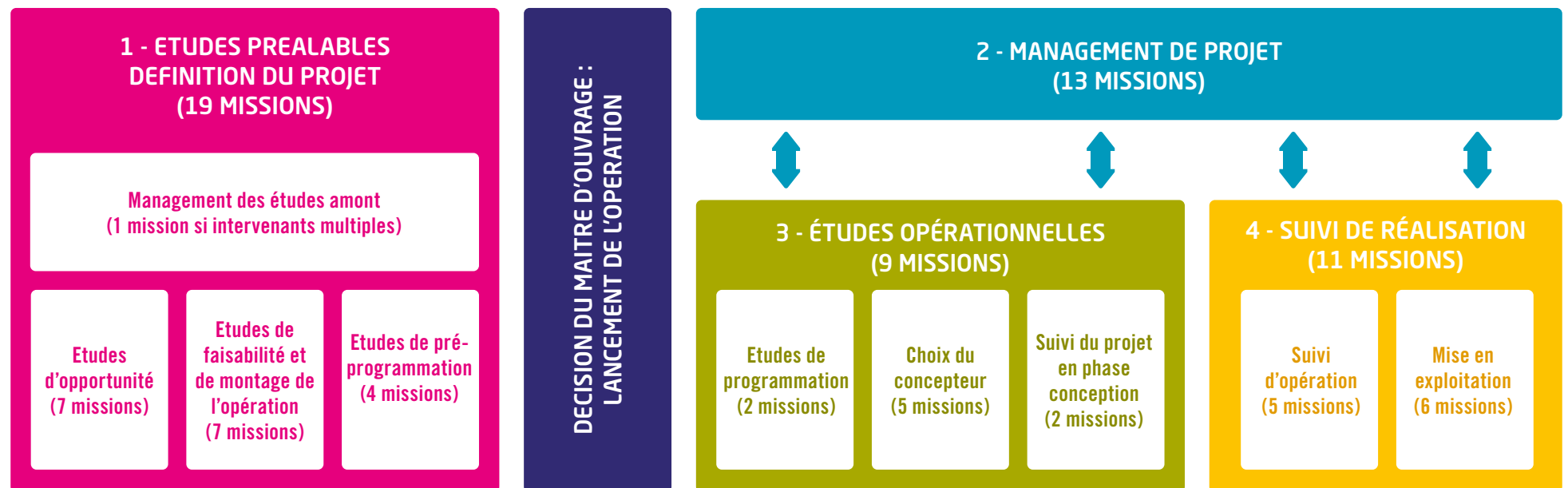
La nomenclature a pour vertu de présenter, de manière synthétique, les missions d'AMO dans leur temporalité en trois grandes étapes :

- études préalables à la décision de lancement d'un projet,
- études opérationnelles,
- suivi de réalisation.

Par ailleurs, il existe des missions transversales de management de projet et de coordination, réalisées parallèlement aux études opérationnelles et au suivi de réalisation.

La nomenclature n'est pas un cahier des charges prêt à l'emploi, mais une aide pour sa structuration, à condition de tenir compte de l'objet du marché, du contexte et des parties prenantes.

Ce cahier des charges définira notamment les livrables attendus à chaque étape de l'opération selon les compétences et les métiers mis en jeu. Il précisera également les délais souhaités et le calendrier, les modalités de validation.



52 missions d'AMO pour vos projets

1. ETUDES PREALABLES - DEFINITION DU PROJET ET DECISION

Opportunité / Faisabilité

missions 1 & 8	Analyse du contexte
missions 2 & 9	Etat des lieux/Diagnostic territorial amont/Autres diagnostics selon les besoins
missions 3 & 10	Analyse du (des) site(s) d'implantation pressenti(s)
missions 4 & 11	Cadrage théorique des besoins
missions 5 & 12	Réflexion stratégique
missions 6 & 13	Faisabilité juridique, financière, administrative, technique, spatiale et performantielle. Montage de l'opération
missions 7 & 14	Analyse de l'impact économique

Préprogramme

mission 15	Définition des besoins
mission 16	Développement de solutions
mission 17	Estimation des coûts et délais d'investissement, budgets d'exploitation et de maintenance
mission 18	Analyse comparative des différents modes de réalisation et de gestion (procédure MOP, conception-réalisation, contrats globaux, contrat de partenariat, etc.)

Management des études amont

mission 19	Coordination des experts
------------	--------------------------

2. MANAGEMENT DE PROJET

mission 20	Mise en place du projet
mission 21	Calendrier d'opération
mission 22	Consultation et choix des AMO spécialisés et des prestataires
mission 23	Coordination des études
mission 24	Définition du dispositif de concertation
mission 25	Concertation
mission 26	Recherche de certifications et labels
mission 27	Commissionnement (commissioning)
mission 28	Evaluation de l'opération
mission 29	Obtention des autorisations administratives
mission 30	Gestion des relations avec les tiers

mission 31	Conduite d'opération et suivi budgétaire
mission 32	Gestion administrative et financière

3. ETUDES OPERATIONNELLES

Programme

mission 33	Programme général
mission 34	Programme détaillé

Choix du concepteur

mission 35	Aide à l'organisation de la consultation de Maîtrise d'œuvre
mission 36	Analyse des candidatures
mission 37	Accompagnement de la consultation
mission 38	Analyse des offres
mission 39	Assistance pour l'attribution du marché de Maîtrise d'œuvre

Suivi du projet en phase de conception

mission 40	Adéquation programme/projet
mission 41	Accompagnement des démarches administratives

4. SUIVI DE PROJET EN PHASE REALISATION

Suivi d'opération

mission 42	Suivi des consultations d'entreprises
mission 43	Contrôle des études d'exécution
mission 44	Accompagnement de la phase travaux
mission 45	Assistance lors des opérations de réception
mission 46	Suivi de la garantie de parfait achèvement

Phase de Mise en exploitation

mission 47	Mise en service
mission 48	Projet de fonctionnement
mission 49	Ingénierie de transfert
mission 50	Formation des techniciens et Information des utilisateurs
mission 51	Ingénierie de maintenance
mission 52	Suivi d'exploitation et des engagements de performance

1. ETUDES PREALABLES - DEFINITION DU PROJET ET DECISION

Souvent négligées par méconnaissance ou par désir de simplification, les études préalables sont la première étape de tout projet. Elles ont pour principal objet d'aider le maître d'ouvrage à définir la vision de son projet et à en mesurer les conséquences opérationnelles.

