

Assistance à Maîtrise d'Ouvrage

De l'émergence de projet à la mise en œuvre

Face à la complexification de vos projets liés au bâti scolaire, l'importance de mener des projets exemplaires d'un point de vue économique, environnemental, sanitaire, réglementaire, une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) peut s'avérer utile. Elle peut vous accompagner **dès l'amont et tout au long de votre projet**, pour vous aider à formuler vos objectifs, définir et cadrer vos enjeux mais également œuvrer à votre côté sur les aspects de mise en œuvre, administratifs, techniques et financiers. Faire appel à une AMO peut également se justifier en raison de la complexité de votre projet, ou bien du fait de certaines compétences spécifiques qui manqueraient au maître d'ouvrage. L'AMO dans ce cas, vous apporte **une ou plusieurs expertises, des conseils et des propositions** pour vous aider dans la conduite de votre projet.

Son rôle peut être plus ou moins **étendu**, allant d'un aspect précis (montage financier ou assistance juridique, par exemple) jusqu'à la totalité du déroulement du projet. L'AMO est amenée dans le cadre de la construction par exemple à faire l'interface entre le maître d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

Ainsi, l'AMO peut :

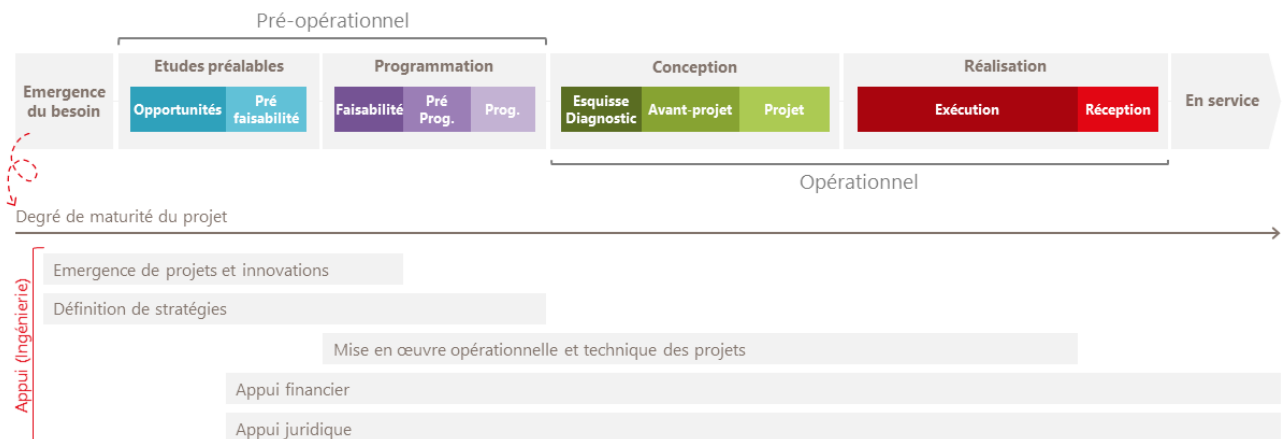
- **CONTRIBUER** à l'émergence, à la définition, au cadrage du projet, cerner l'ensemble des enjeux.
- **AIDER** à la décision et à la formulation des besoins
- **ASSURER** que le projet sera « bien né », conforme aux attentes et aux moyens affectés au départ, minimisant les conflictualités structurelles de maintenance, d'usage.
- **RECENTRER** l'allocation des ressources du maître d'ouvrage sur son rôle de porteur de projet, de stratège et d'arbitre
- **EVITER** les solutions toutes faites et non adaptées au contexte local, qu'une bonne intention de départ ne se dilue, au fil du projet, mais également des surcoûts et des retards dans les mises en œuvre du projet.
- **SECURISER** le montage, le processus décisionnel

A qui s'adresse cette fiche ?

En priorité : la collectivité ville, région, département, qui désire se faire accompagner par un prestataire externe pour tout ou partie d'une mission.

Sur quelle temporalité intervient une AMO ?

