



bâtiments

infrastructure

52 missions d'AMO pour vos projets

aménagement

industrie

Édition mai 2014

équipement

territoire



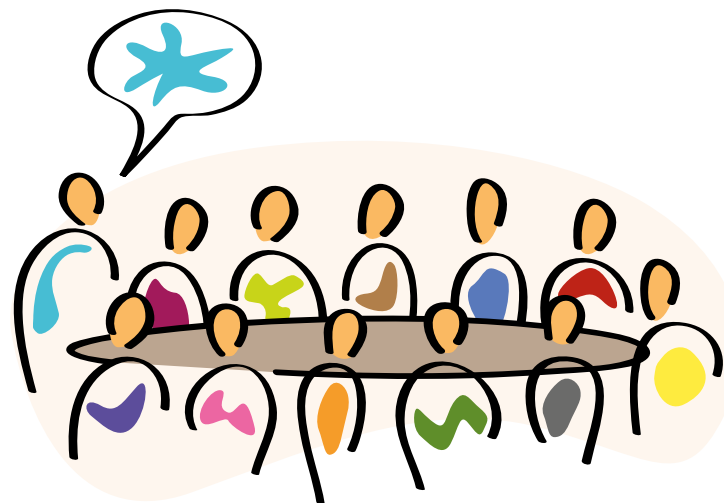
FÉDÉRATION
CINOV

AVANT PROPOS



L'Assistant à maître d'ouvrage (AMO) n'a pas vocation à se substituer au maître d'ouvrage dans l'accomplissement de ses obligations et de ses prises de décision. La loi n°85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (loi MOP) indique en effet sans ambiguïté que le maître d'ouvrage, défini comme la personne pour laquelle l'ouvrage est construit, est «responsable de l'ouvrage» et qu'il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. L'AMO va donc se mettre au service du maître d'ouvrage dans le souci de l'aider à remplir ses obligations légales et réglementaires. Cette aide va prendre la forme d'une assistance dans la mise en place des procédures, la réalisation et le pilotage d'études ou l'appui à la conduite de projet.

La maîtrise d'ouvrage est une fonction qui naît de la mise en œuvre d'un projet. Ce document s'adresse donc aux maîtres d'ouvrages publics comme privés. Dans les deux cas, la loi MOP conserve son statut de référence méthodologique. Il arrive couramment que plusieurs acteurs interviennent dans cette fonction (politiques, services techniques, etc.) si bien qu'il est souvent difficile, sauf peut-être dans le cas de certaines maîtrises d'ouvrages privées, d'identifier cette fonction à une personne unique (l'aide à la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage *ad hoc* pour le projet peut d'ailleurs relever d'une mission d'AMO). Cette diversité des maîtrises d'ouvrage, qui est aussi celle des compétences dont elles disposent en interne, des stratégies poursuivies (ex : besoin d'un regard extérieur), de la taille et de la complexité des projets, etc. explique qu'il n'existe pas de procédure type de recours à un AMO. Il est en revanche indispensable que le maître d'ouvrage ait une vision complète des compétences auxquelles il peut recourir.



Cette nomenclature cherche donc à donner une vision exhaustive des missions d'AMO dont un maître d'ouvrage peut donc, à un moment ou un autre de la mise en œuvre de son projet, avoir besoin. En ce sens, elle ne fait que décrire un panel théorique des missions. Il appartient par conséquent à la maîtrise d'ouvrage d'utiliser cette nomenclature à la «carte» en fonction de son projet et des moyens techniques et humains dont elle dispose. Il est en revanche indispensable que chaque élément de mission contienne un niveau de rendu et un objectif à atteindre, et ce quel que soit le support utilisé pour les livrables.

Il existe de nombreux critères pour juger de la réussite d'un projet (fonctionnalité, qualité d'usage, tenue des coûts et des délais, insertion urbaine, durabilité, etc.). Un projet de qualité sera précisément celui qui sera été le plus à même de proposer une approche globale de ces différents critères. La diversité et la technicité des compétences représentées au sein de l'ingénierie du secteur privé nous semblent de ce point de vue, pour les maîtres d'ouvrages publics comme pour les maîtres d'ouvrages privés, la meilleure voie pour y parvenir.

