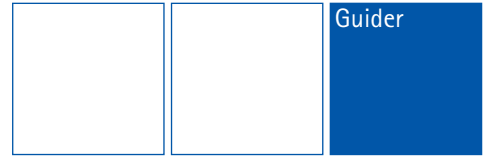
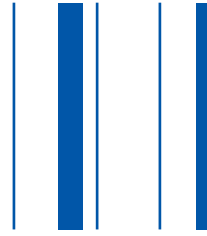


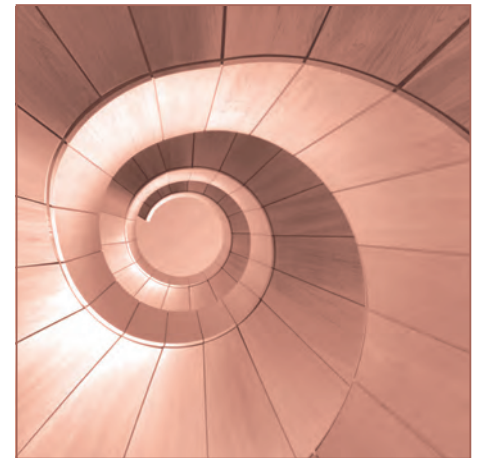


mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques

La qualité s'invente et se partage



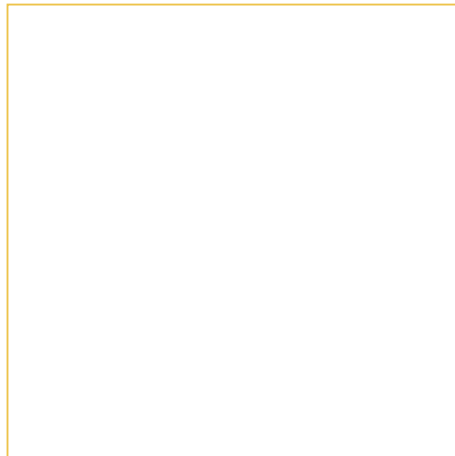
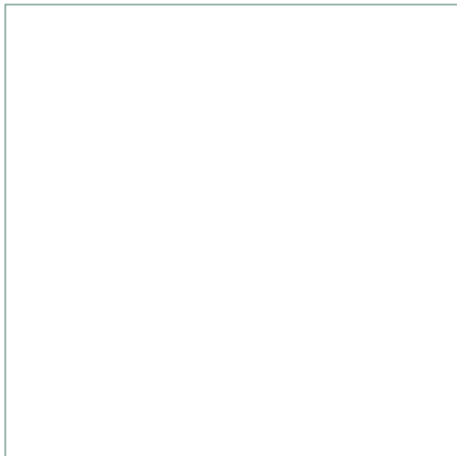
La qualité des constructions publiques





*mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques*

La qualité des constructions publiques



Décembre 1999 – Version 2020




Directeur de la publication : **Christian Romon**
Rédacteurs : **Marie-Jeanne Menrath, Pierre Vetter**
Comité de rédaction: **Jean-Marie Galibourg, Sylvie Weil, Roland Schweitzer, Adam Yedid**
Iconographie : **Franck Vercruysse**
Coordination : **Yolande De Courrèges**
Conception graphique : **H.comm**

Décembre 1999 – Version 2020
N° ISBN : 2-11-091778-4

Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques

92055 La Défense cedex
Téléphone : 01 40 81 23 30
www.miqcp.gouv.fr





C'est en raison de l'intérêt que représente pour la société toute construction publique, que le législateur a voulu en garantir la qualité optimale, laquelle se situe dans un rapport complexe entre les exigences à satisfaire et les contraintes à respecter. Cette recherche de la qualité ne peut être réduite à la définition d'un banal rapport « qualité-prix ». La qualité ne peut être spécifiée dans l'absolu : il ne saurait être question de valider mécaniquement des « standards de qualité » afin de décerner un quelconque label « qualité construction publique française ».

Mener à bien une construction publique, ex nihilo ou en reprise d'édifice existant, met en jeu des devoirs et des droits, des responsabilités institutionnelles et citoyennes, des aspirations, des initiatives, des audaces et des prudenances, et bien sûr, des compétences qui doivent se conjuguer en vue de la meilleure adéquation, garante d'une qualité authentique.

Aujourd'hui, sans rien renier des réflexions et des recommandations conduites depuis 20 ans, la MIQCP se sent habilitée à témoigner de son expérience et à préciser ses convictions.

Il n'est évidemment pas question pour la MIQCP, organisme indépendant, public et interministériel, d'ouvrir le débat sur les styles et encore moins, de définir les contours d'une architecture officielle.

Cet ouvrage est avant tout destiné aux maîtres d'ouvrage, souvent démunis lorsqu'ils sont confrontés à un projet de construction ou d'aménagement. Ils doivent justifier du bon usage des deniers publics, satisfaire de façon pertinente les aspirations sociales tout en respectant les exigences urbaines, techniques, économiques, environnementales. Ils doivent faire en sorte que les usagers et les utilisateurs, mais aussi le grand public s'approprient et apprécient l'ouvrage.

Leur rôle est essentiel et peut les inquiéter.

Il est aussi à l'usage des conducteurs d'opération et de tout autre intervenant qui a en charge le conseil et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Il est indispensable que tous soient conscients de la complexité des interactions humaines et techniques en cause afin d'y prêter une attention particulière. D'autant que chaque opération est unique et doit donc être traitée comme telle.

Et, faut-il le rappeler, au-delà du cadre juridique que la France s'est donné pour mettre en place et guider les acteurs dans leur rôle, chaque opération est d'abord une aventure humaine.

De la capacité d'écoute réciproque, et de la reconnaissance de l'apport de tous, jaillira « l'œuvre » commune et sa qualité.

Répondant aux désirs diffus et non dits, l'architecture produite sera dès lors perçue par tous comme une évidence, source de surprises et d'émotions renouvelées pour chacun.

N'est-ce pas là la meilleure expression de la qualité ?

Jean-Paul ALDUY
Président de la MIQCP



*« Nous n'héritons pas de la terre de nos parents,
nous empruntons la terre de nos enfants. »*

Saint-Exupéry

Préface	3
Introduction	7

1. LES PARAMÈTRES DE LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES11

■ Le temps, facteur de qualité	14
■ Les enjeux sociaux des constructions publiques	15
■ La valeur symbolique des constructions publiques	15
■ La valeur culturelle des constructions publiques	16
■ La valeur urbaine des constructions publiques	17
■ La continuité des espaces publics intérieurs et extérieurs	18
■ La valeur d'usage	19
■ La qualité technique	20
■ La qualité d'exécution	21
■ La qualité économique	22
■ La qualité environnementale	23
<i>L'éco-construction</i>	24
<i>L'éco-gestion</i>	24
<i>Le confort et la santé</i>	24
■ Conclusion : une qualité architecturale	25

DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ 26 à 47

2. LES ENTRAVES À LA QUALITÉ 49

■ L'insuffisance des études de programmation	51
■ Une mauvaise estimation financière de l'opération	51
■ Une déresponsabilisation du maître d'ouvrage	52
■ Un processus fractionné et cloisonné	52
■ Le facteur temps négligé	52
■ Un maître d'œuvre mal adapté à l'opération	52
■ La complexité de la réglementation	53

3. LES PROCESSUS DE COMMANDE FAVORISANT LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES55

■ Les acteurs	56
<i>Le maître d'ouvrage</i>	56
<i>La maîtrise d'œuvre</i>	56
<i>La qualité de la relation</i>	
<i>maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre</i>	58
■ Les étapes du projet	58
<i>Composer l'équipe de maîtrise d'ouvrage</i>	58
<i>La définition des objectifs de l'opération par le maître d'ouvrage :</i>	59
<i>les études pré-opérationnelles et le pré-programme, cas particulier de la réhabilitation, cas particulier des espaces publics et de l'aménagement urbain, l'élaboration du programme opérationnel</i>	
<i>Le choix d'un concepteur</i>	63
<i>Le contrat de maîtrise d'œuvre et la qualité de sa négociation</i>	64

Conclusion	67
Remerciements	68



Introduction

Née d'une volonté politique forte, la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, a été créée en 1977 pour rechercher et promouvoir les conditions d'une production de qualité des constructions publiques édifiées pour le compte des collectivités publiques. Cette exigence de qualité est venue mettre un terme à une période de construction où l'urgence des besoins quantitatifs en équipements avait permis de justifier la banalité, voire la médiocrité des réalisations.

La création de la MIQCP accompagne la promulgation de la loi du 3 janvier 1977 qui définit l'architecture comme une expression de la culture et la déclare d'intérêt public. L'Etat s'est ainsi doté de structures, destinées à sensibiliser les maîtres d'ouvrage à l'architecture et à les aider dans le montage de leurs opérations : la MIQCP, comme les Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement sont les symboles de cette volonté politique.

