

LES MISSIONS D'AMO

ORIGINE DU DEVELOPPEMENT ET LES BESOINS

ORIGINE DU DEVELOPPEMENT

Un constat: Tous les responsables des opérations de construction, **maîtres d'ouvrage** en particulier, sont soumis à une **complexité croissante** due en particulier à :

- La multiplication des intervenants
- Une technicité et des performances accrues
- La prise en compte du coût global
- Une durée de projet réduite
- Une attention accrue à la sécurité et à la qualité
- Une meilleure prise en compte de la concertation entre l'ensemble des acteurs partie prenante et avec les usagers
- L'inscription des projets dans un cadre de développement durable (environnement, impact social, contraintes économiques).

C'est dans ce cadre que les maîtres d'ouvrage doivent assurer la "**maîtrise du projet**", c'est-à-dire obtenir un ouvrage conforme aux besoins et aux objectifs de délais, de coûts et de qualité. Leur rôle est donc essentiel.

Maîtriser le projet, c'est d'abord agir pour minimiser les risques: or, le premier risque vient des interactions entre les acteurs. Comme dans un orchestre, ils doivent jouer ensemble la même partition et au même tempo. Assurer la maîtrise de l'ouvrage est donc devenu un travail de "chef d'orchestre" qui doit diriger un nombre d'acteurs de plus en plus grand, avec des "partitions" de plus en plus complexes. De fait, même si les rapports sont basés sur des relations contractuelles, une part importante est nécessairement donnée à la relation humaine: esprit d'équipe, acceptation de la diversité des modes de pensées, métissage des compétences sont requis pour mener à bien tout projet. Dans le même temps, le champ des projets s'est élargi des enjeux de qualité, de santé, de bien-être social, de développement durable. Tout cela rend les missions plus difficiles et souligne le rôle complexe du maître d'ouvrage.

Cette complexité justifie que tout responsable de projet s'appuie sur des compétences nombreuses et variées apportant soit leur expertise, soit leur capacité de management de projet. Pour le responsable de projet, le problème se pose bien ainsi: d'une part, créer des équipes dont le seul objectif sera de mieux travailler ensemble: (missions à caractère « transversal»,) et d'autre part, pouvoir s'appuyer sur des expertises ayant une connaissance pointue (missions à caractère « spécialisé») dans un domaine spécifique afin de concevoir le meilleur ouvrage.

Nota: il est important de ne pas confondre les termes de "gestion de projet" et de "management de projet". Ils contribuent à tous les aspects de la maîtrise du projet:

- Le "management de projet" a pour objet l'organisation et la direction de projet pour en assurer la maîtrise sur la base de la gestion de projet et sur la base d'une analyse des risques. La complexité du projet est source de risque. Manager le projet, c'est bien agir pour minimiser les risques.

- La "gestion de projet" a pour objet d'apporter tous les éléments d'aide à la décision. Ces éléments d'aide à la décision seront centrés principalement sur le système de gestion (méthodes et outils) permettant de :
 - Traduire les objectifs dans le cadre d'un référentiel (programme, coût, délai, qualité)
 - Mesurer la réalité de l'avancement du projet,
 - Mesurer les écarts entre le référentiel (ce qui est prévu) et le réalisé,
 - Projeter ces écarts à fin de projet.

On distinguera clairement les éléments de missions spécifiques de maîtrise d'ouvrage des éléments de missions spécifiques de la maîtrise d'œuvre:

Le maître d'ouvrage s'appuiera d'abord sur la maîtrise d'œuvre dont le rôle est de traduire son besoin conceptuellement et d'assurer la réalisation conformément à la conception.

Mais pour assurer ses propres missions, le maître d'ouvrage doit mettre en œuvre d'autres compétences. Ces compétences, il en disposera ou pas. Dans ce cas, se justifie l'assistance de compétences externes, d'où l'émergence de l' " assistance à maîtrise d'ouvrage ».

Dans ce contexte, le maître d'ouvrage est alors confronté à de nombreuses interrogations sur les assistances qu'il peut trouver: interrogations en termes de définitions, en termes de solutions (qui peut faire ?), en termes de responsabilités, en termes de qualifications.

LES BESOINS DANS LE PUBLIC COMME DANS LE PRIVE

Dans les deux cas, les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre ont des rôles nécessaires clairement identifiés.

Les marchés publics ne se distingueront des marchés privés que par le cadre de la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique (loi MOP du 12 juillet 85 *) qui codifie le contenu des missions et précise les obligations et les responsabilités de chacun.

Même si la notion "d'assistance à maîtrise d'ouvrage» AMO n'est pas exprimée explicitement dans la loi MOP, elle l'est implicitement. Par exemple, la mission de " programmation» confiée à une société extérieure est clairement une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage, puisque le maître d'ouvrage a la responsabilité de définir son programme.

De la même manière, les missions de " conduite d'opération» ou de " mandat» sont aussi des missions d'assistance.

*<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000693683&categorieLien=cid>