ORGANISATION GÉNÉRALE DES MISSIONS ET DES ÉTUDES



1 - MANAGEMENT DE PROJET (10 MISSIONS)



2 - ÉTUDES PRÉALABLES (21 MISSIONS)

3 - ÉTUDES OPÉRATIONNELLES (10 MISSIONS)

4 - SUIVI DE RÉALISATION (11 MISSIONS)

Études
d'opportunité
(8 missions)

Études de
faisabilité
amont
(9 missions)

Études de
préprogramme
(4 missions)

Études de
programme
(3 missions)

Missions
de choix
du concepteur
(7 missions)

Missions
de suivi
d'opération
(3 missions)

Missions
de mise en
exploitation
(8 missions)

■ ■ ■ ■ SOMMAIRE

MANAGEMENT DE PROJET

ÉTUDES PRÉALABLES

ÉTUDES OPÉRATIONNELLES

SUIVI DE RÉALISATION



MANAGEMENT DE PROJET

Note : le management de projet peut avoir lieu tout au long du projet. Il n'est pas uniquement un préalable au projet.

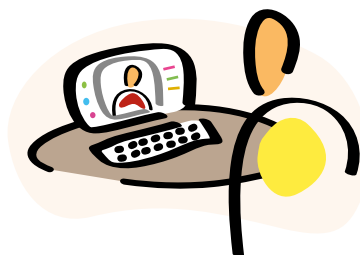
1 Définition et mise en place du projet	Aider le maître d'ouvrage à identifier les acteurs, leurs missions et les grandes phases du projet, et à proposer un mode opératoire.
2 Calendrier prévisionnel d'opérations	Intégration du planning prévisionnel d'objectifs en intégrant toutes les matrices décisionnelles de l'opération (délais de validation et d'approbation, délais d'instruction, ...).
3 Aide pour la consultation et le choix des AMO spécialisés et des prestataires	Identification des besoins en AMO spécialisés et conseils sur le mode de contractualisation adapté (ex : OPC intégré à la MOE ou contrat séparé, ...). Aide à l'organisation des consultations le cas échéant (critères pertinents, rédaction et relecture de pièces des DCE, aide à l'analyse des candidatures et des offres, assistance aux négociations le cas échéant).
4 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 ...).
5 Définition du dispositif de concertation	Définition des modalités de la concertation et des parties prenantes concertées en fonction des objectifs politiques et des obligations légales et réglementaires.
6 Accompagnement certification(s) et label(s)	Choix d'un label qui valorisera l'ouvrage et ses auteurs, et conseils dans le choix des prestataires certificateurs. Prise 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.
7 Accompagnement au transfert de maîtrise d'ouvrage (DSP, PPP, etc.)	Pendant cette phase l'AMO doit pouvoir assister le maître d'ouvrage sur la mise en route opérationnelle du transfert (ex : nécessité de formation interne et externe, etc.).
8 Assistance à l'obtention des autorisations administratives	L'AMO identifie les permis requis par le projet, aide à la constitution des dossiers (PD - permis de démolir, PC - permis de construire, DAE - dossier d'autorisation d'exploiter une ICPE - étude d'impacts, dossier loi sur l'eau, ...), et coordonne les contacts en vue de l'obtention des autorisations.
9 Gestion administrative	Suivi des marchés et de leurs évolutions (avenants, sous traitances, etc.) avec gestion des actes administratifs associés Gestion des relations avec les tiers à l'ouvrage (concessionnaires, autorités diverses, etc.)
10 Gestion financière	L'AMO compile et met 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 terrain, constitution entité juridique) , les coûts financiers (ex : intérêts intercalaires), les frais de communication, etc...

ÉTUDES PRÉALABLES

OPPORTUNITÉ

L'étude d'opportunité consiste à comparer les réponses apportées par différents scénarios au problème posé. Elle doit permettre d'identifier les forces et faiblesses du projet et de chaque scénario de manière à évaluer le potentiel de l'opération. Si un seul projet est à étudier, la mission d'opportunité ne s'impose pas. On peut donc passer directement à l'étude de faisabilité.

11 Analyse du contexte territorial et de ses perspectives de développement (démographie, urbanisme, tourisme, environnement)	Définir le cadre de la mission, par la mise en perspective des forces en présence.
12 État des lieux de l'existant (dont diagnostics préliminaires et relevés)	Définir d'où l'on vient pour mieux scénariser où l'on peut aller.
13 Diagnostic territorial amont	Dans les missions d'ingénierie, le diagnostic se rapproche d'un état des lieux. Il ne doit pas être confondu avec le « DIAG » au sens de la loi MOP dans les missions de maîtrise d'œuvre.
14 Analyse des besoins	Le recueil des « objectifs » et l'identification des principaux usages à travers la concertation des parties prenantes permettent un pré-dimensionnement de l'opération.
15 Analyse du site (ou des sites) pressenti(s) d'implantation	Elle doit permettre de commencer à se projeter dans les scénarios qui seront à développer dans la phase suivante. Cette étape doit aussi permettre d'écartier certains scénarios si une impossibilité technique, réglementaire, sociale, environnementale les interdit et/ou les compromet fortement.
16 Réflexion stratégique / environnement interne et externe	Réflexion sur les champs du possible à destination de la maîtrise d'ouvrage. Cette phase doit permettre de prendre une décision en toute connaissance de causes sur le « meilleur compromis ».
17 Faisabilité juridique, financière et administrative	Consolider chaque solution par l'économie des solutions envisagées, et leur faisabilité juridique et administrative. Cette phase doit être clairement spécifiée, car elle implique bien souvent l'intervention d'une compétence que la maîtrise d'ouvrage peut posséder en interne ou pas.
18 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.