Depuis cette date, les lois de décentralisation ont démultiplié les lieux de décision, augmentant d'autant les besoins et les demandes en conseil et assistance.

De plus, le paysage architectural avait évolué profondément au cours des dernières décennies. Jusqu'au début du XXème siècle, la forme des bâtiments se voulait d'abord l'expression publique de l'« institution », proclamant la distinction du public et du privé, la prééminence du collectif sur l'individuel. Le discours architectural était simple et s'appuyait sur des « modèles » : modèles de mairies, d'écoles, de gares, d'hôpitaux

ou de marchés. Aujourd'hui, au contraire, il n'existe plus de style dominant : on vit une période d'individualisation et de complexification des constructions. La pluralité des approches déroute les maîtres d'ouvrage qui ont du mal à envisager l'architecture autrement que dans la complexité, leur laissant l'impression que c'est un monde auquel ils n'ont pas vraiment accès.

L'action de la MIQCP a été attentive à ces évolutions. Elle s'est attachée, dans ses premières années d'existence, à conduire un ensemble de travaux d'analyse et de réflexion sur les politiques des ministères constructeurs tant sur le plan technique qu'architectural, aussi bien en France qu'à l'étranger. Ces études ont permis d'identifier les véritables leviers qui permettraient, dans les phases amont du choix de la maîtrise d'œuvre, d'améliorer le niveau général du paysage architectural français.

Puis les modalités de sa démarche et les objets sur lesquels elle a porté, ont varié, s'intéressant au début au bâtiment public stricto sensu et s'ouvrant aujourd'hui aux aménagements urbains et aux infrastructures, tous domaines qui participent de la qualité de l'environnement quotidien et qui interfèrent les uns sur les autres.

Certaines périodes ont privilégié les réflexions sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, d'autres sur les processus de commande architecturale, ou encore sur les missions et le jeu des acteurs, sur la réglementation, mais aussi sur les conditions minimales d'émergence de la qualité architecturale.

La MIQCP s'est ainsi attachée à faire inscrire la notion de qualité dans les textes relatifs à la commande publique. Elle s'est fortement engagée dans la rédaction des décrets d'application de la loi du 12 juillet 1985, dite loi MOP, qui fixe les bases d'un réel équilibre entre création individuelle et intérêt général. Il n'est pas inutile de rappeler que cette loi a eu pour origine les travaux menés par Jean Millier, alors président de la MIQCP.

Dès lors, l'action de la MIQCP a pris appui sur cette loi, laquelle s'adresse en premier lieu aux maîtres d'ouvrage publics ou assimilés en les désignant comme responsables de la définition *des contraintes et des exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage.*

Lorsqu'il sera construit, l'ouvrage dont ils sont *responsable principal*, remplissant *dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont ils ne peuvent se démettre*, sera architecture, et donc, *expression de la culture*, selon la loi du 3 janvier 1977, laquelle poursuit : *la création architecturale, la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels ou urbains ainsi que du patrimoine sont d'intérêt public.* Aussi la loi MOP, outre le rôle qu'elle assigne à la maîtrise d'ouvrage, lui prescrit de confier au maître d'œuvre la mission de *réaliser la synthèse architecturale des objectifs et des contraintes du programme, et de s'assurer du respect, lors de l'exécution de l'ouvrage, des études qu'il a effectuées.*

On voit donc que, dans l'état du droit français, la qualité d'une construction publique, pour être globale, passe nécessairement par l'implication de la maîtrise d'ouvrage, y compris dans l'exigence architecturale, en vue d'une mise en œuvre confiée

à la compétence reconnue de l'architecte chargé *d'apporter la réponse architecturale, technique et économique au programme.*

Si la méthode et l'implication des acteurs sont essentiels, la notion de qualité intrinsèque des constructions publiques est difficile à cerner car elle se constitue à travers de nombreux facteurs, de nature variée. Il ne s'agit pas simplement de déterminer un degré de confort ou d'équipement, relativement facile à quantifier, mais aussi de s'interroger sur la pertinence d'un « objet architectural » dans ses différentes dimensions. Il s'agit aussi de trouver les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Il faut considérer les édifices publics comme résultant d'un processus complexe et non comme des objets finis susceptibles d'être décrits et analysés au moyen d'une grille théorique de concepts trop souvent abstraits.

En effet, lorsque les exigences que doit remplir un édifice sont quantifiables, ainsi que les caractéristiques matérielles et physiques qu'il doit posséder, elles peuvent faire l'objet de formulations ou de directives concrètes et précises. Il n'en va pas de même lorsqu'entre en jeu l'art de les combiner avec les facteurs immatériels pour les traduire par une architecture qui - expression de la culture - sera appréciée selon les subjectivités culturelles de chacun : décideur, utilisateur, critique, grand public, homme de l'art...

Permettre à cette appréciation intuitive de prendre appui sur des éléments plus tangibles et favoriser des échanges de points de vue argumentés, tel est l'objectif de cet ouvrage qui présente les facteurs et les procédures contribuant à l'émergence de la qualité des constructions publiques.

L'ouvrage se structure autour de trois chapitres :

- Le premier traite des paramètres de la qualité et des valeurs que doivent porter l'architecture ou l'aménagement urbain : culturelles, sociales, urbaines, esthétiques, d'usage, techniques, économiques, environnementales, réglementaires, etc. Il conclut à la complexité de ces notions, à la diversité des éléments à prendre en compte concourant à la synthèse qu'est l'acte architectural.
- Le second chapitre attire l'attention sur les risques d'en-traves à la qualité qu'entraînerait, dans le cours du déroulement de l'opération, une insuffisante maîtrise des difficultés du processus ou le manque d'engagement des acteurs ou des intervenants.
- Enfin, le troisième chapitre est centré sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, sur les acteurs et leurs missions, et sur les processus de commande à mettre en œuvre pour favoriser la qualité. Ce chapitre s'appuie sur les recommandations faites par la MIQCP depuis sa création.

Néanmoins, il est nécessaire de mettre en garde les lecteurs : l'ensemble des éléments abordés dans ces chapitres traitant d'aspects pour certains non mesurables, ce serait en détourner complètement l'esprit que de les utiliser, même pondérés, comme un moyen de cotation comparative de différents édifices ou de différents projets.





1. LES PARAMÈTRES DE LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Sièges des pouvoirs civils, lieux où se manifeste la citoyenneté, équipements de la collectivité, les constructions publiques sont au service de la société, qu'elles symbolisent. Elles doivent non seulement satisfaire des besoins spécifiques mais aussi apporter une réponse pertinente au plan formel par rapport au site et à son environnement physique, social et culturel tout en faisant preuve d'une grande cohérence sur le plan constructif et en respectant l'économie globale de l'opération.

L'architecture est une pièce essentielle de la mémoire des peuples ; la loi sur l'architecture dit *une expression de la culture*. L'architecture est un art social qui se distingue des autres arts par une particularité fondamentale : elle est destinée à répondre à des fonctions - essentiellement abriter - et les « objets » produits sont situés dans un site géographique paysager ou urbain et subiront des agressions et des intempéries. Auguste Perret résumait ainsi cette spécificité : *l'architecture est, de toutes les expressions de l'art, celle qui est la plus soumise aux conditions matérielles*.

C'est pourquoi les constructions publiques ne peuvent être envisagées de la même façon qu'une peinture, une sculpture ou une musique. L'analyse doit précéder l'appréciation esthétique. La qualité doit être d'abord évaluée en tenant compte du fait que l'architecture est une étonnante synthèse de besoins et de contraintes, et qu'elle se crée dans un espace donné qu'elle va à son tour modifier. Elle doit être appréciée en relation avec le temps et le lieu.

Cette synthèse est avant tout œuvre de création car elle oblige à faire naître un objet mis en scène spécialement à partir d'ingrédients aussi abstraits que disparates, voire contradictoires, nécessitant de permanents arbitrages. C'est l'œuvre d'une équipe - maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre - en dialogue constant, chacun assumant ses responsabilités.

Pour créer, la maîtrise d'œuvre s'appuie sur de nombreux savoirs qui doivent répondre aux objectifs et aux valeurs énumérés précédemment : culture, sciences sociales, urbanisme, environnement, composition générale et de détail (des volumes, des matériaux, des couleurs et des éclairages,...), fonctionnalité et ergonomie des ouvrages,

techniques de construction et d'équipement, maîtrise des coûts, respect des dispositions réglementaires et normatives. La conception architecturale est une démarche globale.

L'architecte n'est pas le plus « sachant » dans tous les domaines et, dès que la nature du site ou la complexité du programme le nécessite, il peut se faire assister par des spécialistes soit pour des questions d'ordre fonctionnel, soit dans des domaines particuliers de la conception ou des techniques spécifiques.