Contrairement à une idée reçue, la désignation d'un maître d'oeuvre directement sur une idée programme succincte (ce qui est fréquent dans le champ de l'urbanisme ou dans le domaine des petits équipements), ne permet de gagner ni du temps ni de la qualité car elle court-circuite la phase exploratoire.

Dans cette phase d'études préalables, la concertation des acteurs en amont du projet est une garantie de réussite et un gain de temps pour les phases opérationnelles. En faisant adhérer les acteurs au projet par un consensus argumenté et mesuré, elle évite les remises en cause et les évolutions ultérieures lourdes du programme.

Opportunité / Faisabilité



Les missions que l'on retrouve dans les études d'opportunité et les études de faisabilité sont sensiblement les mêmes, mais elles ne répondent pas aux mêmes objectifs et interviennent dans des contextes différents:

- 🕒 L'étude d'**opportunité** a pour objet de définir l'opportunité même d'une opération à partir d'une vision portée par le maître d'ouvrage. Elle place son action dans le long terme en vérifiant l'utilité de l'opération et ses conséquences économiques, et en comparant les différents scénarios de réponse au problème posé.
- 🕒 L'étude de **faisabilité** quant à elle, a pour objectif de vérifier si un projet, exprimé de manière succincte par le maître d'ouvrage, est faisable dans un contexte donné.

Selon le contexte, les études préalables peuvent faire l'objet des missions suivantes:

missions 1 & 8	Analyse du contexte	Analyser le contexte territorial, les données actuelles et les perspectives de développement (démographie, urbanisme, tourisme). Recueillir les contraintes impactant l'opération , (urbanisme, démographie, économie et sociologie du territoire, environnement, premières intentions du maître d'ouvrage, etc.). Préciser le dispositif de conduite de l'opération (organisation de la Maîtrise d'ouvrage, acteurs, temporalité...).
----------------	---------------------	--

1. ETUDES PREALABLES - DEFINITION DU PROJET ET DECISION

Opportunité / Faisabilité

missions 2 & 9	Etat des lieux Diagnostic territorial amont Autres diagnostics selon les besoins	Approche des forces et fragilités, appréciation des atouts et des risques Etablir l'état des lieux sur la base de plans de l'existant, de relevés de géomètre, d'étude techniques (structure, acoustique, géotechnique, hydrologie, amiante, thermique, etc). Faire l'inventaire des éléments bâtis, du fonctionnement et des espaces environnants. Selon les besoins et l'échelle du projet : – Réaliser un diagnostic territorial amont; – Réaliser des diagnostics à caractère environnemental, technique, sectoriel ou selon les thématiques (touristique, commercial, social...). Ces divers diagnostics ne se confondent pas avec la mission de Maîtrise d'œuvre «DIAG» prévue par la loi MOP.
missions 3 & 10	Analyse du (des) site(s) d'implantation pressenti(s)	Apprécier les contraintes du (des) site(s) et sa (leur) capacité à recevoir une opération Elaborer une grille d'analyse multicritères en fonction de la hiérarchie des objectifs du Maître d'ouvrage.
missions 4 & 11	Cadrage théorique des besoins	Exprimer les «objectifs» et identifier les usages permet de prédimensionner l'opération en fonction de ratios ou de référentiels métier et des données issues de l'analyse du contexte. Selon les cas, ces objectifs sont définis au terme d'une concertation des parties prenantes après validation des grandes principes d'organisation.
missions 5 & 12	Réflexion stratégique	Réfléchir sur les champs du possible, reformuler et préciser les intentions du projet. Cette phase doit permettre de prendre les décisions en toute connaissance de cause sur le «meilleur compromis».
missions 6 & 13	Faisabilité juridique, financière, administrative, technique, spatiale et performantielle. Montage de l'opération	Consolider chaque solution par l'étude de l'économie des solutions envisagées, et de la faisabilité juridique et administrative. Cette mission doit être clairement spécifiée, car elle induit bien souvent l'intervention de compétences que la Maîtrise d'ouvrage peut mobiliser en interne ou avec un prestataire extérieur.

1. ETUDES PREALABLES - DEFINITION DU PROJET ET DECISION

missions 7 & 14	Analyse de l'impact économique	Projeter les hypothèses de coûts (et/ou ratios) d'investissement et d'exploitation dans un modèle économique de «retour sur investissements» afin d'aider à la décision en toute connaissance de cause.
mission 15	Définition des besoins	Recueillir les besoins (surfaces, caractéristiques, schéma fonctionnel, etc.) et identifier les usages à travers la concertation des parties prenantes, préciser le dimensionnement de l'opération.
mission 16	Développement de solutions	Proposer plusieurs solutions (sur les plans fonctionnel, technique, opérationnel, exploitation, économique...) sur la base des besoins et des éléments retenus à l'issue de la phase de faisabilité.
mission 17	Estimation des délais et des coûts d'investissement, des budgets d'exploitation et de maintenance	Produire une note économique qui peut regrouper les objectifs en termes d'investissements, de performance économique globale, d'exploitation et de maintenance de l'opération.
mission 18	Analyse comparative des différents modes de réalisation et de gestion (procédure selon loi MOP, conception-réalisation, contrats globaux, contrat de partenariat, etc.)	Envisager le montage du projet en intégrant les éléments contractuels tels que les délais (programme, études, réalisations...) et les éléments liés au mode de gestion retenu et aux conditions de financement, ainsi que les phases transitoires (mesures conservatoires pour assurer la continuité de service...) Choisir un montage de référence sur la base d'une analyse intégrant tous les critères étudiés.

