

AMO : un métier essentiel en évolution

Dans le cadre d'un projet de piscine publique (construction ou rénovation), l'assistant à maîtrise d'ouvrage a toujours joué un rôle essentiel auprès des collectivités. C'est d'autant plus vrai avec le contexte contraint actuel qui demande un accompagnement encore plus pointu.



Pour le centre aquatique L'Odyss (Architecte TNA Architectes et gestionnaire Prestalis), IPK Conseil a guidé la Communauté de Communes du Pays de Chantonay. Après les études de pré-programmation et de programmation (commande initiale), elle a été titulaire de trois nouvelles missions : la conception et suivi de réalisation (avec Vendée Expansion), le choix du mode de gestion et la procédure de DSP, ainsi que le suivi de la DSP sur les trois premières années du contrat.

Un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) doit être capable de suivre un projet de A à Z, c'est-à-dire de la réflexion jusqu'au suivi d'exploitation. Entre les deux, il se passe de nombreuses années (6 ans en moyenne), avec l'enjeu de guider efficacement le maître d'ouvrage. Sa véritable mission consiste à aider la collectivité à utiliser à bon escient les deniers publics.

Une expertise de plus en plus demandée

"Nos maîtres d'ouvrage nous ont souvent qualifiés, en tant qu'AMO, de 'couteau suisse'. Nous devons détenir en nous les outils, les connaissances programmatiques, techniques, environnementales, financières, marketing... et, de plus en plus, juridiques. Il est d'ailleurs important de préciser que ces activités de conseils sur des aspects juridiques (étude des modes de gestion, assistance au contrat de maîtrise d'œuvre,...), requièrent une formation spécifique pour la pratique du droit à titre accessoire", indique Christopher Pohl, directeur des études de la société Adoc. Cet aspect juridique a d'ailleurs pris beaucoup d'importance depuis 4 ou 5 ans, notamment avec le développement des marchés globaux de performance. "En effet, pour gérer ce type de contrat, nous nous associons obligatoirement avec un juriste spécialisé en

droit public car, en face, ce sont des entreprises très bien structurées. De plus, le droit évolue très régulièrement et il est important de s'appuyer sur un expert. De manière générale, c'est ce que nous demandent les collectivités, notamment les plus petites, qui veulent être parfaitement accompagnées au cours de leur projet représentant un lourd investissement", ajoute-t-il.

De moins en moins de missions globales

"Certaines collectivités nous contactent car elles ont un besoin (que ce soit une construction de piscine ou un établissement vieillissant à rénover) mais rien n'est clairement défini. Parfois, elles ne savent pas comment appréhender le sujet car c'est un bâtiment complexe demandant une certaine expertise pour effectuer les bons choix. C'est à nous de les accompagner en réalisant une étude préalable, rédiger un cahier des charges et les aider à prendre les bonnes décisions", précise Sophie Dauvert, directrice de Mission H2O. Désormais, les AMO sont de moins en moins consultés pour des missions globales dès le départ. "Le seuil de dispense de procédure sans mise en concurrence préalable étant de 40 000 euros HT, de nombreuses collectivités souhaitent rester sous ce seuil, tout en bénéficiant d'un accompagnement le plus complet possible",



Pour le centre aquatique 'Le chant de l'eau' à Templeuve-en-Pévèle (Architecte TNA et gestionnaire Vert Marine), Mission H2O a effectué une mission complète d'accompagnement : besoins, scénarios, programme, assistance à la désignation du maître d'œuvre et des entreprises, suivi du chantier ou encore assistance à la mise en place de la DSP.

déclare Pauline Jublan, chef de projets chez Mission H2O. En amont, l'étude de faisabilité permet d'analyser le territoire, les besoins en termes d'infrastructures aquatiques, les enjeux stratégiques, mais aussi d'avoir une approche la plus précise possible du coût prévisionnel des travaux et du fonctionnement d'un éventuel équipement. L'objectif consiste à aider la collectivité à se projeter et vérifier si elle peut supporter la charge d'un tel projet. Pour Jean-Luc Briane, gérant d'IPK Conseil, l'aspect financier est primordial dans la prise de décision, "aussi bien concernant les estimatifs d'investissement que de fonctionnement, mais aussi les modalités de financement avec les éventuelles subventions. Il est loin d'être évident de caler un plan de financement en amont d'un projet, car rares sont les engagements fermes pris à ce stade. Malgré tout c'est un élément déclencheur dans la prise de décision. Parfois, nous les aidons ultérieurement (plus tard dans le processus) pour monter les dossiers de demandes de subventions".