ÉTUDES PRÉALABLES

FAISABILITÉ AMONT

Cette phase peut être réalisée en cas d'absence de mission d'opportunité dans le contrat, ou bien concerner chacun des scénarios retenus en phase précédente en cas de besoin de précision.

19 Analyse du contexte territorial et de ses perspectives de développement (démographie, urbanisme, tourisme, intérêt écologique)	A réaliser s'il n'y a pas eu d'étude d'opportunité, ou à compléter pour chaque scénario.
20 État des lieux de l'existant	Idem étude d'opportunité, éventuellement approfondi pour chaque scénario.
21 Diagnostic territorial amont	Le diagnostic dans les missions d'ingénierie se rapproche d'un état des lieux. Il ne doit pas être confondu avec le « DIAG » au sens de la loi MOP dans les missions de maîtrise d'œuvre.
22 Analyse des besoins	A ce stade de la mission, l'inventaire des besoins (situations de travail et/ou d'usage) se fait à travers la mise en perspective des scénarios en concertation avec des représentants des utilisateurs finaux.
23 Analyse du site (ou des sites) pressenti(s) d'implantation	Projection des scénarios retenus dans leur mise en situation.
24 Coordination des études	Coordination des études sur la base des scénarios retenus afin de consolider les solutions et de prévoir les impacts éventuels sur les plans opérationnel, technique, économique et environnemental.
25 Réflexion stratégique / environnement interne et externe	Pour chaque hypothèse : analyse des impacts possibles (contexte immédiat, vis-à-vis des tiers, ...).
26 Faisabilité (juridique, financière, administrative, technique, spatiale et performantielle)	Réflexion sur les champs du possible à destination de la maîtrise d'ouvrage. Cette phase doit lui permettre de prendre une décision en toute connaissance de causes sur le « meilleur compromis ». Nota : le document d'aide à la décision remis à la maîtrise d'ouvrage à l'issue de cette phase ne peut en aucun cas être assimilé à un début de mission de maîtrise d'œuvre en phase « Esquisse » au sens de la loi MOP.
27 Analyse des coûts	Valorisation des coûts (de réalisation, d'exploitation, de performance et de retour sur investissements), avec souvent un aspect environnemental.

ÉTUDES PRÉALABLES

PRÉPROGRAMME

28 Concept global du projet et scénarios (vocation du projet, surfaces caractéristiques, schéma fonctionnel, etc.)

Cette étape doit fixer le cadre du scénario retenu dans la phase précédente et ses objectifs à terme (sur les plans opérationnel, exploitation, économique et environnemental) afin de guider le programme de l'opération sur les objectifs du programme fonctionnel et technique.

29 Estimation financière des hypothèses de fonctionnement, d'investissement et de maintenance

Une note économique est à produire qui peut regrouper les objectifs en termes d'investissements, de performance économique globale et de coûts d'exploitation de l'opération et quand il s'agit d'un bâtiment, de coûts de maintenance.

30 Analyse comparative éventuelle des différents modes de réalisation et de gestion (marchés, conception réalisation et contrats globaux, bea, contrat de partenariat, etc.)

Cette phase doit permettre à la maîtrise d'ouvrage de se projeter dans le format de montage de projet en intégrant les éléments contractuels tels que les délais (programme, études, réalisations, ...) ainsi que les phases transitoires (mesures conservatoires pour assurer la continuité de service, ...).

31 Concertation

Il s'agit, dans le cadre de la mission 28, de partager avec les parties prenantes (utilisateurs, usagers) les objectifs de la maîtrise d'ouvrage, et d'organiser le processus de concertation dans les missions suivantes



ÉTUDES OPÉRATIONNELLES

PROGRAMME

32 Programme, architectural, urbain et de territoire	Volet fonctionnel, opérationnel et urbanistique de l'opération.
33 Programme technique, performantiel et environnemental détaillé	Il doit fixer le cadre qualitatif et donc économique de l'ouvrage.
34 Concertation	Il s'agit dans le cadre de la mission 32 d'impliquer les utilisateurs, voire les usagers, dans la définition des volets fonctionnel ou urbain de l'opération. La mission de concertation intègre les modes opératoires suivant : communication, implication, concertation, participation, qui sont à mettre en place en fonction du niveau de concertation que souhaite le maître d'ouvrage.