L'AMO est à géométrie variable, elle peut s'exercer au tout début du projet, de ses prémisses, dans le cadre d'une aide à la formulation projet, jusqu'à la fin, dans les évaluations de ce dernier. Les compétences d'une AMO peuvent être classifiées au sein de trois grandes étapes : **études préalables à la décision de lancement d'un projet, études opérationnelles, et suivi de réalisation**. Selon le type d'AMO (transversal ou en expertise), il peut se situer à divers temps :



Temporalité d'une AMO transverse sur toutes les phases du projet

Quels sont les compétences de l'AMO à tout moment du projet ?

En amont du projet - Etudes préalables à la décision de lancement d'un projet

- Emergence du projet
- Phasage et séquençage du projet à court, moyen et long terme
- Identification des **contraintes et des exigences** de qualité en fonction des attentes des utilisateurs
- Conduite du changement, avec une identification des **conséquences** de l'organisation au sein du projet ;
- Etudes de **faisabilité** du projet sur tous les aspects :
 - d'organisation ;
 - juridiques ;
 - budgétaires ;
 - de planification et de ressources.

Etudes opérationnelles - pendant le projet :

- Préconisations et aide au choix de la solution et des prestataires le cas échéant ;
- Coordination et pilotage durant toute la vie du projet ;
- Suivi d'opération

Suivi de réalisation - aval du projet :

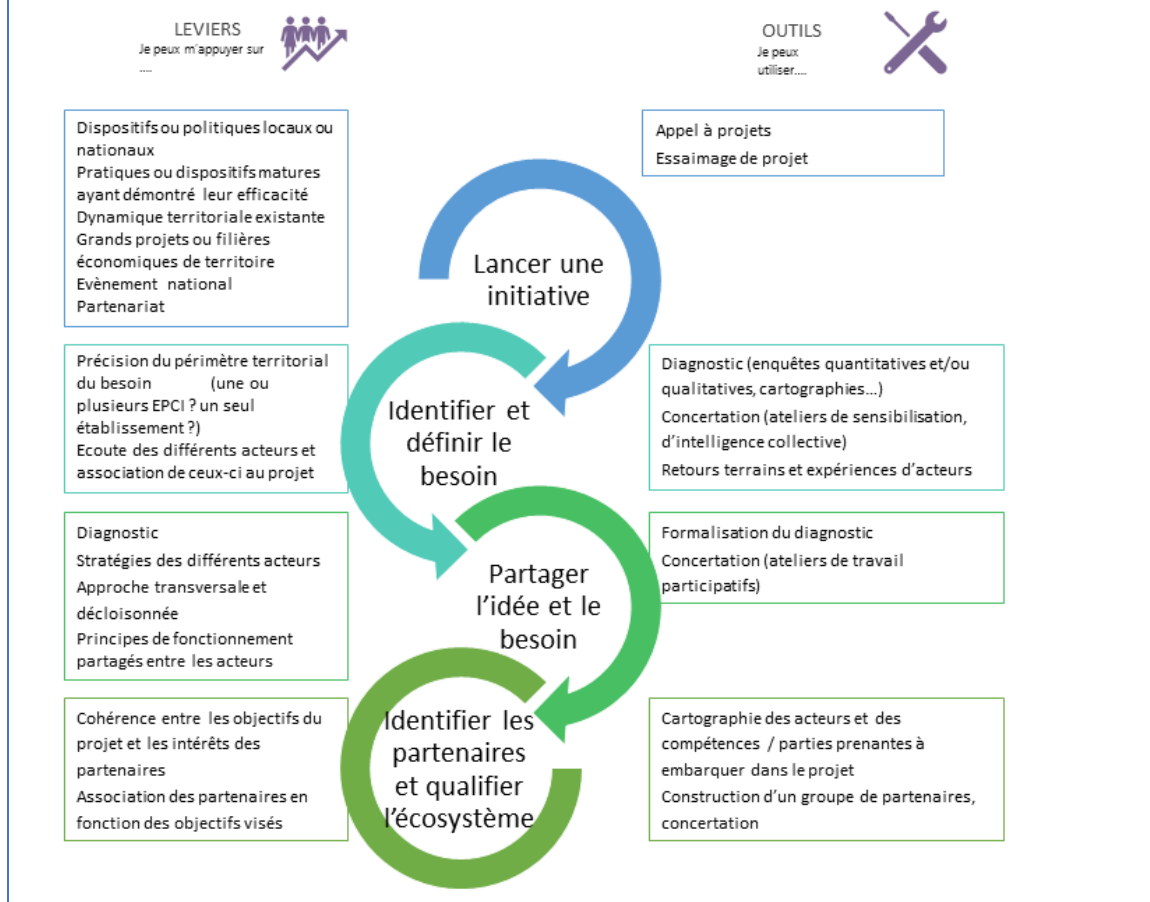
- Evaluation du projet et de son impact auprès des utilisateurs, de l'espace urbain, de la ville...