Management des études amont

mission 19	Coordination des experts	Sur des projets complexes mettant en jeu de nombreuses compétences et/ou de nombreux intervenants (cas des études de programmation urbaine notamment), une mission de management et de coordination peut s'avérer nécessaire dès les études préalables. Coordonner les experts susceptibles d'apporter leur éclairage (diagnostiqueurs, juristes, urbanistes, études de marché, évaluations environnementales préalables...).
------------	--------------------------	--

2. MANAGEMENT DE PROJET

Le management de projet n'est pas une phase ou une étape, mais un ensemble de missions qui s'exercent tout au long du projet.

mission 20	Mise en place du projet	Aider le maître d'ouvrage à identifier les acteurs, leurs missions, et les grandes phases du projet et à proposer un mode opératoire.
mission 21	Calendrier d'opération	Elaborer le calendrier initial de l'opération avec ordonnancement des actions, matérialisation du chemin critique et mise en évidence des principaux jalons.
mission 22	Consultation et choix des AMO spécialisés et des prestataires	Identifier les besoins en AMO spécialisés et conseiller sur le mode de contractualisation (ex : OPC intégré à la Maîtrise d'œuvre ou contrat séparé, BIM management...). Aider à l'organisation des consultations, (critères pertinents, rédaction et relecture de pièces des DCE, aide à l'analyse des candidatures et des offres, assistance aux négociations le cas échéant).
mission 23	Coordination des études	Certaines missions nécessitent de coordonner d'autres intervenants susceptibles d'apporter leur éclairage (diagnostiqueurs, juristes, urbanistes, études de marché, évaluations environnementales préalables, etc.).
mission 24	Définition du dispositif de concertation	Définir les modalités de la concertation et les parties prenantes concernées en fonction des objectifs politiques et des obligations légales et réglementaires.
mission 25	Concertation	Partager avec les parties prenantes (utilisateurs, usagers) les objectifs de la maîtrise d'ouvrage, de recueillir leurs attentes et de favoriser une appropriation du projet. Ces missions de concertation s'appuient sur des méthodes de communication, implication, participation, mis en place en fonction du niveau de concertation que souhaite le maître d'ouvrage, et que nécessite le projet. Ces missions de concertation viennent ponctuer diverses phases d'études préalables ou opérationnelles.

2. MANAGEMENT DE PROJET

mission 26	Recherche de certifications et labels	Assister dans le choix d'un label qui valorisera l'ouvrage et ses auteurs, et conseiller dans le choix des prestataires certificateurs. Prendre en compte des avantages et inconvénients de chaque label : notoriété, coût global, valeur nationale ou internationale, certificateur public ou privé, protocole certifiant un processus ou un résultat final.
mission 27	Commissionnement (commissioning)	Assister pour la sélection d'une équipe de commissionnement (obligatoire notamment dans les cas d'objectifs de labellisation LEED ou BREEM niveau « excellent » ou supérieur). Le commissionnaire est un expert indépendant chargé d'une fonction d'assurance-qualité depuis la programmation jusqu'après la mise en service. Son action est centrée sur les performances de fonctionnement (consommations), d'environnement intérieur et de valorisation patrimoniale
mission 28	Evaluation de l'opération	Etablir les bilans fonctionnel, technique, financier, économique et environnemental de l'opération aux différents stades de son avancement.
mission 29	Obtention des autorisations administratives	Identifier les autorisations administratives requises par le projet, aide à la constitution des dossiers (Archéologie préventive, PD-permis de démolir, PC-permis de construire, DAE-dossier d'autorisation d'exploiter une ICPE, dépollution, étude d'impact, dossier loi sur l'eau...), et coordonne les parties prenantes en vue de l'obtention des autorisations.
mission 30	Gestion des relations avec les tiers	Mener pour le compte du maître d'ouvrage les négociations avec les tiers intéressés aux caractéristiques techniques des ouvrages futurs, sur la base des informations techniques fournies par le Maître d'œuvre, et lorsque ces négociations n'entrent pas dans la mission de celui-ci.
mission 31	Conduite d'opération et suivi budgétaire	Enregistrer et analyser les glissements calendaires et qualitatifs par rapport au projet initial. Proposer au maître d'ouvrage des mesures préventives et correctives pour maintenir le projet au plus près de son épure initiale.
mission 32	Gestion administrative et financière	Suivre les marchés et leurs évolutions (avenants, sous traitance, etc.) avec gestion des actes administratifs associés. Compiler et mettre à jour l'ensemble des coûts directs et indirects induits par le projet dans sa globalité: non seulement les coûts de conception et de construction, mais aussi les coûts internes de suivi par le maître d'ouvrage, les coûts administratifs (ex: achat de terrain, constitution entité juridique), les coûts financiers (ex: intérêts intercalaires), les frais de communication, etc.

3. ETUDES OPERATIONNELLES

Les études opérationnelles se déroulent depuis la décision de lancement du projet jusqu'à l'obtention des autorisations administratives (permis...)

Programme

Le programme constitue le cahier des charges qui s'imposera aux concepteurs

mission 33	Programme général	Exprimer les besoins, les données, les contraintes et les exigences de l'opération, sur le plan fonctionnel, architectural, urbain et territorial. Affiner les estimations financières de réalisation du projet et son calendrier prévisionnel Rassembler et organiser les annexes documentaires du programme.
mission 34	Programme détaillé	Exprimer les exigences techniques et environnementales. Décrire les spécificités des locaux et des espaces, et le niveau des performances à atteindre.