A partir de là, lorsque la collectivité dispose de tous les éléments pour prendre sa décision, elle passe à l'étape suivante. "Lorsqu'elle a décidé de se lancer, nous passons à la phase opérationnelle avec la rédaction du programme et plus globalement du dossier de consultation pour retenir l'équipe de maîtrise d'œuvre. Puis, nous accompagnons la collectivité tout au long des études de conception. Au-delà de simplement vérifier le bon respect du programme, nous avons un rôle d'appui aux arbitrages qui sont nombreux durant les phases de conception et, plus globalement, de management de projet", décrit Christopher Pohl. Ce rôle n'est pas de se substituer à la maîtrise d'œuvre, et encore moins à la maîtrise d'ouvrage, mais d'aider à la bonne compréhension des enjeux de certains arbitrages techniques, et de partager les retours d'expériences pour le bon déroulé de l'opération.

Si les premières étapes font partie du cœur de métier d'AMO, par la suite, ce sont désormais des tranches optionnelles, retenues ou non par la collectivité en fonction de ses moyens humains : rédaction du cahier des charges pour les appels d'offres, suivi de chantier, accompagnement pour le choix du mode de gestion, voire le suivi dans le cas d'une délégation de service public.

La problématique économique et énergétique

Les réflexions autour des coûts de fonctionnement et de l'énergie ont toujours existé car ils sont au cœur de tous les questionnements : surface du bâtiment, nombre de bassins et donc de mètres carrés de plan d'eau, solutions techniques... Toutefois, la crise énergétique a évidemment accentué les réflexions autour de ces sujets avec une véritable exigence du point de vue financier. Il faut dire que désormais, au niveau du coût de fonctionnement, la partie énergétique est proche des charges de personnels qui restent, malgré tout, la dépense la plus importante. "Nous insistons d'abord sur l'approche bioclimatique qui, selon nous, relève juste du bon sens (compacité des volumes, gestion maîtrisée des apports

solaires, orientation et possibilité de ventilation naturelle,...). Nous définissons ensuite des objectifs à atteindre, avec, par exemple, un ratio/m² de bassins et un pourcentage d'énergie renouvelable. Charge ensuite aux maîtres d'œuvre, via les bureaux d'études, de proposer l'ingénierie, les solutions techniques pour atteindre ces objectifs. Il nous arrive parfois de demander, suite à notre analyse, des compléments, des détails pour mieux appréhender ces études. L'objectif final étant de faciliter la compréhension de ces sujets, quitte à parfois les vulgariser pour faciliter la prise de décision du maître d'ouvrage", déclare Christopher Pohl. Et Sophie Dauvert d'insister : "Notre rôle consiste à alerter vigoureusement sur certains choix qui pourraient avoir d'importantes conséquences énergétiques et financières. Par exemple, un hall bassin trop haut qui demanderait d'importantes dépenses en chauffage et traitement d'air. Mais aussi, la différence de coût entre deux volumes de taille différente ou entre deux températures souhaitées (pour l'eau ou dans le hall bassin)".