Pourquoi faire intervenir une AMO en émergence de projet ?

Emergence du projet :

L'AMO participe à la définition, la spécification et la priorisation des objectifs stratégiques et des besoins fonctionnels et techniques au regard des besoins du Maître d'ouvrage. Cette définition des besoins est une mission stratégique spécifique qui peut être réalisée dans le cadre d'une mission indépendante de l'assistance maîtrise d'ouvrage au sens strict.

Les étapes de l'émergence du projet et leurs outils



Pourquoi externaliser la prestation ?

Les AMO **se caractérisent par leur** indépendance vis à vis des acteurs ou partenaires 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 interne

- **Un regard objectif**, extérieur, tout comme la liberté de poser un regard critique
- Une **diversité d'expériences** qui permet de capitaliser sur les solutions d'accompagnement
- **Des approches innovantes** qui peuvent se greffer au projet du maître d'ouvrage (approches design, concertation, *problem solving*...)

Quel type d'AMO contacter ?

Suivant l'échelle, les objectifs et les méthodes de projet, plusieurs acteurs ou prestataires peuvent accompagner les collectivités comme AMO.

Elle ne fait l'objet d'aucune définition légale bien normée, ce qui explique la grande diversité des acteurs pouvant avoir un rôle d'AMO.

Secteur	Prestataires ou acteurs	Typologie	Exemples de projets/tâches	Thématiques d'intervention
Urbanisme et environnement	Privés et publics Cabinets de conseil, BET spécialisés, agences d'urbanisme, acteurs publics (CEREMA, CAUE...)	Transverse	Diagnostic et suivi d'éco quartiers, ZAC, bâtiments, maintenance voirie, parcs, espaces naturels	Transition écologique et climatique, bien-être
Loisirs, culture	Cabinets spécialisés	Transverse	Diagnostic et suivi d'un projet contenant une ressource sportive ou culturelle à valoriser (gymnase, école de musique, CDI...)	Vivre-ensemble, Numérique et Usages Innovants
Programmation	Programmistes, cabinets de conseil	Transverse	Faisabilité d'un projet (usages, technique, réglementation, économie) Expression des besoins, exigences, contraintes et données de l'opération	Transition écologique et climatique, bien-être, Vivre-ensemble, Numérique et Usages Innovants
Economie de la construction	BET, acteurs publics (CAUE)	Expertise	Prescrire, quantifier et estimer les ouvrages	Transition écologique et climatique, bien-être
Ingénierie (bâtiment, infrastructure, coordination)	BET	Expertise	Définition des niveaux des performances techniques et environnementales à atteindre	Transition écologique et climatique
Acoustique	BET, Acousticiens...	Expertise	Identification des contraintes environnementales liées au bruit, Eclairage sur les choix d'organisation de l'espace (principes de zonage, optimisation du plan masse)	Transition écologique et climatique, bien-être
Ergonomie	BET, designers...	Expertise	Adéquation des choix de conception avec les futures activités, les besoins et les caractéristiques physiologiques, perceptives et cognitives des usagers	Bien-être, Numérique et Usages Innovants

Quelles sont les conditions de réussite d'une AMO ?

