



## Lettre d'information N°131 – Janvier 2025

### Maître d'Ouvrage : pourquoi faire appel à l'AMO.

Les réglementations et les normes à respecter dans le secteur de la construction ne cessent de croître d'année en année. Il est devenu particulièrement compliqué pour les maîtres d'ouvrage (MO) de disposer en interne de toutes les compétences pour gérer seuls toutes les responsabilités et les tâches chronophages liées :

- **A la complexification des projets** de construction ou de rénovation, tant sur le plan technique que réglementaire, laquelle pousse naturellement les MO à rechercher des compétences spécialisées pour les accompagner. L'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) est une réponse à ce besoin, en apportant une somme d'expertises complémentaires à celles du MO.
- **Au développement des méthodes de gestion de projet** comme le propose, par exemple, le Project Management Institute (*lire en note 1*) depuis les années 70 dans son « PMBOK Guide ». Ces méthodes, qui mettent l'accent sur la planification, le suivi et le contrôle des projets, soulignent depuis des décennies l'importance d'un accompagnement de niveau professionnel pour mener à bien les projets complexes.
- **A la nécessité d'intégrer le coût global** permettant ainsi d'optimiser la valeur du bien sur l'ensemble de son cycle de vie. En prenant en compte l'ensemble des coûts, depuis sa conception jusqu'à sa déconstruction, en passant par sa construction, son exploitation et sa labellisation, le MO est assuré de prendre des décisions éclairées et durables favorables à son projet.

Pour faire face à cet important défi à large spectre, le MO peut avoir recours à l'**assistance à la maîtrise d'ouvrage**, ou **AMO**. Celle-ci consiste à conseiller et à accompagner le MO, privé ou public, d'un projet de construction neuve, de rénovation ou d'extension d'un bien structurant (ouvrages de travaux publics) ou immobilier (bâtiments). Découvrez ci-après, ou remettez-vous en mémoire, l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'AMO, du périmètre des missions aux responsabilités confiées jusqu'aux multiples avantages pour le MO, tant public que privé, sans omettre les possibles inconvénients.

#### Qu'est-ce que l'assistance à maîtrise d'ouvrage ?

C'est une discipline relativement récente du secteur de la construction en France. On peut fixer sa naissance en 1985 lors de l'entrée en vigueur de la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique (dite « loi MOP »), laquelle a clairement défini les rôles et responsabilités du maître d'ouvrage. Bien que l'AMO n'y soit pas explicitement mentionnée, cette loi a contribué à structurer les relations entre le maître d'ouvrage et les différents intervenants sur un projet, créant ainsi un terrain propice à l'émergence de l'AMO.

#### Dans quels cas le MO peut-il avoir intérêt à recourir à un AMO ?

L'AMO est aussi les initiales qui désignent le professionnel du bâtiment et/ou des travaux publics, indépendant de la maîtrise d'œuvre (*lire en note 2*), qui est chargé de conseiller et d'assister directement le maître d'ouvrage.

Avoir recours à un AMO n'est pas obligatoire, mais c'est fortement recommandé dans certaines situations bien précises, constatées unitairement ou ensemble considérées :

- le manque de compétences techniques du MO au vu de la complexité du projet,
- son incapacité à allouer le temps nécessaire pour piloter ledit projet,



- les besoins d'expertises spécifiques (réalisation d'études techniques, évaluation des performances énergétiques, coût global, etc.),
- la nécessité de faire intervenir un tiers neutre afin de contrôler la maîtrise d'œuvre,
- les besoins de compétences réglementaires, financières ou administratives liées au secteur du projet,
- etc.

## Le maître d'ouvrage reste le décideur final

Étant celui qui commande et paye le projet, il est le Client et reste systématiquement le décideur final. Après de lui, l'AMO a un rôle essentiellement consultatif en lui apportant des conseils et des recommandations.

## Les différences entre la maîtrise d'ouvrage déléguée et l'assistance à maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage déléguée et l'AMO sont deux activités du secteur de la construction souvent confondues, pourtant elles sont différentes et sont les réponses aux besoins spécifiques du MO.

### La maîtrise d'ouvrage déléguée

La maîtrise d'ouvrage déléguée consiste à concéder une partie ou l'ensemble des responsabilités du maître d'ouvrage (MO) à un maître d'ouvrage délégué (MOD).