Néanmoins c'est lui, et lui seul, qui a la charge d'assurer la cohérence générale des propositions de ses partenaires et qui assure, face à la maîtrise d'ouvrage, la responsabilité de cette mise en harmonie. C'est lui aussi qui portera dans le temps, auprès du public, la responsabilité d'une conception en réponse à une demande collective plus ou moins clairement exprimée.

Cette analyse donne l'occasion de rappeler combien ces démarches peuvent être laborieuses : l'optimisation d'un projet n'est jamais immédiate et, si le maître d'ouvrage a la volonté sincère d'obtenir un très bon projet, il doit comprendre que son intérêt est de donner à sa maîtrise d'œuvre le temps et les moyens matériels et financiers pour procéder à d'éventuelles recherches en vue d'améliorer le projet, et ce, à chaque étape de son élaboration.

LE TEMPS, FACTEUR DE QUALITÉ

Le maître d'ouvrage devrait faire sienne la phrase d'Auguste Perret : *le temps, le plus grand des artistes.*

Le temps de définition des objectifs, des attentes et de leur expression en termes de commande spatiale et technique. On n'insistera jamais assez auprès des maîtres d'ouvrage sur ce point. Un projet mal engagé, peu réfléchi, débouche trop souvent sur une réponse inadaptée qui peut coûter fort cher à la collectivité. La phase de programmation, dont il faut montrer toute l'importance, doit être le moment de faire partager des choix, de faire adhérer les divers partenaires en prenant en compte leurs préoccupations et enfin d'atténuer les éventuels conflits ou incompréhensions (opposition farouche des riverains aux nuisances possibles ou des personnels dont les habitudes de travail risquent d'être changées, par exemple).

Le temps de conception : le « projet » est en constante élaboration et maturation, de la première esquisse proposée à la livraison du bâtiment. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ont besoin de ce temps pour éprouver les propositions, pour affiner les solutions, pour vérifier leur pertinence. Un dialogue permanent et constructif est indispensable. Cette démarche est itérative.

Le temps d'appropriation et d'appréciation : même si l'organisation spatiale et le fonctionnement ont été précisément imaginés, le couple « usager/bâtiment » doit apprendre à vivre en harmonie. Le bâtiment n'est pas un objet inerte, il vit par utilisateurs interposés, et son

fonctionnement évolue au fil de l'évolution des besoins, des comportements de ses utilisateurs, des réorganisations.

Le temps de vie : il résulte des capacités du bâtiment à se transformer pour s'adapter aux évolutions techniques et humaines, tout en gardant son « sens » dans son contexte. La qualité d'un bâtiment public ne peut s'apprécier que dans la continuité, sur plusieurs décennies.

Un bâtiment public est indissociable de l'idée de permanence. Il est enraciné dans un lieu et va peut-être subir des transformations, des altérations d'usages ; mais cet objet se situe avant tout dans un environnement particulier. Même s'il a vocation à évoluer, à être approprié, à être redéfini, il doit avoir cette ambition de persister au-delà des modes, au-delà de l'instant.

L'architecture est, comme tout art, un élément d'information et de témoignage qui s'inscrit dans le temps. Certains bâtiments réussissent à persister par delà leur vie propre, grâce à l'émotion qu'ils génèrent : on a alors affaire à des éléments de patrimoine reconnus en tant qu'œuvres de l'esprit.

LES ENJEUX SOCIAUX DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

L'équipement public est un bien social. Son organisation, de l'échelle de l'aménagement du territoire à celle du poste de travail, contribue à régir les rapports sociaux. Les constructions publiques, comme leur nom l'indique, sont au service du public. Le maître d'ouvrage n'est que le dépositaire temporaire d'une aspiration sociale pour laquelle il doit décider d'une matérialisation la plus pertinente possible.

De plus, une construction publique produit des effets non seulement sur les occupants et les utilisateurs mais aussi sur les passants, le fonctionnement du quartier et celui de la ville. La qualité des espaces intervient sur la qualité de vie sociale et a fortiori sur les comportements collectifs et individuels.

Un exemple : les propos d'une institutrice sur sa nouvelle classe : *« Les enfants profitent pleinement de leur environnement et de l'éloignement du centre actif de l'école : on n'entend aucun autre bruit que le chant des oiseaux. Les enfants sont calmes. Ils ont de l'espace, un jardin à eux. Ils sont tranquilles, rassurés. Je peux leur apprendre les règles... »* donnent bien la mesure de l'influence des choix architecturaux sur la qualité de vie des utilisateurs.

Toute la difficulté réside ainsi dans le fait que la construction doit tout à la fois rendre un service précis à une communauté dans son ensemble, mais aussi rendre le meilleur service à chaque usager pris individuellement.

LA VALEUR SYMBOLIQUE DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Les constructions publiques remplissent des fonctions de pouvoir, des fonctions institutionnelles, des fonctions culturelles, des fonctions de service, d'usage, etc. Elles révèlent des valeurs communautaires, de partage, d'appartenance, adoptées par les habitants du territoire dans lequel elles s'insèrent.

Dans la perception d'un édifice dans son site, tout est signe et tout signe est porteur de sens. La valeur symbolique s'établit différemment pour chacun, quand s'instaure le rapport qui unit le signe et le sujet qui le perçoit : mobilisant l'imaginaire, elle est facteur de vie sociale.

Par leur expression, la personnalité de leur façade, leur localisation, leur mode d'insertion, leur rapport aux bâtiments environnants et à l'espace public qu'elles génèrent et qui les accompagne, les constructions publiques créent et font l'identité du quartier, de la ville et fondent leur notoriété.

C'est au maître d'ouvrage de s'interroger sur l'image qu'il veut donner à son projet en devenir. C'est lui, en premier lieu, qui déterminera la place qu'il tiendra. Lui qui doit savoir quelle charge symbolique il entend accorder à la future réalisation. C'est ensuite au maître d'œuvre de répondre à ces attentes, par des choix judicieux sur le plan des concepts et par l'exercice de sa créativité lors de leur traduction formelle.

LA VALEUR CULTURELLE DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Un projet de construction est avant tout une « pensée de l'espace », « une pensée de l'homme dans son espace » : il met en œuvre des matériaux dont il fait des logements, des bureaux, des édifices publics. Il mobilise des hommes aux attentes les plus diverses. Il entraîne ces hommes dans une aventure humaine pour abriter une activité humaine. Et lorsque ce projet modèle avec art les espaces, les volumes, les proportions, règle leurs relations, il prend une dimension culturelle qui transcende la dimension fonctionnelle. L'espace, les volumes, les matières, la lumière sont les véritables matériaux de l'architecture. L'architecte construit, avec tous ces ingrédients et à partir d'un programme essentiellement utilitaire, une œuvre culturelle, expression de la pensée humaine.

Cette pensée humaine, appliquée à l'espace à travers le temps devient patrimoine, témoin construit des civilisations humaines.

C'est la confrontation des œuvres, à la lumière de l'identité de l'architecture - s'inscrivant elle-même dans la durée - qui permet d'approcher le domaine non mesurable de l'esthétique, et que Le Corbusier qualifiait d'*indicible*. On peut, à la suite de nombreux écrits sur ce sujet, avancer quelques éléments constitutifs de l'esthétique en matière d'architecture.

De manière globale, l'architecture implique la pensée esthétique, c'est-à-dire la conception du beau, telle qu'elle est issue des arts plastiques : les formes, les couleurs, les matières employées, sans compter le jeu des ombres et de la lumière.

L'architecture fera plus particulièrement naître le sentiment d'harmonie. Viollet Le Duc comparait l'émotion architecturale à l'émotion musicale. On jugera également la valeur des espaces et la proportion des volumes, qu'ils soient pleins ou vides. Mies van der Rohe disait de la qualité des proportions : *C'est le plus important, mais on ne peut pas en parler*. La qualité d'exécution des détails emporte également le jugement esthétique. L'architecte, déjà cité, disait : *Dieu est dans les détails*.

En matière d'architecture, une esthétique particulière, née de la pensée rationaliste, est celle de la relation intelligible entre la forme d'une part et l'usage d'autre part. Citons Le Corbusier, dont la vision architecturale et urbaine était imprégnée de rationalité, mais tempérait sa pensée, parlant ainsi de l'architecte : *C'est son jugement, son sentiment artiste qui, en dernier ressort, ne laissera jamais à des moyens mécaniques le droit de commander seul*.

Un bon projet transcende la dimension fonctionnelle. Le devoir de l'architecte est non seulement de bien construire mais aussi d'émouvoir.

LA VALEUR URBAINE DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

À l'heure actuelle, les constructions publiques dans leur très grande majorité se situent dans un contexte urbanisé dans lequel elles ont un rôle éminent à jouer.

Un bâtiment public, s'il n'a pas pour ambition de fabriquer la ville, reste introverti et relativement inefficace dans son rôle politique et social. Une architecture, si on la sort de son contexte, perd beaucoup de sa signification.