3. ETUDES OPERATIONNELLES

Choix du concepteur

mission 35	Aide à l'organisation de la consultation de Maîtrise d'œuvre	Définir les compétences attendues de l'équipe, les critères et les rendus de la consultation (AAPC - Avis d'Appel Public à la Concurrence et RC - Règlement de Consultation). Rédaction et relecture des pièces du marché afin de s'assurer du respect du programme de l'opération et de sa destination, mise au point du dossier de consultation et de ses annexes.
mission 36	Analyse des candidatures	Etude et classement au vu des critères préalablement définis, et accompagnement des différents dispositifs de sélection (conformité administrative, capacité professionnelle, technique et financière).
mission 37	Accompagnement de la consultation	Accompagner la visite et présenter le programme aux candidats afin de leur rappeler le contexte de l'opération et de relever les demandes éventuelles de renseignements complémentaires. Préparer les réponses aux questions des concurrents pendant la consultation.
mission 38	Analyse des offres	Analyser et présenter chaque offre à la commission d'attribution au vu des critères d'analyse.
mission 39	Assistance pour l'attribution du marché de Maîtrise d'œuvre	Aider à la négociation et à la mise au point du marché, accomplir toutes les procédures formelles nécessaires entre l'attribution et la notification du marché.

Suivi du projet en phase de conception

mission 40	Adéquation programme / projet	Veiller à la cohérence constante du projet du maître d'œuvre avec les attentes du maître d'ouvrage, en phases avant-projet et projet. Adapter, le cas échéant, le programme en fonction des arbitrages du Maître d'ouvrage. Contrôler le respect de l'estimation définitive et des exigences techniques et environnementales.
mission 41	Accompagnement des démarches administratives	Assister le Maître d'ouvrage dans la constitution et le dépôt des dossiers de demandes d'autorisations auprès des services concernés.

4. SUIVI DE PROJET EN PHASE REALISATION

Suivi d'opération

mission 42	Suivi des consultations d'entreprises	Suivre la mission ACT du Maître d'œuvre (assistance à la passation des contrats de travaux) et aide à la préparation des marchés des entreprises.
mission 43	Contrôle des études d'exécution	Donner un avis sur les pièces écrites et graphiques afin de s'assurer du respect de la programmation de l'opération et de sa destination (attention: l'AMO ne se substitue pas à la Maîtrise d'œuvre ni au bureau de contrôle). Aider à la décision de la Maîtrise d'ouvrage par le retour d'information sur telle ou telle solution technique, économique... Travail préventif afin de limiter les actions correctives en fin de réalisation.
mission 44	Accompagnement de la phase travaux	Etablir un rapport périodique sur la vie du chantier, la vie des contrats, le budget et le calendrier de l'opération en phase travaux. Alerter sur les glissements qualitatifs, calendaires et budgétaires.
mission 45	Assistance lors des opérations de réception	Accompagner le Maître d'ouvrage dans la formulation de ses propres réserves et veiller à leur bonne prise en compte par le Maître d'œuvre. Le conseiller sur les modalités de réception appropriées (ajustement du délai de réserve, acceptation de réfaction, démarche contentieuse, etc.).
mission 46	Suivi de la garantie de parfait achèvement	Selon les besoins, activer le Maître d'œuvre et éventuellement le Bureau de contrôle et l'assureur, en vue de résoudre les désordres constatés par le Maître d'ouvrage pendant la période de garantie de parfait achèvement. Conseiller celui-ci sur les modalités de résolution des conflits avec les parties concernées.

4. SUIVI DE PROJET EN PHASE REALISATION

Phase de Mise en exploitation

mission 47	Mise en service	Assister le Maître d'Ouvrage dans les opérations de mise en service de l'ouvrage.
mission 48	Projet de fonctionnement	Définir les modes de fonctionnement adaptés au nouvel outil immobilier, décrire l'organisation et les procédures, fonctions et compétences nécessaires. Effectuer les mises au point en concertation avec la direction d'exploitation et les utilisateurs (ou leurs représentants).
mission 49	Ingénierie de transfert	Prendre en charge l'ensemble des tâches qui vont permettre à une organisation donnée de déménager ses activités dans le cadre d'un projet immobilier. L'AMO programme, définit, planifie, prépare et pilote l'ensemble des intervenants en charge du transfert, les opérations de déménagement incluses, et contrôle la bonne exécution.
mission 50	Formation des techniciens et Information des utilisateurs	Mettre en place des modules de formation par postes, si nécessaire dans le cadre d'une mission complémentaire.
mission 51	Ingénierie de maintenance	Définir le programme des opérations de maintenance nécessaires à la qualité d'exploitation et à l'obtention des performances. Rédiger les documents de consultations et mettre au point les contrats de maintenance.
mission 52	Suivi d'exploitation et des engagements de performance	Accompagner le maître d'ouvrage dans le suivi des premières années d'exploitation (une ou deux années) : évaluation des comportements des usagers, analyse des performances, identification des difficultés, stratégie d'optimisation...