Autrement dit, ce dernier est mandaté pour représenter le maître d'ouvrage et peut accomplir des actes juridiques en son nom. Il a le pouvoir de prendre des décisions importantes, telles que le choix des entrepreneurs, la signature des contrats ou la gestion budgétaire et opérationnelle du projet.

En raison des nombreuses responsabilités dont il dispose, le MOD est soumis à l'obligation d'assurance et à la garantie décennale. Pour ne citer qu'un exemple pris dans l'actualité, il en a été ainsi pour mener à bien le chantier de Notre-Dame de Paris dans un délai de cinq ans. La loi du 28/11/2019 a prévu la création d'un établissement public (c'est le MOD), sous tutelle du ministère de la culture, donc de l'État (le MO), chargé d'assurer la conduite, la coordination et la réalisation des études et des opérations concourant à la conservation et à la restauration de la cathédrale.

Toutefois dans la pratique, sans aller jusqu'à la MOD, il arrive que le MO accorde à l'AMO le droit de le représenter auprès du maître d'œuvre et des intervenants sur le chantier. L'AMO peut ainsi, par délégation, prendre certaines décisions courantes qui permettent d'assurer le bon déroulement du projet. Cette délégation doit être stipulée clairement comme faisant partie de ses missions dans le contrat de services intellectuels signé entre les deux parties. Lequel contrat doit définir lesquelles des missions listées ci-après constituent le périmètre d'intervention de l'AMO.

### L'assistance à maîtrise d'ouvrage

Le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage sans délégation, est en revanche plus habituel et n'accorde légalement aucun pouvoir décisionnel à l'AMO. Son rôle est d'assister le MO dans les décisions permettant la bonne réalisation des phases successives liées au projet.

#### 1/ Pendant la phase de conception



Pendant cette phase, la mission de l'AMO consiste généralement à définir le projet, à déterminer et rédiger les besoins du MO. Pour y parvenir, il peut être amené à réaliser plusieurs missions, comme par exemple :

- rédiger un cahier des charges clair et précis,
- élaborer un budget prévisionnel,
- conduire une étude d'opportunité et une étude de faisabilité,
- rechercher un terrain répondant aux exigences du projet,
- évaluer les impacts et les risques du projet,
- rechercher des partenaires pour partager les risques,
- etc...

## **2/ Pendant la phase de construction**

L'AMO accompagne le MO pendant la phase de construction et peut réaliser des missions diverses, comme notamment :

- si le projet le nécessite, aider le MO à choisir un maître d'œuvre,
- contrôler la conformité des travaux et prestations avec le cahier des charges et les marchés signés pendant toute la phase de construction,
- faire respecter l'avancement des travaux en veillant aux délais et au budget,
- assister aux réunions de chantier, au côté du MO (ou à la place si délégation temporaire),
- réaliser la gestion financière du projet,
- gérer d'éventuels conflits sur le chantier,
- réajuster le planning et le budget en fonction de la variation des besoins et des difficultés durant l'exécution des travaux,
- préparer les opérations préalables à la réception (OPR),
- etc...

## **3/ Après l'achèvement des travaux**

Lorsque les travaux sont en passe d'être terminés, l'AMO peut aider le MO à procéder à leur réception et à la mise en exploitation du bien. En pratique, il est généralement amené à :

- vérifier la qualité des travaux réalisés et leur conformité lors de la réception,
- relever les réserves majeures empêchant celle-ci et les réserves mineures qui ne l'interdisent pas mais qui devront être levées ultérieurement,
- assister le MO pendant l'année de parfait achèvement pour faire fonctionner les garanties (si besoin),
- le conseiller en matière d'exploitation et de maintenance,
- procéder à la clôture du dossier financier du chantier,
- etc...

## **Les différents types d'AMO**

### **1/ L'AMO technique**

L'AMO technique intervient généralement dès le début du projet en conduisant les études de faisabilité (géotechniques, d'impact environnemental, d'insertion urbaine, etc...).



Que ce soit en amont ou en aval suivant l'étendue de sa mission, il doit toujours apporter au MO un accompagnement technique avancé et avoir un avis d'expert indépendant sur le travail réalisé par le maître d'œuvre.

## 2/ L'AMO financier

Sa mission se concentre davantage sur toutes les opérations qui concernent de près ou de loin le budget : plan de financement, enveloppe budgétaire prévisionnelle, suivi des coûts, etc... (*lire en note 3*).