On distingue, dans l'environnement d'une construction publique, deux niveaux que l'on peut appeler respectivement « le site » et « les abords ». Le site est le paysage naturel ou urbain (rues, places, immeubles avoisinants,...) dont les éléments ne sauraient être modifiés à l'occasion de la nouvelle construction. Les abords sont les espaces, plus proches, qui seront aménagés en fonction de celle-ci.

Le site s'impose à l'édifice ; il convient donc d'en tirer le meilleur parti, d'en exploiter les avantages et d'en atténuer les inconvénients. Mais une fois construit, l'édifice s'impose au site par son échelle, ses formes et son aspect extérieur.

Les relations d'un édifice avec son site, qu'il soit construit ou naturel, sont actuellement considérées comme un facteur de réussite majeur d'une opération. Il s'agit cependant d'un domaine délicat. En effet, la notion actuelle « d'intégration » est en fait peu claire, puisqu'elle recouvre différentes acceptions. Trop souvent, elle vise un mimétisme et un effacement du bâtiment nouveau dans son environnement. Or cet édifice répond à un programme différent de ce qui a prévalu pour constituer cet environnement : va-t-on

construire des édifices publics contemporains dans les formes et les modalités constructives d'un habitat villageois conçu pour des fonctionnalités rurales ?

C'est pourquoi on peut préférer la notion d' « équilibre » entre le site et les nouveaux bâtiments. Cette notion plus large est plus ouverte à la pleine réalisation de l'acte architectural. Et les grands exemples des maîtres de l'architecture du XX^{ème} siècle, comme des réalisations récentes de qualité, montrent que les modalités d'inscription dans les sites sont très variées.

Il n'existe aucun dogme, ni doctrine applicables dans ce domaine difficile. C'est en dernier ressort la sensibilité de l'architecte qui sera le meilleur juge des modalités de son intervention.

La réflexion sur le volet urbain d'une construction publique commence très tôt dans le processus général, dès lors qu'on envisage sa localisation. En effet, le choix du site revêt une importance majeure. Un mauvais emplacement, une desserte difficile ou peu rationnelle, la proximité de nuisances, des dimensions peu adaptées peuvent mener le projet à l'échec.

Le choix d'implantation du bâtiment, dans ou hors la ville, révèle les valeurs sociales et culturelles que le maître d'ouvrage souhaite affirmer. La qualité de l'insertion d'une construction publique s'analyse à partir de diverses prises de position : l'approche urbaine, l'approche architecturale, l'approche fonctionnelle et l'approche sociale.

- **L'approche urbaine** : à l'échelle du quartier, de l'îlot ou de la ville ;
- **L'approche architecturale** : confrontée aux gabarits et aux éléments de vocabulaire de l'architecture environnante et à sa composition ;
- **L'approche fonctionnelle** : conditions de desserte par tous moyens de transport ; conditions d'approche, de repérage dans le quartier ou la ville, conditions d'accès des services nécessaires au fonctionnement ou à la sécurité de l'édifice ; conditions de gestion des interférences de fonctionnement avec les autres activités du quartier ou de l'îlot ; conditions de fonctionnement des services principaux auxquels le bâtiment est dédié ; conditions d'accueil du public ; conditions de sécurité des biens et personnes ; choix des équipements techniques et choix des matériaux en rapport avec l'affectation des espaces et leurs usages ;
- **L'approche sociale** : la qualité de la traduction spatiale, esthétique et fonctionnelle entraînera l'appropriation ou non du bâtiment par les usagers permanents ou temporaires, révélant ainsi symboliquement son adéquation aux attentes.

LA CONTINUITÉ DES ESPACES PUBLICS INTÉRIEURS ET EXTÉRIEURS

Un bâtiment public s'apprécie par la qualité de ses espaces : espaces intérieurs bien sûr, mais aussi espaces extérieurs. C'est la combinaison et la continuité du « dedans » et du « dehors » qui traduisent les rapports entre le bâtiment public et la ville.

Par sa destination, et sa fonction, l'espace public extérieur devient lui-même « équipement » :

- espace de mise en situation : esplanade, place, ou même espace de « mise en scène »,
- espace de parcours : mail, rue, trottoir, galerie, etc.
- espace d'approche et de repérage : le parvis en prosenium des espaces intérieurs d'accueil,
- espaces de jeux, de repos, de lumière, de paysage en relation ou en contrepoint des espaces intérieurs,
- espaces de service : entretien, livraisons, déchets, sécurité, etc.

Ces espaces extérieurs doivent donc être traités simultanément et faire l'objet d'autant d'attention que les espaces intérieurs : il y a interactivité entre le dedans et le dehors.

C'est aussi pourquoi l'appréciation des espaces d'accueil sera déterminante dans la perception de l'identité de l'institution et surtout dans la perception de la qualité des services que l'on y rend.

De même, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, il faut porter une attention à la praticabilité des cheminements (personnes à mobilité réduite, longueur des approches, protection aux intempéries, espaces d'attente,...).

LA VALEUR D'USAGE

Quand on parle de qualité des bâtiments publics, la priorité revient souvent à l'usage : la conception et le traitement des espaces d'un bâtiment public doivent assurer la qualité et le confort de leur utilisation, ceci en parfaite cohérence avec les fonctions qui s'y exercent, les activités qui s'y déroulent et les services qui y sont dispensés.

Le fonctionnement souhaité constitue très souvent l'essentiel du programme. Il se traduit généralement en termes « mécaniques » : liaisons fonctionnelles, surfaces, normes ; alors qu'il devrait être détaillé en termes de « vie », d'usages et de pratiques. Il conviendrait plutôt de décrire les services que l'équipement doit offrir, les personnes qui vont l'utiliser et comment elles se l'approprieront, le public qu'il va toucher. À l'architecte ensuite de traduire dans l'espace, en pondérant les données et les exigences.

D'autant que le parti pris fonctionnaliste a des limites. En effet, la nature humaine est ainsi faite que « les espaces sur mesure et pratiques » ne font pas obligatoirement des espaces faciles à vivre. Au contraire, ce sont bien souvent les espaces qui semblaient « ne servir à rien » qui génèrent des pratiques inattendues mais intéressantes. Il faut admettre que les utilisateurs et usagers s'emparent de « l'objet architectural » à leur façon ; si l'architecte ne s'est pas détourné du programme, ils se chargent parfois de lui donner une destination imprévisible, d'inventer une autre règle du jeu.

Il faut donc rester modeste et tempéré car il est impossible de prévoir les évolutions futures de la ville et des usages. Un ouvrage public doit posséder cette faculté

de s'adapter à l'évolution rapide de notre société, de ses comportements, et de ses valeurs, qu'il s'agisse de modifications d'usage ou d'avancées technologiques. Il est donc indispensable de se réserver des souplesses, des respirations dans la définition des espaces pour permettre des pratiques nouvelles.

Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'on aborde la question de la réhabilitation et de la restructuration. Ce que l'on apprécie dans certains « vieux bâtiments », c'est d'avoir su, au fil du temps, se transformer de préfecture en hôpital ou en lycée tout en exprimant sans ambiguïté leur caractère public.

Que ce soit dans la perspective de la création d'un lieu nouveau ou dans le cadre d'une réaffectation ou d'une réhabilitation d'un lieu existant, il faudra tenir compte de l'histoire du site. Il convient d'en évaluer les potentialités pour les mettre au service du futur projet.

Le présent se nourrit du passé et prépare l'avenir.

La qualité d'usage intègre aussi la notion de confort : un équipement public doit être ouvert et accessible à tous les usagers, petits ou grands, handicapés ou valides. Instaurer le confort d'usage dans un édifice public, c'est permettre à chacun de le comprendre, de s'y repérer, de le parcourir sans gêne et sans risque et de s'y sentir bien.

Un maître d'ouvrage peut aussi souhaiter que les espaces favorisent les échanges ou à l'inverse qu'ils permettent une certaine intimité. Ce sont là autant de facteurs qui

nécessitent des choix aussi bien de la part du maître d'ouvrage que du maître d'œuvre.

Assurer le confort c'est aussi se préoccuper des répercussions physiologiques, psychologiques et sociologiques sur les utilisateurs et les usagers. Ceci concerne notamment :

- **le confort acoustique**, en chaque endroit, des espaces les plus nobles (salles de spectacle ou d'enseignement), aux espaces les plus accessoires en apparence (couloir, service, par exemple).
- **le confort thermique et hygrométrique** quelle que soit la saison, en particulier par la maîtrise de l'ensoleillement et de l'éclairage naturel ou artificiel. En effet, la pénétration de la lumière dans un bâtiment est un élément essentiel de l'architecture.

Ces derniers éléments supposent de la part du concepteur une parfaite maîtrise des différentes techniques.