6 Articulation des missions de l'AMO avec la Maîtrise d'Ouvrage

Phases	Étapes	Rendus	Actions	Acteur chez le M. d'Ouvrage (responsable)	Moyens	Externalisable Chez un AMO ? Oui/non	Missions du guide	
							Managt de projet	Autres
Génèse	Expression de l'intention	délibération note de cadrage	intention	élus, conseil d'administr., Direction Gén.	délibération cadrage	NON		
Opportunité	étude opportunité	Rapport d'étude d'opportunité	étude	Responsable en charge du projet	audits, interviews ingénierie en back-office	OUI		n°1 à 7
	décision		décision de poursuivre l'exploration	élus, conseil d'administration	délibération	NON		
Faisabilité	étude de faisabilité	Rapport d'étude de faisabilité	étude	Responsable en charge du projet	audits, interviews ingénierie en back-office	OUI	n°19	n°8 à 14
	décision		décision de poursuivre l'exploration	élus, conseil d'administration		NON		
Pré-programme	préprogramme	document préprogramme	étude	Responsable en charge du projet	audits, interviews ingénierie en back-office	OUI	n°19	n°15 à 18
	décision		décision de faire	élus, conseil d'administration		NON		
Programme	programme	programme général et programme détaillé	étude	Responsable en charge du projet	audits, interviews ingénierie en back-office	OUI	n°20, 21 & 23	n°33 à 34
	validation		validation du programme	élus, conseil d'administration	délibération	NON		
Choix des prestataires	consultations	Dossiers de consultation rapports d'analyse des offres	choix des offres mieux-disantes	Responsable en charge du projet, service des marchés	analyse des offres	OUI	n°22	n°35 à 39
	désignation des titulaires		choix des titulaires	commission d'attribution	délibération / décision	NON		
Etudes	Conception des ouvrages	vérification des études	supervision des études de conception	les directions techniques	grille de suivi des demandes programme rapports coordination	OUI	n°23, 29 et 30	n°40 & 41
	validation		approbation des études et du budget	les directions techniques & financières	décision	NON		
Travaux	Réalisation des travaux		choisir les entreprises et/ou superviser les travaux	les directions techniques & financières, service des marchés	contrôles	OUI	n°28 à 30	n°42 à 46
	réception		réceptionner les travaux	les directions techniques	décision	NON		n°45 (accompagnement)
Exploitation	livraison		réceptionner l'ouvrage	les utilisateurs /occupants	décision	NON		n°45 (accompagnement)
	Mise en Exploitation		superviser la mise en exploitation	les directions techniques	formation, contrats de maintenance, mesures de performance	OUI	n°27 & 28	n°47 à 52

7 Foire aux questions / Questions fréquemment posées

Faut-il un seul ou plusieurs prestataires d'AMO ?

La réponse dépend du contexte :

- Un seul prestataire généraliste : le prestataire intervient à la fois au niveau des études, des autorisations réglementaires, de la conduite d'opération, de la labellisation finale... C'est la solution la plus simple, la plus efficace et la moins coûteuse, chaque fois que le contexte s'y prête.
- Découper l'AMO entre plusieurs prestataires spécialisés, s'impose quand le projet est complexe sur le plan technique et/ou réglementaire. Ils peuvent pallier l'absence ou l'insuffisance de compétences chez le Maître d'ouvrage. Le découpage entre les compétences et les missions des prestataires est toujours délicat ; il tend à augmenter les coûts dans un premier temps, et à multiplier les débats. En retour, il assure un contrôle mutuel des professionnels et permet de s'appuyer sur l'un ou l'autre pour garder le cap.

Si le projet est complexe, doit-on recruter tous les AMO en un seul ou plusieurs marchés ?

On peut faire sans risque plusieurs marchés passés successivement, mais il est indispensable d'avoir un marché initial dont le centre de gravité est un AMO unique (généraliste ou spécialiste) qui soit le fil rouge du projet et qui ait une capacité à coordonner tous les AMO et à dialoguer avec les autres métiers

Comment gérer la pluralité des AMO ?

Bien mené, un échange de points de vue est la garantie d'accéder à des solutions adaptées, parfois innovantes, et à une meilleure maturation au sein de l'équipe projet, sous réserve d'un management efficace du projet, mené soit par le Maître d'Ouvrage lui-même, soit par un des AMO.

Dans la pratique, les questions restent les mêmes, quel que soit le nombre de prestataires AMO.

Peut-on se passer d'un AMO dans les contrats globaux (Contrats de Partenariat, Conception-Réalisation) ?

Dans ces contrats, le Maître d'Ouvrage a d'autant plus besoin d'une AMO qu'il n'a plus de lien contractuel direct avec le concepteur, lequel se trouve lié au constructeur. L'AMO devient ainsi le seul garant de la qualité attendue par le Maître d'Ouvrage.

Dans le cas d'un transfert de Maîtrise d'Ouvrage (Concession, Contrats de Promotion Immobilière), faut-il un AMO ?

L'AMO sera dans ce cas un assistant au «Porteur de Projet», lui permettant de conserver jusqu'au bout la maîtrise de ses objectifs et de la qualité.

Quelle frontière entre AMO technique et Maîtrise d'œuvre ?

L'AMO technique définit en amont les objectifs de performances et évalue en aval la conformité du projet, tel qu'il est conçu par la maîtrise d'œuvre, puis réalisé par les entreprises sous sa direction

Il est en capacité d'échanger avec le Maître d'œuvre dans l'intérêt du Maître d'Ouvrage, et de faire évoluer la conception.

Quelle différence entre le diagnostic d'un AMO et celui d'un Maître d'Œuvre ?

Le diagnostic de l'AMO intervient en phase pré-opérationnelle pour permettre au porteur de projet de décider ou non d'engager son projet

Le diagnostic du Maître d'Œuvre intervient en phase opérationnelle et préalablement aux études de conception. Il sert de base à son engagement opérationnel

Un bureau de contrôle est-il un AMO ; peut-il faire de l'AMO ?

L'exercice du contrôle est incompatible avec la conception, l'exécution et l'expertise d'un ouvrage.

L'AMO porte sur le conseil auprès du Maître d'ouvrage, sa représentation auprès de tous les intervenants d'un projet, le pilotage des coûts, des délais et de la qualité, ainsi que de la gestion des contrats.

L'activité de contrôle n'apparaît donc pas en rapport avec l'AMO.

8 Contribution des différents secteurs professionnels à l'AMO

8.1 Urbanisme et environnement

L'aménagement du territoire, dans le respect de l'environnement, concerne principalement des collectivités, des offices fonciers qui construisent des équipements (éco quartiers, ZAC, bâtiments) ou assurent leur maintenance (voirie, parcs, espaces naturels).