CHOIX DU CONCEPTEUR

35 Aide à l'organisation et au lancement de la consultation	Définition des compétences attendues de l'équipe, des critères et des rendus de la consultations (AAPC et RC).
36 Mise au point des pièces du dossier de consultation en vue de lancement de la consultation par le maître d'ouvrage	Rédaction et relecture des pièces du marché afin de s'assurer du respect du programme de l'opération et de sa destination.
37 Analyse des candidatures	Étude et classement au vu des critères préalablement définis et accompagnement des différents dispositifs de sélection (conformité administrative, capacité professionnelle, technique et financière).
38 Visite de sites, présentation du programme et assistance à la consultation	Accompagnement de la visite et présentation du programme aux candidats afin de leur donner le contexte de l'opération et de relever les demandes éventuelles de renseignements complémentaires. Préparation des réponses aux questions des concurrents pendant la consultation.
39 Analyse des offres	Analyse et présentation de chaque offre au vu des critères d'analyse.
40 Assistance pour l'attribution du marché	Analyse détaillée du projet lauréat, aide pour la négociation et à la mise au point du contrat de MOE.
41 Adéquation programme / projet	Veiller à la cohérence constante du projet du maître d'œuvre avec les attentes du maître d'ouvrage, lors des études d'esquisse, de l'avant-projet sommaire et jusqu'à la phase de l'avant-projet définitif.

SUIVI DE RÉALISATION

SUIVI D'OPÉRATION

42 Consultation des entreprises	Évaluation de la capacité des entreprises à respecter les objectifs.
43 Contrôle des études d'exécution	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 au contrôleur technique, au bureau de contrôle ou à la maîtrise d'œuvre).
44 Réception des travaux	Aide à la décision de la maîtrise d'ouvrage par le retour d'information sur telle ou telle solution technique, économique, ... Doit garantir au maître d'ouvrage que la programmation du projet et la destination de l'ouvrage se font en parfaite continuité avec les phases d'opportunité, de faisabilité, et de programmation. Travail préventif afin de limiter les actions correctives en fin de réalisation.

PHASE MISE EN EXPLOITATION

45 Année de parfait achèvement	Avis sur les actions correctives afin de s'assurer du respect de la programmation de l'opération et de sa destination (attention : l'AMO ne se substitue pas au contrôleur technique, au bureau de contrôle ou à la MOE).
46 Mise en service	Pendant cette phase, l'AMO doit pouvoir assister le maître d'ouvrage sur la mise en route opérationnelle du projet.
47 Projet de fonctionnement	Définition des modes de fonctionnement adaptés au nouvel outil immobilier, description de l'organisation et des procédures, fonctions et compétences nécessaires. Mises au point du projet en concertation entre la direction d'exploitation et les utilisateurs (ou leurs représentants).
48 Formation	Réalisation de modules de formation par postes si nécessaire dans le cadre d'une mission complémentaire (avant, pendant et après).
49 Ingénierie de maintenance	Définir le programme des opérations de maintenance nécessaire à la qualité de l'exploitation et à l'obtention des performances. Documents de consultations et mise au point des contrats de maintenance.
50 Suivi d'exploitation	Accompagner le maître d'ouvrage dans le suivi des premières années d'exploitation (une ou deux années) : analyse des performances, identification des difficultés, stratégie d'optimisation, ...
51 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.
52 Évaluation finale de l'opération	Établir le bilan technique, financier, économique et environnemental de l'opération.



Fédération CINOV
4 av. du Recteur Poincaré 75782
Paris Cedex 16
Tél : +33 (0) 1 44 30 49 30
Fax : +33 (0) 1 44 50 92 80
Mail : amo@cinov.fr

Ce document a été conçu et réalisé par le collège AMO de la fédération CINOV. Ce collège est un groupe de travail et de réflexion intersyndical qui regroupe de manière permanente, autour des questions liées à l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), les syndicats de la fédération des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique. Il est composé de professionnels de haut niveau intervenant eux-mêmes, chacun dans leur spécialité, comme assistants à maîtres d'ouvrage. Ce document fait l'objet d'une actualisation régulière. Pour en savoir plus, consultez notre site internet www.cinov.fr, rubrique « Collège AMO ».



FÉDÉRATION
CINOV

FÉDÉRATION DES SYNDICATS
DES MÉTIERS DE LA PRESTATION INTELLECTUELLE
DU CONSEIL, DE L'INGÉNIERIE ET DU NUMÉRIQUE