LA QUALITÉ TECHNIQUE

Pour répondre aux objectifs fixés par le maître de l'ouvrage à court et moyen terme, il sera de la responsabilité de l'architecte d'interpréter ce qui est essentiel (à travers la conception des espaces) et d'apprécier comment le réaliser, tant sur le plan technique que sur le plan économique.

Le maître d'œuvre, dans le cadre de la solution que lui apporte le parti architectural choisi, doit opter pour un système constructif, des techniques et des matériaux propres à résoudre efficacement, économiquement et avec élégance les problèmes posés par le programme. (Ce qui justifie, afin d'assurer l'unité architecturale de l'œuvre et de trouver la solution la mieux adaptée, de faire appel à un architecte pour tout projet, y compris ceux de petite envergure et les projets dits « techniques » tels que l'adjonction d'un escalier de sécurité ou l'installation d'une cuisine, par exemple).

La qualité technique résultera donc plus précisément :

- de la conception et du choix des structures du bâtiment ;
- de la sélection des matériaux et des systèmes techniques : chauffage, ventilation, électricité, courants faibles, en termes de production et d'exploitation ;
- d'une prise en compte judicieuse des savoir-faire techniques et du recours raisonné aux innovations ;
- de la pertinence de ces choix en adéquation avec les usages et leur évolution, en fonction de leur adaptation au contexte environnemental, et des moyens dévolus à la gestion et l'entretien du bâtiment (*cf. infra la qualité environnementale*) ;
- des délais de chantier convenables : d'une part, pour une exécution correcte et contrôlée des travaux, d'autre part, pour une mise en route permettant une appropriation rapide et efficace par les usagers.

LA QUALITÉ D'EXÉCUTION

Lorsque tous les facteurs de qualité détaillés précédemment ont été pris en compte dans le processus créatif qui conduit au projet architectural, vient le temps de réaliser ce projet, c'est-à-dire d'en entreprendre la « mise en œuvre » échelle grandeur sur le terrain. Elle nécessite le concours de nombreux exécutants qui ne peuvent échapper à l'exigence de qualité pour la part de l'ouvrage qui incombe à chacun. Il est évident que la qualité finale de la construction ou de l'aménagement est aussi tributaire de leurs interventions qui ne doivent pas, en fin de parcours, compromettre le fruit des efforts de perfection antérieurs.

Dans cette phase ultime, le rôle du maître d'œuvre est fondamental pour concrétiser l'ouvrage architecturalement jusque dans les moindres détails. Car la qualité de résultat attendue des exécutants est subordonnée à la perfection des études du maître d'œuvre (ou de celles qu'il contrôle). C'est pourquoi la mise en place des conditions d'exécution susceptibles de garantir la qualité finale de l'ouvrage est, là aussi, de la responsabilité du maître d'ouvrage, qui doit allouer au maître d'œuvre les moyens et le temps d'étude nécessaires.

Le maître d'ouvrage doit aussi pouvoir bénéficier du concours du maître d'œuvre pour analyser la consultation des entreprises afin de désigner des exécutants capables de soigner la qualité de l'ouvrage et d'assurer le respect du programme. Pour chacun des métiers qui participe à la réalisation d'une construction, un savoir-faire approprié aux caractéristiques spécifiques de l'ouvrage doit être vérifié lors de la

mise en concurrence des entreprises, pour faire le choix du « mieux-disant » alliant garanties techniques et prix raisonnable.

Rappelons qu'en outre, la mission - distincte de celle d'entrepreneur (sauf dans le cas très particulier de la conception-réalisation) - que le maître d'ouvrage confie au maître d'œuvre doit obligatoirement, pour les ouvrages de bâtiment, comporter la direction de l'exécution des contrats de travaux dans le respect des études. Ce qui devrait être aussi le cas pour tous les autres types d'ouvrages.

En effet, la multiplicité des exécutants, quel que soit le mode de dévolution des travaux, réclame une grande vigilance tout au long de la réalisation pour gérer les « interfaces » de leurs interventions. C'est là que le meilleur savoir-faire peut être mis en défaut dans son raccordement avec celui des partenaires. La direction de l'exécution qui incombe au maître d'œuvre peut alors être comparée à la direction d'un orchestre, l'objectif d'harmonie globale l'incitant à mettre à profit pour le résultat escompté les ressources qualitatives des corps de métier réunis pour l'occasion. Ces ressources, qu'ils tiennent de leur expérience, de leurs traditions et de leur culture d'entreprise, sont d'autant plus utiles que, sauf exceptions, les constructions publiques sont édifiées en exemplaire unique sur un programme spécifique : leur mise en œuvre relève donc plus d'une logique de prototype que de la série, avec l'implication que cela suppose.

LA QUALITÉ ÉCONOMIQUE

Il est légitime pour le maître d'ouvrage de souhaiter la qualité au meilleur coût. Mais encore faut-il que ce coût soit un coût raisonnable parce que raisonné. Il revient au maître d'ouvrage d'arbitrer la mise en œuvre des différentes valeurs qui fondent la qualité, en opérant les choix d'options envisageables en fonction de leur coût et de leur pertinence.

La recherche de la « beauté », de la « fonctionnalité » et de la « pérennité » n'implique pas forcément la mise en œuvre, dans tous les éléments du projet, des produits les plus coûteux, ou les plus techniquement avancés. De même, de bonnes proportions ne sont pas plus onéreuses que de mauvaises.

La construction publique est un enjeu patrimonial : un trop grand souci d'économie, une mauvaise prévision, peuvent nuire au service, favoriser une mauvaise appropriation et une dégradation rapide du bâtiment, dénigrant du même coup l'image de l'institution. C'est pourquoi, le maître d'ouvrage doit peser ses choix programmatiques en ayant un regard prospectif. Ensuite il appartiendra au maître d'œuvre de guider la répartition pertinente des investissements, en coordination permanente avec le maître de l'ouvrage et le gestionnaire futur.

Enfin, il faut aborder la notion de coût global d'une opération qui intègre non seulement les coûts initiaux d'investissement, mais aussi les coûts différés : exploitation, entretien, maintenance. En effet, ne baser l'ensemble des choix que sur le coût d'investissement amène souvent à des difficultés ultérieures en matière de gestion du

patrimoine. Des économies irréfléchies en phase d'investissement peuvent générer ensuite des surcoûts et des problèmes humains difficiles à gérer. Ce raisonnement en coût global doit être initié dès le tout début des études de programmation, quand on sait que les premières dépenses consacrées aux études engagent 70% du coût global.

(Cf. "Ouvrages publics et coût global", MIQCP - 2005).

LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE

Construire dans une préoccupation de développement durable : il ne s'agit pas d'une idée floue destinée à rajeunir la notion d'environnement, mais d'un concept exigeant auquel l'acte politique - car construire est avant tout un acte politique - doit se référer.

Né d'un rapport des Nations Unies, (rapport Brundtland), le concept de développement durable a été consacré par le sommet de Rio en 1992. « L'agenda 21 » adopté par 179 états, décline les actions à mener pour mettre en œuvre l'engagement issu de ce sommet.

Historiquement, on peut dire que le développement durable correspond à la convergence de deux courants irrésistibles des dernières décennies : le concept de développement qui peu à peu se substitue à celui de croissance et celui de prise de conscience de la fragilité des équilibres écologiques.

Les maîtres d'ouvrage français, ainsi que la maîtrise d'œuvre, ne peuvent demeurer à l'écart de cette évolution de pensée. En particulier les maîtres d'ouvrage publics, dans le souci d'exemplarité qui doit être le leur, sont extrêmement concernés par les objectifs du développement durable, conjugaison d'une réflexion accrue sur l'usage et la préservation de l'environnement avec l'établissement d'une nouvelle démocratie locale.

A l'échelle du projet, la « démarche environnementale » présente trois grands intérêts :

- elle requiert une approche globale et transversale qui intègre naturellement des « valeurs », appelées « cibles » en langage environnemental. Même si la démarche de recherche de la qualité environnementale nécessite de l'expertise technique, telle que la thermique, l'éclairagisme, la science des matériaux, elle ne prend son sens que dans une approche généraliste du bâtiment.
- elle implique un questionnement dès l'amont du programme, dès le choix du site, alors que se tranchent des questions aussi importantes que les déplacements urbains et les contraintes liées au site (masques, ensoleillement, vent, acoustique, pollution,...). Rappelons que la qualité se joue très souvent dès les premières décisions.
- il est impossible d'entrer dans la démarche environnementale, sans, parallèlement aux coûts d'investissement, travailler sur les dépenses d'exploitation, de maintenance et de gestion : les « coûts différés » évoqués plus haut dont l'importance est fréquemment sous-estimée.

Cet ouvrage ne peut bien sûr développer l'ensemble de la démarche nécessaire à l'obtention de la qualité environnementale ; néanmoins, à titre d'illustration, on peut énumérer les « cibles » précédemment évoquées. Celles-ci sont regroupées en trois familles.