A côté de prestations plus techniques, ils sollicitent souvent des experts du territoire et de l'environnement pour une assistance visant à consolider leur compétence de maîtrise d'ouvrage. Ils font généralement appel à eux après avoir fait la douloureuse expérience de conceptions hâtives, de consultations de prestataires mal définies. Faute de compétence et/ou de temps, le choix du moins disant par prix unitaire a pu au final leur coûter cher. En matière d'espaces verts, il peut même s'avérer contreproductif !

Menée en partenariat étroit, cette assistance :

- ASSURE que l'équipement sera « bien né », conforme aux attentes et aux moyens affectés au départ, minimisant les conflictualités structurelles de maintenance, d'usage.
En urbanisme, un projet dure des années, voit se succéder des chargés d'opération, des prestataires. Les nombreux compromis en cours de projet nécessitent souvent un temps de clarification au sein même de l'équipe de maîtrise d'ouvrage pour réaffirmer les points durs, ne pas oublier un détail déterminant, et le cas échéant innover à bon escient .
- RECENTRE l'investissement du maître d'ouvrage sur son rôle de porteur de projet, de stratège et d'arbitre
- EVITE des surcoûts et des retards, des malfaçons ou des chantiers supplémentaires. Evite également les solutions toutes faites, et évite qu'une bonne intention de départ ne se dilue, au fil du chantier, par manque d'exigence ou faute de la compétence nécessaire pour une traduction concrète.

- ECONOMISE des surcoûts de chantier, de maintenance et de reconversion dès la 1ère année de mise en service et tout au long de la vie de l'équipement.

8.2 Programmation

Que le projet concerne un bâtiment, un aménagement urbain ou territorial, la finalité de la programmation est de permettre au maître d'ouvrage public ou privé de vérifier la faisabilité de son projet du point de vue de ses usages, de sa technique, de la réglementation et de son économie.

Ensuite l'AMO-programmiste exprimera de manière synthétique et hiérarchisée, les besoins, exigences, contraintes et données de l'opération, pour consulter des équipes capables de prendre en charge la conception du projet.

En tant que méthode, la programmation s'intègre dans une démarche d'assistance générale aux maîtres d'ouvrage. Elle doit permettre de :

- Elaborer le plan de management du projet de sa genèse à sa mise en exploitation en le traduisant notamment par le calendrier opérationnel.
- Impulser une dynamique de projet et fédérer les acteurs de celui-ci en organisant la concertation, socle du recueil des besoins.
- Affiner les usages à servir, les contraintes techniques, anticiper les conditions de maintenance et d'exploitation, et *in-fine* formaliser et valider le document-programme
- Organiser la consultation des acteurs en aval et aider aux choix de la réponse la mieux adaptée.

Par la suite, l'AMO-programmiste accompagnera la phase opérationnelle du projet pour gérer les évolutions du projet en s'assurant du respect des objectifs (usages, qualité, budget, planning).

8.3 Ingénierie (bâtiment, infrastructures, coordination)

Les besoins d'ingénierie et de conseil en AMO se développent avec la complexité grandissante des ouvrages et la nécessité d'optimiser dans tous les domaines, (choix

techniques, coûts économiques, contraintes, qualité environnementale, etc...), que ce soit un projet de bâtiment (neuf ou ancien à réhabiliter), ou un projet d'aménagement urbain ou territorial.

Ainsi, les spécialistes ont élargi leurs formations aux aspects économique, financier, environnemental, social, ...

L'ingénierie privée est donc à même de compléter les moyens des Maîtres d'Ouvrage disposant de services techniques internes avec des compétences partielles.

Pour parvenir à des constructions et aménagements durables, les AMO de l'ingénierie (bâtiment, infrastructures, coordination) collaborent avec le programmiste et définissent, à partir des besoins et contraintes, les objectifs techniques, le choix des énergies si nécessaire, le niveau de qualité environnementale, la planification de la réalisation, les exigences d'exploitation, les niveaux de performance si nécessaire... Les marchés publics globaux, confortés par le nouveau Code des marchés publics, sont appelés à se développer, (conception-réalisation, marchés publics globaux de performance, marchés globaux sectoriels et contrats de partenariat public privé). L'absence de lien contractuel entre le Maître d'ouvrage et le Maître d'œuvre, contraignant du marché de travaux, entraîne pour le Maître d'ouvrage, un accroissement de ses besoins d'assistance à tous les niveaux : programmation, dossier de consultation, consultation, suivi du projet et de sa réalisation, suivi de la planification, opérations de réception, suivi de l'exploitation et de la maintenance, etc. Dans les marchés globaux de performance, l'AMO définit, avec le Maître d'ouvrage, les niveaux des performances techniques et environnementales à atteindre par le groupement titulaire du marché (performance énergétique, garantie de performance intrinsèque, garantie de résultat, etc.).

Les acteurs de l'ingénierie (bâtiment, infrastructures, coordination) sont aujourd'hui mieux informés sur la conduite d'une approche globale dans la plupart des projets. Les structures ou les intervenants possèdent soit une multicompétence soit le plus souvent une compétence unique. Dans ce cas, ils sont capables de s'associer, sous forme de groupements éphémères ou permanents d'acteurs, pour répondre de façon cohérente et coordonnée à une demande globale du Maître d'ouvrage.

Quelques exemples d'interventions : études géotechniques, relevés de bâtiments ou d'infrastructures, études topographiques, diagnostics et audits de toute sorte, études de faisabilité (choix des énergies, choix techniques, ...), définition et suivi des performances énergétiques et environnementales dans les marchés publics globaux, mission SPS, coordination, gestion de maquette numérique, ingénierie d'exploitation et de maintenance ...

8.4 Acoustique

Le bruit est la nuisance environnementale la plus citée par nos concitoyens. Au-delà de la simple gêne, le coût social du bruit en France est de 57 M€, il contribue notablement également à des problèmes de santé.

L'AMO acousticien est le premier auxiliaire de santé.

Dans une époque où le lien social est le souci de toutes les politiques de la ville, concevoir des espaces conviviaux, dont les ambiances sonores y contribuent fortement, en est la base.