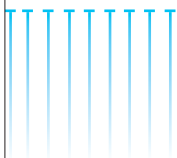
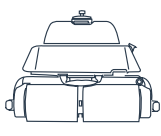
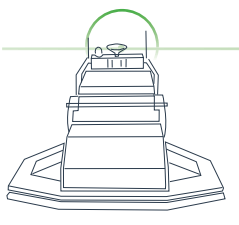
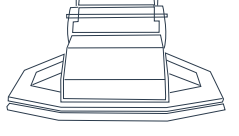
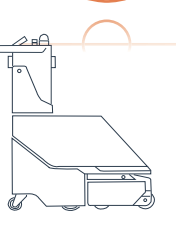
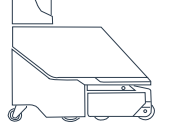
Certains AMO perçoivent la crise énergétique comme un déclencheur de prise de conscience, à l'image de Jean-Luc Briane : "Alors que nous incitons depuis plusieurs années les porteurs de projet à investir dans les énergies renouvelables, la crise énergétique a permis d'accélérer cette prise de conscience, avec une vision à long terme. Désormais, les collectivités sont beaucoup moins frileuses, et ont bien compris tout l'intérêt d'investir dans des solutions vertueuses : ce sont même elles qui souhaitent concevoir des projets comprenant 70 ou 80 % d'énergies renouvelables par exemple".

La hausse des coûts d'énergie doit être compensée par des recettes supplémentaires. Par exemple, certains AMO essaient de faire prendre conscience aux collectivités que les tarifs d'entrées d'une piscine sont relativement bas et qu'il peut être judicieux de



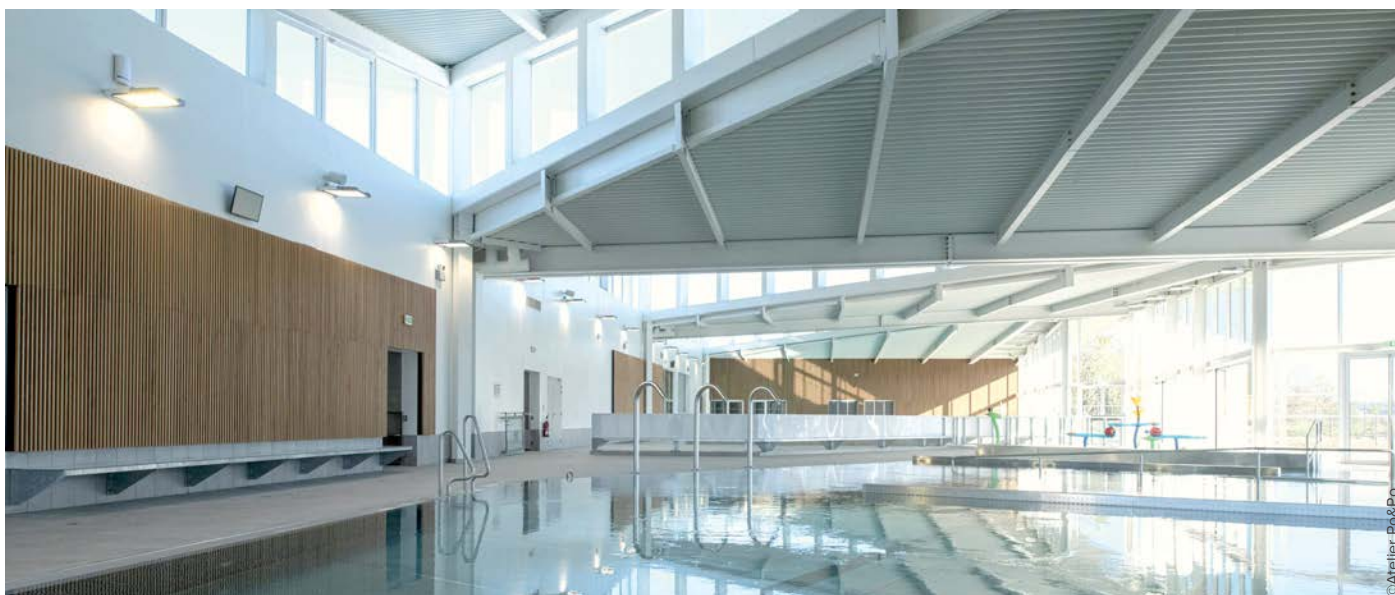

HEXAGONE
SPORT ROBOTICS

Il n'y a pas que la piscine qui a le droit à son robot...