De nombreux MO font appel à un AMO financier afin d'assurer la vérification de la fiabilité des enveloppes prévisionnelles réalisées par le maître d'œuvre et de permettre au MO d'apposer son *bon à payer* sur les situations présentées par ledit maître d'œuvre. Si demandé, c'est aussi souvent une expertise qui sécurise les investisseurs qui co-financent le projet du MO.

## 3/ L'AMO BIM

Le Building Information Modeling (BIM - *lire en note 4*) est un processus de création et de gestion de l'ensemble des informations relatives à un projet. L'objectif de l'approche BIM est d'optimiser la collaboration de toutes les parties prenantes dudit projet afin de réduire les coûts, de respecter les délais et d'assurer une traçabilité optimum. L'AMO BIM a pour principale mission de vérifier que tous les acteurs du projet respectent les exigences BIM qui leur sont imposées. Si ce n'est pas le cas, l'AMO peut accompagner le MO pour la mise en place des procédures de contrôle et de correction.

## 4/ L'AMO environnement

Comme son nom l'indique, sa mission se concentre sur l'aspect environnemental du projet. Il est appelé à jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre de projets de construction ou de rénovation qui doivent ou se veulent respectueux de l'environnement. Dans ce rôle, il accompagne le MO tout au long du projet, de la conception à la réalisation, en veillant à ce que les objectifs environnementaux définis soient atteints.

En ce sens, les principales tâches de sa mission peuvent être :

- établir un bilan environnemental initial et global du projet,
- définir les cibles environnementales en fonction des réglementations en vigueur et des ambitions du MO en matière de labellisation ou certification : réduction de la consommation énergétique, utilisation de matériaux écologiques, énergies renouvelables, bilan carbone global, etc...,
- rédiger le cahier des charges environnemental (réglementation environnementale RE 2020, etc...),
- vérifier sa conformité avec la politique RSE du MO,
- donner son avis d'expert sur les choix des solutions techniques en recherchant et préconisant les matériaux et les équipements les plus performants d'un point de vue environnemental,
- mettre en place les procédures de gestion durable des déchets de chantier,
- vérifier la conformité des travaux aux exigences environnementales définies,
- gérer les éventuels écarts par rapport au cahier des charges environnemental,
- assurer le MO que les ouvrages réalisés répondent aux exigences définies pour obtenir leur labellisation ou leur certification,
- etc...



#### 4/ L'AMO exploitation

Là aussi comme son nom l'indique, sa mission se concentre sur l'usage du bien à la fin du projet. Et si le MO est désireux de maîtriser le coût global d'usage, elle peut s'étendre à toutes les étapes du projet. S'il dispose de l'expérience nécessaire, il peut également intervenir seulement juste avant, ou après, l'achèvement des travaux pour conseiller le MO sur l'exploitation et la maintenance de l'ouvrage.

Il peut, par exemple :

- réaliser l'audit bâtiminaire, technique et énergétique d'un bâtiment existant en vue de sa rénovation,
- fixer des objectifs en matière de performance énergétique,
- optimiser le coût d'exploitation des installations du bien,
- mettre en place des outils de suivi de la performance environnementale du bien,
- former les utilisateurs du bien aux bonnes pratiques environnementales,
- etc...

#### 4/ L'AMO avec une mission globale

Intégrer le coût global (*lire en note 5*) dans un projet complexe est une approche stratégique qui permet au MO d'optimiser la valeur du bien sur l'ensemble de son cycle de vie. Avec l'assistance d'un AMO chargé d'une mission multidisciplinaire prenant en compte l'ensemble des tâches listées ci-dessus, depuis la conception jusqu'à l'exploitation en anticipant la déconstruction, le MO est assuré de prendre des décisions éclairées et durables.