- **Définition du besoin** : Il s'agit, pour le maître d'ouvrage, de définir précisément son besoin d'assistance en répondant aux questions suivantes :
- Ai-je besoin d'une **AMO transverse** (et pourquoi) ?
- Ai-je besoin d'une **approche en expertise** ?
- A quelle **étape en suis-je de ma réflexion** ? Quels sont les **délais** ?
 - Qui porte le projet au sein de mon organisation ? de quelles ressources dispose-je (ingénierie, temps, etc.)
- **Distinction des missions nécessaires à la réalisation du projet des missions d'AMO** : Il faut bien distinguer l'AMO de la MOE, et clarifier ses missions dans le cahier des charges.
- **Compréhension, connaissance et mobilisation de l'écosystème** : il est important de connaître les acteurs autour de l'AMO sur le territoire, leur fonction et ce qu'ils peuvent apporter dans le projet, mais également les compétences en interne pouvant être mobilisées.
- **Temporalité du projet** : l'AMO peut être mobilisée à tout moment du projet, mais il est indispensable pour la maîtrise d'ouvrage de savoir à quel moment la mobiliser. S'il s'agit d'une AMO transverse que l'on souhaite mobiliser pour faire émerger le projet, il faut par exemple la mobiliser au tout début de la réflexion.
- **Dimensionnement d'un budget** : Selon le budget, le choix de l'AMO sera différent : un budget plus resserré peut être davantage adapté à une AMO plus spécifique.

L'offre de la Banque des Territoires :

La Banque des Territoires propose **plusieurs solutions** pour les collectivités qui souhaitent intégrer l'AMO à leurs processus de construction, restructuration ou réaménagement du bâti scolaire en mettant à disposition, via des crédits d'ingénierie, des groupements d'experts alliant une maîtrise de toutes les phases d'une opération et des compétences techniques, juridiques et financières pour appréhender les différents aspects et intégrer le projet dans une approche globale.

Les méthodologies seront construites de manière ad hoc **en tenant compte des variables du projet** (complexité du projet, surface de plancher des bâtiments, de l'ancienneté du bâtiment).

Une opération est considérée comme complexe lorsqu'il s'agit de projet très technique, où aucun référentiel n'a été élaboré par le Maître d'ouvrage. Il s'agit de construction, réhabilitation, restructuration ou extension en site occupé ou non, avec des aménagements techniques relevant de fonctionnalités particulières, touchant à des bâtiments anciens, vétustes ou de grande valeur patrimoniale, avec des installations techniques simples ou complexes du fait de la spécificité du lieu ou du programme.

La superficie de plancher impactera la durée des interventions.

Cet accompagnement pourra prendre la forme de :

Format de l'AMO	Contenu de l'AMO
Diagnostic ; Etudes préliminaires et d'opportunité	Etudier en amont avec le commanditaire de la bonne adéquation entre la définition des besoins, les objectifs du projet et sa faisabilité
Etudes de faisabilité, de pré-programmation et programme	Cadrer plus finement le projet, formaliser l'enveloppe budgétaire, s'assurer du respect du calendrier. Cerner les attentes et préciser les caractéristiques du projet en termes d'objectifs, de performance, de coûts.
Appui à l'émergence d'un projet	Mise en œuvre de démarche participative. Faire émerger les usages, attentes et besoins des usagers pour mettre en place des solutions innovantes via des mécanismes de concertation et de mobilisation.

Pour en savoir plus [contactez votre direction régionale](#)

Ailleurs dans l'écosystème

- **Le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE)**, présent dans chaque département, contribue directement ou indirectement à la formation et au perfectionnement des maîtres d'ouvrage, des professionnels et des agents des administrations et des collectivités qui interviennent dans le domaine de la construction. https://www.les-caue-occitanie.fr/sites/default/files/fichiers/ressource/field_fichiers/31Calepin22.pdf
- **Agence Nationale de la Cohésion des Territoires** : https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-06/ANCTplaquette_020620_pap.pdf

Pour aller plus loin

- Comment conduire un projet en associant les usagers ?

[Fiche transverse n° B: Concertation](#)

- Comment financer un projet ?

[Fiche transverse n° C: Ingénierie financière](#)