Dans les projets d'urbanisme, l'AMO acousticien permet d'identifier les contraintes environnementales liées au bruit, d'éclairer les choix d'organisation de l'espace en se reposant sur les principes de zonage et d'optimisation du plan masse. Cette réflexion initiale est garante à la fois du contrôle des ambiances sonores et d'économie ou de non coût pour gérer le bruit à l'échelle du projet.

Dans les différents bâtis, l'AMO acousticien analyse les contraintes environnementales extérieures, des contraintes liées à l'usage (école de musique, habitation, lycée...) et sensibilise à l'efficacité de l'organisation des espaces. Là encore, cette réflexion est la base de la coexistence de plusieurs activités ou même du projet dans son environnement. Elle est, là encore, garante d'efficacité, et d'économie ou de non surcoût.

Enfin, l'AMO acoustique identifie les contraintes acoustiques en fonction des usages et en définit les objectifs.

En phase conception et exécution, l'AMO acoustique veille à la bonne prise en compte de l'ensemble des contraintes et des objectifs. Il examine la cohérence entre ce qui était envisagé et ce qui est réalisé.

8.5 Ergonomie

L'ergonomie a pour objectif principal l'aménagement des conditions de réalisation du travail et l'optimisation des conditions d'usage.

En AMO, l'ergonome éclaire sur les paramètres d'usage, de performance, de sécurité-santé des agents, collaborateurs ou usagers et sur l'organisation que le futur ouvrage va structurer.

Son objectif est d'éviter au maître d'ouvrage, les écueils des projets essentiellement portés sur les dimensions techniques, sous-estimant de ce fait celle de la population bénéficiaire, usagers ou agents.

L'AMO ergonomiste est porteur de l'adéquation de l'ouvrage à ses futurs usagers. Par sa participation, il garantit la prise en compte des aspects d'usage, de maintenance, d'exploitation et permet d'optimiser les futurs coûts d'exploitation. La responsabilité sociétale des organisations (RSO) et des entreprises (RSE) implique de veiller à cette économie des ressources matérielles et financières, et à ce propos, l'ergonomiste est l'interlocuteur privilégié du maître d'ouvrage.

Grâce à l'ergonomie, les décisions de conception sont éclairées par des arbitrages entre les différentes dimensions de la performance : humaine, technique, économique...

Qu'il s'agisse de l'aménagement d'un carrefour (flux, circulation, etc.), de la construction/réhabilitation d'un bâtiment ou d'un aménagement urbain ou territorial :

- En phase de conception, l'AMO ergonomiste veille à l'adéquation des choix de conception avec les futures activités, les besoins et les caractéristiques physiologiques, perceptives et cognitives des usagers.
- En phase d'exécution, l'AMO ergonomiste veille à la prise en compte effective des préconisations et à la cohérence générale entre ce qui a été programmé et ce qui est réalisé.

Un accompagnement tout au long du projet, de la programmation à l'exploitation, un lien permanent avec l'ensemble des acteurs et une traçabilité importante sont les bases de l'ergonomie.

Elle conseille et participe dès la réflexion du projet (analyse de l'art), lors de la programmation (analyse des besoins, exigences des usages et de l'activité future probable), en cours de conception (aide à la créativité et respect des conditions d'usage, de sécurité et de performance), pendant de la réalisation (ajustement des compromis, modélisation des changements et traçabilité des choix) et tout au long de l'exploitation (évaluation de la performance et veille réglementaire).

8.6 Economie de la construction

Spécialiste des coûts pour les opérations de construction et de rénovation, l'économiste prescrit, quantifie et estime les ouvrages. Il connaît parfaitement les normes et techniques applicables et permet d'orienter le projet vers le meilleur rapport qualité-prix. Ses compétences lui permettent de garantir la faisabilité technique et financière du projet et le respect du budget défini.

Par ailleurs, son expérience dans la gestion de l'exécution des travaux le prédispose naturellement à l'élaboration et au contrôle du calendrier général de réalisation du projet.

L'économiste détermine l'enveloppe budgétaire du projet en phase de faisabilité en conjuguant les impératifs financiers, techniques et juridiques. Il participe ensuite à la mise en forme du programme, puis propose et accompagne les procédures de passation des marchés. Il vérifie le respect des objectifs en phase de conception, évalue l'impact des modifications éventuelles du programme et contrôle les estimations prévisionnelles des travaux.

Au moment de la consultation des entreprises, l'économiste accompagne le processus par une action d'expertise et de contrôle sur les pièces techniques et les prix. Tout au long des travaux, il assure une assistance économique, par le suivi des glissements budgétaires et la mesure de l'avancement réel.

Formé au droit à titre accessoire, l'économiste de la construction peut en outre prendre en charge la définition, la préparation, la passation et le suivi administratif des contrats de prestations intellectuelles et de travaux.

Il rédige les cahiers des charges, définit et formalise les procédures de passation, accompagne les consultations, aide le maître d'ouvrage à contractualiser, puis administre l'exécution des contrats en assurant la gestion des paiements intermédiaires et finaux, ainsi que les modifications éventuelles du contrat.

8.7 Restauconcepteurs®

Un AMO Restauconcepteur a pour principale fonction d'accompagner les Maîtres d'Ouvrage dans leurs parcours de réflexion dans les domaines de la

restauration afin de les aider à prendre des décisions en connaissance de cause selon le principe du « meilleur compromis ».

Ses interventions peuvent être situées en amont d'un projet (avant même qu'il n'existe !) dans le cadre de missions stratégiques et/ou d'opportunités, et se prolonger par des études de faisabilité (souvent nécessaires avant de passer en phase de programmation) comprenant la scénarisation des champs du possible. Après attribution des marchés de Maîtrise d'œuvre, l'AMO Restauconcepteur peut garantir à la Maîtrise d'ouvrage que son projet, en phases étude et réalisation, restera en adéquation avec les objectifs fixés. Il pourra également l'aider dans l'arbitrage de certaines décisions.