Voici les principales raisons pour lesquelles il est essentiel d'adopter cette approche pour :

- **Avoir une vision à long terme** : Au-delà du coût initial de conception-construction, le coût global considère tous les coûts futurs liés au bien : entretien, maintenance, réparations, consommation énergétique, services aux usagers, etc. Cela permet d'anticiper les dépenses d'exploitation et de prendre, en phase de conception et de construction, des décisions qui réduiront les coûts sur le long terme.
- **Se soucier de la durabilité** en intégrant les aspects environnementaux et sociaux car le coût global favorise la construction de biens plus durables. Il encourage le choix de matériaux sains, de systèmes énergétiques performants et de solutions constructives qui minimisent l'impact environnemental du bien.
- **Optimiser les coûts** en les analysant dans leur ensemble - et non par phase ou lot - rend possible l'identification des postes de dépenses les plus importants et la mise en place à temps des mesures pour les réduire. Par exemple, investir dans un procédé d'isolation très performant peut augmenter le coût initial de construction mais générera des économies d'énergie significatives sur le long terme.
- **Réduire les risques** en prenant en compte tous les facteurs susceptibles d'influencer le coût global du projet, l'AMO diminue ainsi les risques de dépassements de budget et les *mauvaises surprises*.
- **Améliorer la performance**. Le coût global permet d'évaluer de manière permanente la performance d'un bien en tenant compte de critères économiques, environnementaux et sociaux. Cela permet de comparer tout au long du projet les différentes solutions possibles et de choisir, au bon moment, celles qui offrent le meilleur rapport coût-efficacité-durabilité.





## Y-a-t-il des inconvénients à faire appel à un AMO ?

Bien sur ! Comme dit ci-dessus et suivant l'étendue de la mission qui lui est confiée par le MO, faire appel à un AMO présente de très nombreux avantages, mais il est important de considérer également les potentiels inconvénients pour éclairer la décision initiale du MO de se faire accompagner en définissant le périmètre de la mission de l'AMO.

Les principaux inconvénients en cas d'appel à un AMO peuvent être les suivants :

- **La difficulté à définir sa mission** : Comme évoqué, l'étendue de celle-ci peut être très variable et il peut être compliqué pour le MO de définir précisément le rôle et les responsabilités de l'AMO au tout début du projet. Et cela peut entraîner des malentendus et des tensions dans la suite de celui-ci.
- **Un coût supplémentaire** : La signature d'un contrat de mission avec un AMO engendre des frais supplémentaires pour le MO. Il faut donc intégrer ceux-ci dans le budget global du projet.
- **Le manque de compétences et d'expertises techniques**. Si l'AMO ne possède pas, ne serait-ce qu'en partie, celles requises dans un domaine spécifique nécessaire à la réalisation du projet, le MO qui, par choix, a fait appel à lui pour compléter ses propres manques aura du mal à identifier ceux de l'AMO.
- **Un temps alloué insuffisant** affecté au projet. Le MO doit être très vigilant sur le contenu de la mission de son AMO qui doit consacrer effectivement au projet le temps prévu contractuellement. Si cela n'est pas le cas, le MO doit mettre en place les procédures de contrôles pour réagir à temps.
- **Le ralentissement** potentiel du projet : L'intervention d'un tiers entre le MO et le maître d'œuvre peut parfois allonger les délais de décision et de réalisation du projet, en particulier si les échanges ne sont pas fluides ou si les objectifs de chaque acteur ne sont pas clairement définis dès le départ.
- **Le risque de conflit d'intérêts** : Il est essentiel pour le MO de choisir un AMO indépendant et neutre pour éviter tout conflit d'intérêt avec les autres acteurs du projet : maître d'œuvre, entreprises...
- **Le manque de transparence** qui peut apparaître dans les actions et les comptes rendus de l'AMO. Lequel peut être évité en définissant très précisément les attentes du MO en ce domaine dans le contrat de mission.
- **La perte de contrôle** : Certains maîtres d'ouvrage peuvent avoir le sentiment, réel ou supposé, de perdre un certain contrôle sur leur projet en déléguant une partie des missions à un AMO.