■ L'éco-construction

L'enjeu est d'établir des relations harmonieuses entre le bâtiment et son environnement immédiat : composition avec le site, étude des déplacements urbains induits, conception environnementale des espaces extérieurs, limitation des nuisances, choix économes en matière de produits de construction et d'énergie de fabrication. En outre, l'éco-construction nous invite à penser le bâtiment en terme de flexibilité face aux évolutions d'usage jusqu'à sa future démolition.

■ L'éco-gestion

Ce volet concerne les conditions de vie du bâtiment et plus particulièrement les choix énergétiques en fonction de leur impact sur l'environnement ainsi que la réduction des consommations, notamment par des conceptions climatiques intégrées.

Une démarche parallèle sera menée concernant la ressource en eau et la production des déchets. Il s'agit de manière générale d'obtenir une attention plus soutenue et plus approfondie aux problèmes de gestion et de maintenance.

■ Le confort et la santé

Ce dernier volet des « cibles » environnementales balaye les exigences de confort qu'il soit hygrothermique, acoustique ou visuel. En outre, la qualité de l'air est devenue une exigence fondamentale après la prise de conscience des risques encourus. La responsabilité du maître d'ouvrage est de mettre à disposition des utilisateurs des locaux offrant les meilleures conditions d'hygiène et de santé.

CONCLUSION : UNE QUALITÉ ARCHITECTURALE

On ne peut que constater au travers de ces réflexions que la qualité des constructions publiques est plurielle. Et parce qu'elle se concrétisera fatalement par une architecture qui la rendra manifeste, cette qualité sera, au sens plein et dans sa globalité, **une qualité architecturale**.

Il n'est guère contesté que, si l'architecture est un art, elle se situe à l'écart des « arts libres », littérature, musique, peinture, ... en raison de son implication sociale. L'architecte, **homme de l'art**, met donc sa créativité, son talent, son savoir-faire, au service de cet usage social. La **réponse architecturale** que l'on attend de lui sera donc marquée par sa propre personnalité artistique et la valeur culturelle de l'édifice par sa propre culture.

Il n'y a donc pas **une** architecture prédéterminée répondant à un programme. On le vérifie incontestablement lorsque, par la procédure du concours, plusieurs architectes sont conduits à proposer leur propre réponse à un même programme. C'est même là un intérêt majeur que de pouvoir évaluer les réponses - évidemment plurielles - par rapport au même enjeu et de les comparer selon l'ensemble des contraintes et des exigences. La qualité de l'expression architecturale n'étant, bien sûr, pas la moindre.

Le jury de concours est l'application pratique du jugement architectural. Il démontre que ce jugement n'est en aucun cas une concrétion de critères.

Contrairement à ce que l'on pourrait souhaiter, il n'existe pas, pour un jury, une démarche totalement rationnelle pour aboutir à un choix. Même si une commission technique a fait un travail d'analyse objective des

projets (surfaces, fonctionnement, approche du coût, observation de la réglementation...), le jugement du jury se forme au cours du débat, il naît de la confrontation des opinions et de tout ce qui peut les argumenter. On peut tendre vers l'objectivité en sachant néanmoins que l'architecture ne peut être objectivée.

Il s'agit donc de construire une manière commune de comprendre et juger les projets à partir d'éléments très divers et non d'utiliser ces éléments comme une série de critères susceptibles d'être pondérés.

Ce jugement préfigure le diagnostic que porteront des interlocuteurs aux motivations diverses : usagers, promeneurs, politiques, responsables administratifs, techniciens de maintenance. Le jugement touche à la complexité même de l'architecture qui doit se jouer des paramètres, besoins et contraintes, qui sont à son origine et qui forment une condition nécessaire mais pas suffisante pour devenir une œuvre.

Mais la véritable qualité architecturale se révélera dans le temps. D'abord, celui de l'appropriation du nouvel espace par les utilisateurs, puis celui de « l'installation » de l'édifice dans son paysage ou dans la ville.

Quelles seront les conditions et les résultats de ce dialogue ? L'urbaniste de la ville de Chicago, R. Banham, disait en substance que les projets médiocres pouvaient se construire mais que l'énergie interne leur ferait défaut, alors que les projets profonds et de qualité donneraient des bâtiments qui seraient transmis et adoptés par nos enfants.

L'architecture, par sa nature même, n'est pas un bien consommable à court terme. Elle ne peut être accueillante à la notion de mode et sa qualité n'est pas uniquement plastique et encore moins picturale. C'est à l'épreuve de la traversée du temps que l'on jugera de sa pérennité physique et esthétique.

ILLUSTRATION N°1

LE TEMPS, FACTEUR DE QUALITÉ

Dans le cadre du Plan Campus initié en 2008, l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC) organise en 2013, une consultation en Partenariat Public-Privé (PPP), pour la conception, la réalisation, l'entretien et la gestion de services d'un nouveau campus universitaire du Grand Paris. Il s'agit de donner corps et vie à un nouveau campus urbain en édifiant, autour du projet de la grande bibliothèque du campus, les premiers bâtiments de recherche du campus et l'ensemble des programmes essentiels à la vie de campus.

En amont un temps de collaboration et de discussion entre l'État, l'EPCC et la dizaine d'universités qu'il représente a permis de définir le préprogramme de l'opération. La finalisation du programme a bénéficié de l'intervention d'urbanistes, de programmistes, de nombreux Assistants à la Maitrise d'Ouvrage, autour de l'EPCC et de ses compétences internes. Le programme final, répondant à toutes les complexités de ce projet d'envergure laisse ouverte l'évolution dans le temps long des usages... La recherche du site au sein du Grand Paris a également été un temps primordial. Les élus et les acteurs territoriaux très actifs et très concernés par la réalisation du campus sur ce site d'Aubervilliers, ont évidemment été associés aux échanges et aux discussions.

La procédure de PPP, qui comme toute procédure a des failles, semble donc revêtir dans ce cas précis :

FICHE TECHNIQUE

Programme : Institut national des études démographiques, Bureaux, RIE, Salles séminaires et formations

Commanditaire public : Établissement public Campus Condorcet

Maître d'ouvrage : Sérendicité

Maître d'œuvre : Tom Darmon Architecture

Localisation : Aubervilliers (93)

Surface de plancher : 7 354 m²

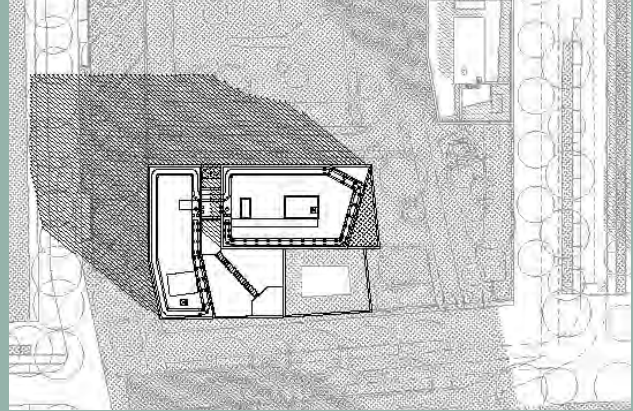
Coût HT : 15,6 M €

Récompenses/labelisations : RT 2012 – 30%

- l'intérêt de privilégier le temps long important pour un concours ambitieux qui se déroulera en plusieurs phases, scandé de temps de dialogue avec le commanditaire public, futur exploitant et utilisateur, et ses Assistants Maitrise d'Ouvrage.
- l'intérêt de réunir dès le départ, dans chaque groupe-ment participant, l'ensemble des acteurs, des compétences et des expériences de l'acte de construire, de maintenir et exploiter le bâtiment. Cela pour associer dès le départ, sans perte d'information ou de temps, tous les regards et expertises du bâtiment.



Plan masse et situation



Toutes les phases du concours ont été riches en discussions et débats au sein du groupement, qui dialoguait précisément avec l'EPCC et ses conseils entre chaque phase. En conclusion, dès les prémices menant les premiers chercheurs à penser à l'idée d'un campus dédié aux sciences humaines, la démarche a été itérative et participative. Cette attitude a irrigué toutes les phases et toutes les échelles du projet, et continue encore aujourd'hui après la livraison du campus entre l'EPCC commanditaire, Sérendicité maître d'ouvrage, Engie exploitant et mainteneur, et les usagers qui ont pris possession des lieux. Si seulement six ans ont été nécessaires pour livrer ce campus ex-nihilo, tout a été fait pour laisser du temps au développement du projet, et anticiper sa vie dans la durée.



ILLUSTRATION N°2

LES ENJEUX SOCIAUX DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Contexte L'opération se situe dans un quartier résidentiel, dans un contexte urbain à dominante pavillonnaire à l'articulation de 2 zonage de PLU : un zonage pavillonnaire et un zonage collectif.

L'enjeu de l'insertion urbaine de ces deux échelles est problématique, quelle réponse apporter ?