Enfin, le suivi contractuel et opérationnel après réalisation correspond à la suite logique d'une mission d'AMO Restauconcepteur.

Les enjeux, en matière de restauration collective et commerciale, sont tels qu'il est nécessaire de s'appuyer sur un AMO Restauconcepteur afin de garder la maîtrise de son projet et de ne pas en subir les dérives.

Les conséquences opérationnelles liées à un manque d'accompagnement sont souvent inacceptables (surcoût d'exploitation, surcharge de loyer, maintenance non maîtrisée) et peuvent remettre en cause l'équilibre socio-économique d'un projet.

8.8 Tourisme, Loisirs, Culture

Avec un poids de plus de 7% du PIB, le tourisme constitue un secteur d'activité de premier plan dans notre pays, qui demeure par ailleurs la première destination du tourisme international. Discipline transversale par excellence, le tourisme s'inscrit dans les champs de la culture, du sport et des loisirs et à des échelles diverses : site, équipement ou territoire. Un complexe hôtelier, un parc de loisirs, un musée ou encore une véloroute sont quelques exemples illustrant cette diversité. L'ingénierie touristique intervient auprès des maîtres d'ouvrage publics et privés durant les différentes étapes de ces réalisations. En amont, l'expert est mobilisé pour diagnostiquer une ressource à valoriser, vérifier l'opportunité d'un projet ou en garantir la faisabilité technique, juridique et économique. En phase opérationnelle, il accompagne le maître d'ouvrage dans des missions de programmation, de gestion de projet et de suivi de réalisation.

Par rapport à d'autres secteurs, l'AMO s'entend ici dans un sens plus large du fait justement de la diversité et de la nature des opérations. À côté d'équipements touristiques classiques, l'ingénierie touristique s'attache aussi au développement de nombreux projets dont la finalité (l'ouvrage) n'est pas une construction. C'est le cas par exemple pour la création d'un événement culturel ou sportif, pour la mise en place d'équipements scénographiques, d'outils de médiation numérique, de signalétique patrimoniale, de certains équipements d'activité de pleine nature, etc. Mais quel que soit l'objet, la démarche est souvent la même et les AMO tourisme, généralistes ou spécialistes, constituent aujourd'hui les auxiliaires indispensables des maîtres d'ouvrage.



9 Trouver un AMO



CINOV est une fédération patronale représentative de 10 syndicats et 15 régions pour des métiers de la prestation intellectuelle, du conseil, de l'Ingénierie et du numérique. Son action est de promouvoir, défendre et valoriser depuis plus 100 ans les intérêts des métiers, leur place et leur développement auprès des pouvoirs publics, des partenaires, des ministères de tutelle, des donneurs d'ordres...

www.cinov.fr



L'Untec est depuis 1972, la seule organisation patronale représentative des économistes de la construction en France, qui compte environ 8 500 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire. Conformément à ses statuts, l'Untec a notamment pour objet :

- de représenter et défendre les intérêts généraux de la profession des économistes de la construction dans ses rapports avec les pouvoirs publics ;
- de participer à l'élaboration de la formation initiale et continue de la profession des économistes de la construction ;
- d'assurer les règles de concorde, de capacité et de probité professionnelle de ses membres au regard du Code de déontologie de la profession ;
- de promouvoir la profession auprès de tous les acteurs du secteur de la construction et de l'économie en France.

www.untec.com



L'OPQIBI est l'Organisme de Qualification de l'Ingénierie. Il a été créé à l'initiative de 3 syndicats professionnels de l'Ingénierie : CINOV, fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique, SYNTEC-INGÉNIERIE, la Fédération des Professionnels de l'Ingénierie et le SNITA, le Syndicat National des Ingénieurs et Techniciens en Aménagement.

L'OPQIBI délivre des **certificats de qualification** aux prestataires exerçant l'ingénierie, à titre principal ou accessoire, dans les domaines suivants : Bâtiment, Infrastructure, Énergie, Environnement, Industrie, Loisirs - Culture - Tourisme.

www.opqibi.com



Crée en 1965, l'OPQTECC, organisme indépendant accrédité par le COFRAC, délivre des qualifications aux professionnels de l'économie de la construction, de la programmation et de l'AMO sur la base de la norme NF X50-091.

L'OPQTECC se démarque par ses initiatives novatrices comme l'obligation des réaliser des heures de formation garantissant la mise à jour des connaissances lors des demandes de renouvellement des qualifications ou la création d'une mention « Entreprise engagée dans la pratique BIM-IFC »

www.opqtecc.fr

Le collège AMO

La fédération CINOV et l'UNTEC ont créé le Collège AMO au sein duquel de nombreuses personnes ont contribué à la réalisation de ce guide, qu'ils en soient ici remerciés :

Gérard PINOT	Président du collège AMO et de CINOV SYPAA
Nina AYISSOU	CINOV Ergonomie
Gilles CASTEL	CINOV Restauconcepteurs
Jean CORNET	CINOV Ingénierie
Gérard DESCAMPS	CINOV TEN (Territoires et Environnement)
Denis DUTTWEILER	CINOV SYPAA (AMO-programmistes)
Eric GAUCHER	CINOV GIAC (Acousticiens)
Khaled IBRAHIM	CINOV Ingénierie
Idriss KATHRADA	CINOV TEN (Territoires et Environnement)
Jacques PEROTTO	CINOV SYPAA et Conseil en Management
Damien RACLE	CINOV Ingénierie
Jean-Luc REINERO	CINOV Ergonomie
Christian ROMANEIX	CINOV TEN (Territoires et Environnement)
Brigitte CONTY	UNTEC
François FAUCHER	UNTEC
Ludovic JEAN	UNTEC



www.untec.com

Fédération
cinov
Les esprits indépendants
ont leur collectif
www.cinov.fr