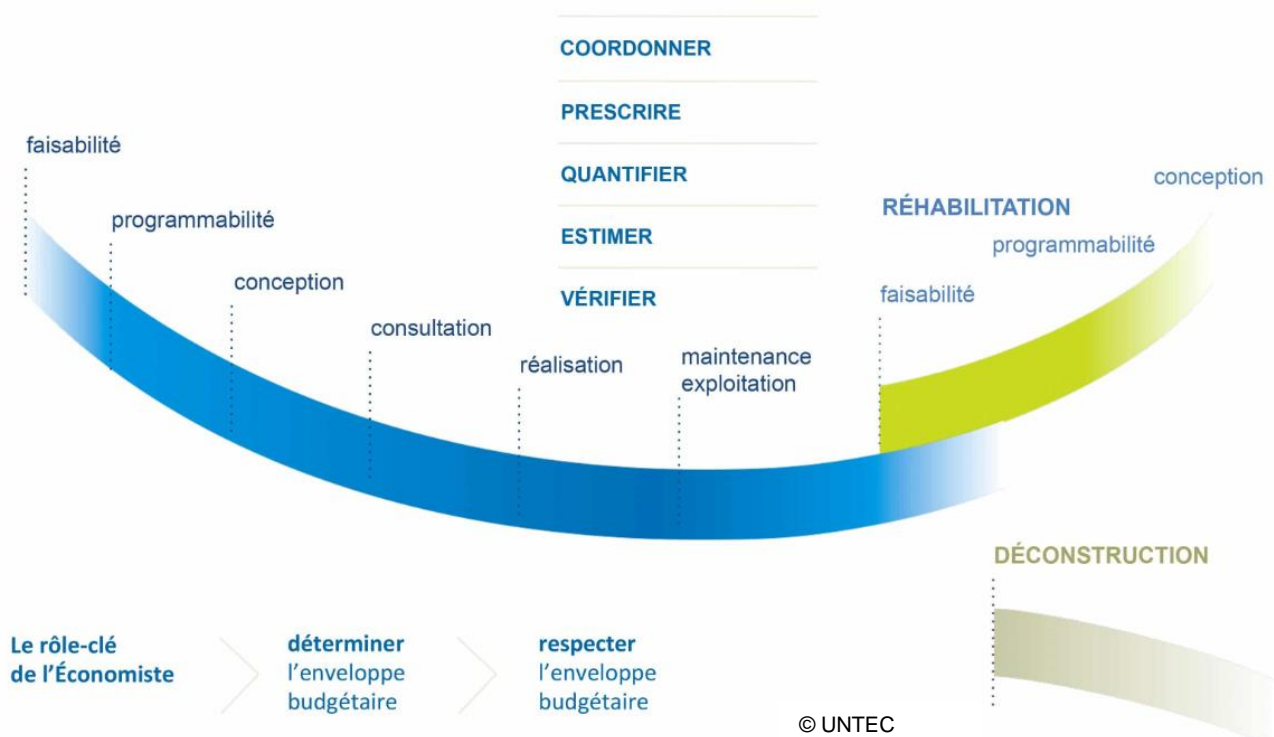


Pour minimiser voire supprimer ces inconvénients, il est recommandé au MO de :

- **Définir très clairement les missions de l'AMO** au tout début du projet : Cela permettra d'éviter les malentendus et de s'assurer que l'AMO apporte une réelle valeur ajoutée.
- **Choisir un AMO expérimenté et reconnu** : Un AMO qualifié et référencé sera en mesure de mener à bien sa mission de manière efficace et minimisera les risques pour le projet et le MO.
- **Mettre en place une communication efficace** entre tous les acteurs du projet, régulière et transparente entre le MO, l'AMO et le maître d'œuvre est essentiel pour assurer le bon déroulement du projet dans le respect des tâches et responsabilités de chacun.
- **Ne pas hésiter à challenger l'AMO** : Le MO doit rester vigilant et ne pas hésiter à remettre en question certaines propositions de l'AMO si elles ne lui semblent pas pertinentes en faisant appel, ponctuellement, à des expertises contradictoires.
- **Ne jamais oublier les effets de la Loi de Murphy** (*lire en note 6*).

## Conclusion

Faire appel à un AMO peut être une excellente solution pour mener à bien un projet complexe, mais il est important de peser soigneusement les avantages et les inconvénients avant de le choisir, de prendre une décision éclairée sur le périmètre de sa mission, de lui faire signer un contrat de mission très clair et... de lui faire confiance.





*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*



*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**

Consultant Senior

[denischambrier@dcr-consultants.com](mailto:denischambrier@dcr-consultants.com)

Mobile : 06.7777.1883

Note 1 : [Project Management Institute](#)

Note 2 : [Différences entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage](#)

Note 3 : [RLB France économie de la construction](#)

Note 4 : [AMO-BIM](#)

Note 5 : [Le coût global](#)

Note 6 : bonus humoristique > [Lois de Murphy](#)

© DCR Consultants – Janvier 2025