Une séquence urbaine sans rupture avec le tissu existant L'intégration volumétrique des deux immeubles collectifs R+3+combles, dans un contexte pavillonnaire, s'est imposée comme l'objectif principal de la composition volumétrique du projet. Le front est bâti sur la rue, dans l'alignement des maisons existantes. Il comporte une fragmentation volumétrique qui reprend le rythme et l'échelle des pavillons qui bordent l'avenue. L'immeuble collectif R+3+combles qui borde la rue est décomposé sur une épaisseur de 4m en deux volumes plus bas R+2 et R+1. Cette disposition volumétrique permet de minimiser l'impact de l'immeuble dans la séquence urbaine de l'avenue. La qualité des matériaux - le bois, la pierre meulière (matériau emblématique de l'Île de France) et du zinc en toiture - contribue à la qualité de la séquence urbaine.

Ce programme paraît dense dans ce tissu urbain. Quels ont été les qualités de gestion de cette densité ? Le projet s'organise autour d'une allée, comme une colonne vertébrale qui dessert de part et d'autres les deux immeubles collectifs et les trois ensembles de maisons superposées dits « maisonnées ». Cette fragmentation du bâti en 5 unités permet de délimiter des jardins

FICHE TECHNIQUE

Programme : Construction de 34 logements collectifs sociaux et 24 maisons superposées en accession sociale

Maître d'ouvrage : Logial OPH

Maître d'œuvre : MAP (Philippe et Lydie Chamblas)

Localisation : Limeil-Brévannes (94)

Surface de plancher : 4 128 m²

Coût HT : 6,2 M€

Récompenses/labellisations : Label H&E profil A, projet BBC.

clairement constitués et d'instaurer un dispositif spatial de ces bâtiments qui dégage des vues longues et des orientations solaires multiples - logements traversants ou d'angle.

Plan masse et situation





Programme sur rue



Vues sur le cœur d'îlot et les espaces communs

ILLUSTRATION N°3

LA VALEUR SYMBOLIQUE DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Située à la Ferté Bernard, à l'Est, dans la Sarthe, la médiathèque Jean d'Ormesson se situe en zone urbaine à densité élevée, au centre de l'agglomération. Le site de 1800m², est en bordure de la vieille ville et de la rivière qui la cerne.

Côté opposé à la ville ancienne, la base de loisirs et la voie principale de circulation viennent dynamiser le cycle des mouvements environnants. Elles coupent le lien avec le vaste plan d'eau. La médiathèque est un objet délicat, mis en scène dans une légère brume s'échappant du sol et transformant le parvis en vaste miroir, faisant échos au plan d'eau voisin.

Le programme émane de l'assemblage de deux équipements : une ludothèque et une médiathèque. L'approche proposée dans sa relation avec son environnement a été de considérer cette position sensible de la médiathèque « hors les murs », aux portes de la ville ancienne ; de reconnaître la dynamique culturelle bien présente, significatives de modernité et d'ouverture de l'établissement vers l'extérieur et de toute part. C'est l'addition de volumes qui permet la mise en relation des univers parallèles de la médiathèque et de la ludothèque. L'enveloppe du bâtiment prend son attache dans ce qui est sa vocation, parée de textures, de textes et de signes, sur fond de reflets et de tonalités claires.

La fonctionnalité a induit la création d'une volumétrie simple et fluide, mettant en relation directe les éléments de programme et les procédures d'usage prescrites. Cette

FICHE TECHNIQUE

Programme : Construction de la médiathèque/
ludothèque Jean d'Ormesson

Maître d'ouvrage : Ville de La Ferté-Bernard

Maître d'œuvre : agence Philippe Fichet

Localisation : La Ferté-Bernard (72)

Surface de plancher : 1 249 m²

Coût HT : 2,7 M€

démarche a permis un ancrage cohérent et un traitement homogène des espaces extérieurs alentours. L'élan du volume de l'étage en porte à faux signale, marque et abrite l'entrée de la médiathèque. L'attache au mail piéton est fortement valorisé. Son rôle de lien, de passage, entre tous les quartiers est indispensable.

Plan masse et situation



DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ

Détail de la façade



La ludothèque surplombant la médiathèque

Espaces intérieurs



Effet de brume



Organisation spatiale

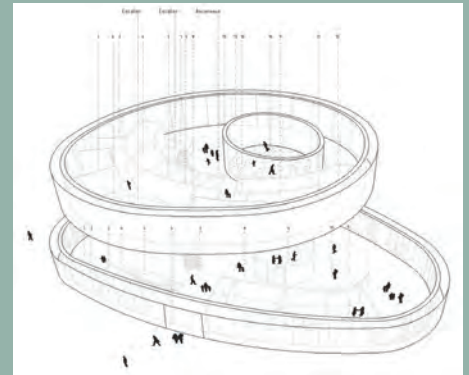


ILLUSTRATION N°4

LA VALEUR CULTURELLE

L'installation de la médiathèque de Pertuis dans la parcelle de l'îlot des Carmes constitue un maillon important de la politique de lecture publique locale puisqu'elle vise à enrichir l'offre culturelle des communes du Nord de la Métropole tout en participant de la volonté de constituer un "pôle ressources" thématiques permettant de mailler et structurer le territoire du Pays d'Aix.

De son passé mouvementé, la chapelle a gardé la mémoire des aménagements réalisés au XIX^e siècle lorsque s'y est installé un grand bazar-quincaillerie, les Magasins Silvy. Un étage avait été construit alors dans le volume de la chapelle, organisé autour d'un vide central et desservi par un escalier circulaire situé à la place du chœur. Cet aménagement "commercial" formait une configuration parfaitement adaptée à l'implantation des espaces de consultation de la médiathèque, profitant ainsi de cette disposition inédite qui a justifié, entre autres, l'inscription du bâtiment au titre des monuments historiques.

Outre l'investissement de ce bâtiment patrimonial, l'un des enjeux majeurs de l'opération consistait à y greffer les nouveaux volumes destinés à abriter les composantes d'une médiathèque contemporaine. De ce point de vue, le parti architectural a consisté à organiser la relation entre les deux corps de bâtiment autour de la géométrie triangulaire d'un ancien cloître disparu dont la cour d'entrée du nouvel équipement reprend la géométrie et les proportions.

FICHE TECHNIQUE

Programme : Réaménagement/extension de l'ancien couvent des Carmes en médiathèque

Maître d'ouvrage : Métropole Aix-Marseille-Provence

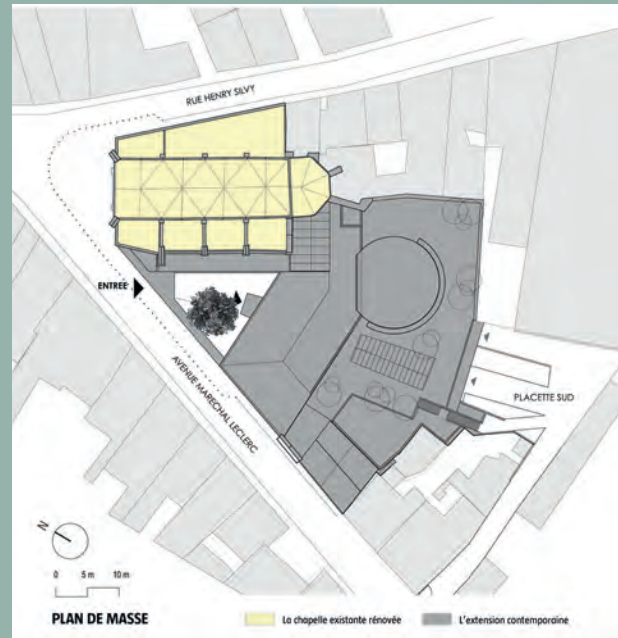
Maître d'œuvre : Morris & Renaud Architectes, A3A architectes associés

Localisation : Pertuis (84)

Surface de plancher : 2 700 m² **Coût HT :** 6,13 M €



Façade sur la place



Plan masse et situation



Secteur musique de la médiathèque



Façade arrière contemporaine

ILLUSTRATION N°5 LA VALEUR URBAINE

Le projet porte une réflexion sur comment construire de manière contemporaine dans la continuité historique de Paris, dans un quartier à forte identité haussmannienne, tout en répondant aux enjeux d'aujourd'hui et notamment aux questions de développement durable. Il s'insère dans les gabarits existants environnants et est composé de 9 logements sociaux et d'un local d'activité.

L'organisation des logements, quasiment tous traversants, reprend un dispositif des appartements haussmanniens avec l'espace représentatif sur rue et les chambres sur cour. Les logements sont organisés autour d'un noyau humide central comprenant salle de bain, WC et cuisine. Certains logements offrent la possibilité de tourner autour de ce noyau humide, créant un effet de dilatation spatiale. Le hall, traité en béton brut, est pensé comme un espace traversant qui met en relation visuelle la rue et la cour. Les paliers d'étage offrent une ambiance plus intime et privée, dernier seuil avant de rentrer chez soi.