 PISCINE   ROBOT ASPIRATEUR	 TERRAIN SYNTHÉTIQUE   ROBOT BROSSEUR	 GYMNASSE   ROBOT AUTOLAVEUSE
---	---	---

Nous sommes spécialiste en robotique sportive

www.myhexagone.com - info@myhexagone.com - 01 34 34 11 55



Adoc a accompagné la Communauté de communes Terres des Confluences depuis l'étude de faisabilité, démarrée en novembre 2016, jusqu'à l'inauguration de l'équipement (architecte Po&Po) en avril 2023 (faisabilité, programmation, suivi de conception, suivi de chantier, mise en place de la DSP). Cette mission se poursuit actuellement avec le suivi de garantie de parfait achèvement et de la DSP.

les revaloriser. Il faut comprendre qu'il est plus logique que ce soit l'utilisateur qui paye davantage que le contribuable. De même, la hausse des recettes passe par une offre importante et qualitative des activités aquatiques. L'AMO aide aussi à bien étudier les bassins pour optimiser les créneaux d'activités.

La mutualisation des équipements

La mutualisation des équipements est un sujet récurrent qui s'accroît davantage avec la problématique du foncier et l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN). "Certaines études de projet montrent qu'il est impossible pour une collectivité de porter un projet toute seule. Or, dans de nombreux cas, il est encore très compliqué pour certaines communes et intercommunalités de s'entendre. Deux écueils reviennent régulièrement : quelle implantation choisir (chaque collectivité le souhaiterait sur son territoire) et quelle répartition de financement mettre en place ? Les montages intercommunaux sont de plus en plus étudiés, mais ne sont pas simples à créer, notamment pour les territoires ruraux, voire intermédiaires", alerte Jean-Luc Briane.

En outre, la mutualisation se réfléchit également entre divers types d'équipements sportifs. "De plus en plus de collectivités (et pas uniquement les grandes agglomérations) mettent en place un schéma directeur afin de réfléchir à une vision stratégique. Ainsi, il permet d'observer l'offre existante et de confronter leurs idées avec l'évolution des pratiques et donc des attentes des usagers", argumente Anthony Martinez, directeur d'études chez D2X International. Pauline Jublan va dans le même sens : "Il est toujours plus intéressant de réaliser une étude globale regroupant les différents besoins en termes d'équipements sportifs. Ainsi, il sera plus facile de travailler sur des espaces de mutualisation : au niveau du bâtiment, du stationnement, des choix énergétiques..."

Design Thinking : une nouvelle méthode d'accompagnement

Un projet de centre aquatique est transversal au sein d'une collectivité, avec plusieurs services concernés (sport, finances, tourisme...), mais également au sein d'un territoire, avec divers publics touchés. Afin de proposer les bonnes orientations, certains AMO comme D2X International change leur méthode de travail, comme l'explique Anthony Martinez : "Nous avons modifié notre stratégie d'accompagnement, elle est désormais encore plus collaborative

et verticale. Et j'insiste sur le terme 'accompagnement', ce n'est pas de 'l'assistance' car ce terme sous-entend que l'on vient secourir une collectivité. Il faut être davantage positif". Pour cela, la société s'appuie sur la méthode du design thinking : un processus de conception globale, centré sur l'utilisateur et l'innovation. "Il est essentiel de se concentrer sur l'expérience client, en imaginant les attentes des différentes catégories, des enfants aux seniors. Pour cela, nous encadrons des ateliers collaboratifs pour amener les différentes personnes à avoir une vision commune du futur projet au sein de leur territoire. En parallèle, nous confrontons leur vision avec les données structurelles intangibles et à l'évolution des pratiques. En résumé, il faut bien comprendre le problème pour trouver les meilleures solutions". Par ailleurs, cette nouvelle méthode devrait aider à raccourcir les délais d'un projet d'après Anthony Martinez : "Même si ce n'est pas toujours possible, avec la méthode de design thinking, il nous semble envisageable de réaliser une immersion (ou l'étude de faisabilité) et le prototype (autrement appelé programme) en environ 4 mois si la collectivité est déterminée à avancer sur son projet. Nous commençons à impulser cette nouvelle dynamique et une quinzaine d'études sont en cours avec cette méthode, aussi bien à l'échelle communale, intercommunale ou départementale".

Vous le voyez, les AMO ont su s'adapter au contexte contraint et aux attentes des porteurs de projet pour les accompagner au mieux sur tous les aspects... mais sans rien leur imposer !



D2X International s'appuie désormais sur le design thinking, misant sur un accompagnement plus collaboratif et vertical. Cette méthode fonctionne par étape avec notamment de nombreux échanges pour comprendre les besoins et trouver les meilleures solutions. Par exemple avec la mise en place d'ateliers collaboratifs.

Quel coût pour une mission d'AMO ?

Un assistant à maîtrise d'ouvrage n'est pas rémunéré avec un pourcentage du montant global des travaux, mais dans le cadre d'un forfait. Bien évidemment, le montant varie en fonction de la mission confiée et du type de projet suivi. *"Les contrats de marchés globaux de performances ou de concession nécessitent beaucoup de suivi donc du temps et des compétences. De plus, avec ce type de projet, nous sommes accompagnés par des bureaux d'études spécialisés (énergie, développement durable...) et des juristes avec qui nous formons une véritable équipe pluridisciplinaire. Cet accompagnement, du début à la fin d'un projet aussi important, demande une véritable expertise"*, insiste Sophie Dauvert, directrice de Mission H2O. En effet, il n'y a rien de pire pour un élu d'être confronté à un important retard de chantier, à des dérives financières, voire à un équipement qui ne répond pas aux attentes alors que le centre aquatique représente généralement un (si ce n'est LE) projet phare du mandat. Selon l'accompagnement souhaité, il faut compter entre 20 000 - 30 000 euros HT et plus de 120 000 euros HT. Un coût modeste par rapport à son importance (notamment dans les différents choix effectués tout au long du projet) dans le cadre d'un équipement qui coûte plusieurs millions d'euros d'investissement, plusieurs centaines en fonctionnement, et ce durant plusieurs décennies...

L'accompagnement dans le choix de gestion

Le choix de gestion est également une question centrale pour laquelle un assistant à maîtrise d'ouvrage apporte toute son expertise pour aider le porteur de projet dans sa décision, voire au-delà. *"Dans le cas d'une délégation de service public, nous sommes amenés à préparer, avec l'appui d'un juriste spécialisé en droit public, le projet de contrat qui liera la collectivité au délégataire retenu. Nous assistons ensuite la collectivité durant toutes les phases de négociation avec un respect strict de la procédure de consultation. Enfin, et nous le recommandons, il nous est souvent demandé de suivre les performances d'exploitation grâce à la mise en place de tableaux de bord transmis régulièrement (tous les trimestres par exemple)"*, souligne Christopher Pohl, directeur d'études chez Adoc. Et Pauline Jublan, chef de projet chez Mission H2O, d'ajouter : *"On s'aperçoit que beaucoup de contrats de DSP ne sont pas suivis de manière précise, seulement avec le rapport annuel transmis par le délégataire. Or, c'est insuffisant : si la collectivité ne possède pas les moyens humains ni l'expertise pour réaliser ce suivi, il est fortement conseillé qu'elle soit accompagnée"*. Un accompagnement qui est également très instructif pour l'AMO, d'après Jean-Luc Briane : *"Lorsque nous accompagnons un porteur de projet de la faisabilité jusqu'à l'exploitation, nous pouvons ainsi vérifier concrètement si nos prévisions d'origine étaient fiables ou s'il a fallu quelques ajustements. Et si c'est le cas, de savoir pourquoi ? Car chaque expérience sert pour les missions suivantes"*.

SUPPORT INCONTOURNABLE POUR VOS ANNONCES LÉGALES

- Avis d'appels publics à la candidature
- Avis d'attributions
- Publications judiciaires

TARIFS EXCEPTIONNELS :
1,99 € HT/mm/colonne

FORFAIT WEB :
1 550 € HT publication sur le site internet et sur la newsletter



Pour toute annonce passée dans le magazine, sa publication sur notre site internet est offerte !