La façade développe des thèmes de l'architecture parisienne tels que la composition et la matérialité. Le béton architectonique préfabriqué, substitut de la pierre de taille, donne au bâtiment sa matérialité minérale en façade, apportant une certaine noblesse et massivité. Le projet fait ainsi le pari de la pérennité et de la capacité du modèle haussmannien à traverser les époques.

FICHE TECHNIQUE

Programme : 9 logements sociaux

Maître d'ouvrage : Élogie - SIEMP

Maître d'œuvre : FRES Laurent Gravier + Sara Martín Camara

Localisation : Paris 12^e (75)

Surface de plancher : 487 m²

Coût HT : 1,97 M €

Récompenses/labellisations : Trophée de la Construction 2019 – Trophée Béton Pro 2019



Coupe sur rue

DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ



Façade sur rue

Plan masse



Hall traversant



Intérieurs en attique

ILLUSTRATION N°6

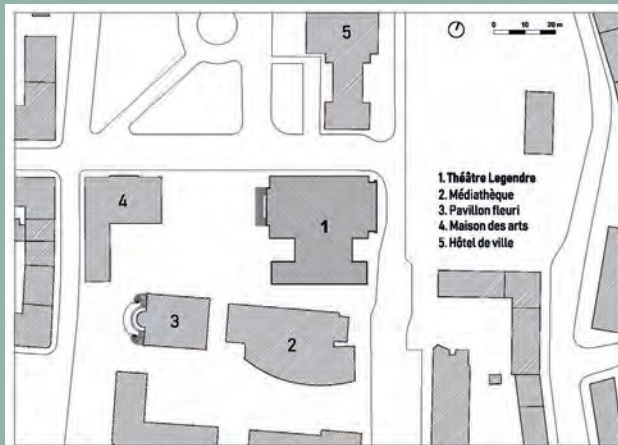
LA CONTINUITÉ DES ESPACES PUBLICS

Le théâtre d'Évreux bâti en 1913 est un théâtre à l'italienne de style « Beaux-Arts » inscrit à l'inventaire des monuments historiques.

L'opération en cours vise à le consolider, le restaurer et le doter de toutes les fonctions nécessaires à un théâtre moderne consistant en un vaste accueil pour le public, des loges et foyers pour les artistes, des locaux de répétition et une extension de la cage de scène.

Un simple volume parallélépipédique est créé en extension sur le flanc sud du théâtre séparé de la construction par un vaste hall totalement vitré qui appelle le public. Le volume de l'extension est habillé de grands rideaux de béton blanc et prend place dans l'espace urbain comme l'emblème du nouveau théâtre.

Plan Masse



FICHE TECHNIQUE

Programme : réhabilitation et extension du théâtre Legendre

Maître d'ouvrage : Ville d'Évreux

Maître d'œuvre : Opus 5 Architectes – Bruno Decaris

Localisation : Evreux (27)

Surface de plancher : 3 200 m²

Coût HT : 14 M €

Traitement des façades arrières



DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ

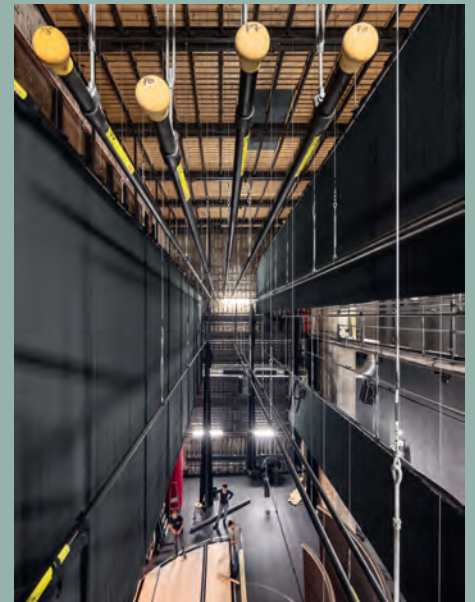


Façade historique et extension

Salle à l'italienne



Hall d'accueil



Extension de la cage de scène

ILLUSTRATION N°7

LA VALEUR DE L'USAGE

" C'est une des nombreuses opérations hospitalières qui permettent de poursuivre mes recherches sur le lien entre architecture et comportement.

Ce travail se poursuit sur chaque opération avec des spécialistes consultants, médecin spécialisé, ergothérapeute etc. Comprendre les caractéristiques des pathologies, autisme, Alzheimer ou autre, est indispensable pour concevoir un environnement adapté.

C'est ce qui a été fait sur cette opération, chantier complexe en site occupé, avec des bâtiments neufs et d'autres transformés. Le concours a été gagné à l'unanimité sur un concept fort, utilisant le site à forte pente pour séparer les flux, permettre la sortie sur des jardins extérieurs à tous les services médicalisés, avec une organisation en H permettant de raccourcir les distances, une conception QEB low-tech évitant la climatisation dans un climat pourtant provençal.

Les équipes soignantes ont été associées aux évolutions du projet afin de comprendre les caractéristiques des résidents, leurs attentes et les besoins du personnel. Nous avons ainsi apporté nos connaissances et expériences respectives dans l'élaboration du projet, avec un résultat extrêmement positif : le constat par les soignants et les familles d'une spectaculaire amélioration de l'état des patients après leur transfert dans le nouvel hôpital. Après une ou deux années d'exploitation, nous revenons faire l'audit de nos réalisations pour capitaliser les retours

FICHE TECHNIQUE

Programme : réhabilitation de l'Hôpital – Maisons d'accueil spécialisée de 90 lits dont unité autistes 15 lits / 150 lits médecine SSR Ehpad / Maison de santé / Pôle technique

Maître d'ouvrage : Hôpital de Villeneuve-de-Berg

Maître d'œuvre : Denis Dessus architecte, 3D, Coste, BETEBAT

Localisation : Villeneuve-de-Berg (07)

Surface de plancher : 10 500 m²

Coût HT : 15,85 M €

Récompenses/labellisations : HQE, démarche QEB

d'expériences, améliorer ainsi les réponses architecturales et donc la vie des patients et les conditions de travail du personnel.

L'innovation architecturale ne se limite pas à la technique, elle est aussi sensitive, fonctionnelle. Elle crée les conditions du mieux- vivre, mieux soigner, mieux enseigner. C'est cette exigence et cette démarche de conception qu'il faut mettre en œuvre sur chaque projet, quel qu'en soit le programme ", Denis Dessus



Espace central



Détail de façade



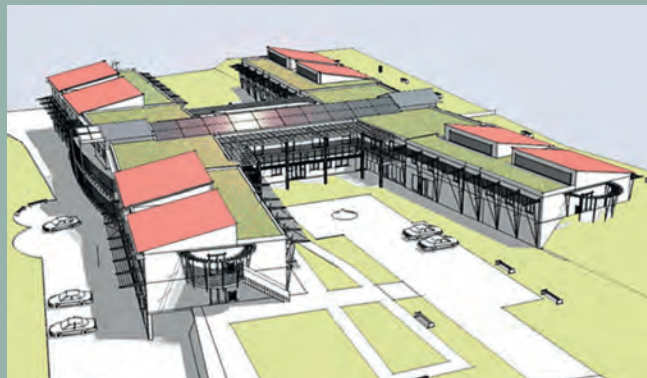
Salon unité autistes



Terrasses et jardins des espaces d'animation



Façade sur jardin



Espace central

ILLUSTRATION N°8

LA QUALITÉ TECHNIQUE

L'École des Beaux-Arts de Versailles est constituée de deux bâtiments dont le plus récent, construit dans les années cinquante, présente une façade fermée sur la ville. La façade ne cor-respond pas à l'image que la ville veut donner de l'école. Les objectifs de la municipalité pour le concours étaient de rendre l'école accessible aux handicapés, de modifier la façade sur rue et de gagner quelques mètres carrés dans la cour par la création d'une verrière.

La façade principale est à la croisée de trois contradictions :

- Il faut une façade publique mais l'échelle de la rue est domestique donc faire publique sans faire monumentale ;
- Il faut que la façade apporte de la lumière sans que des rayons de lumières directes ne créent des ombres qui gênent le travail de la sculpture et de la peinture ;
- enfin, il faut ouvrir le bâtiment sur la rue pour permettre à l'école de participer à la vie de quartier sans qu'à l'intérieur les étudiants ne soient gênés par le passage.

Toutes ces contraintes nous ont amené à imaginer un dispositif de façade libre en pierre où de grandes ouvertures sont masquées par des éléments portés en avant de la façade sur la structure. Ces masques imposants par leurs dimensions sont modelés, ils dansent comme dans un jeu improbable de formes, les uns par rapport aux autres.

La lumière rebondit sur la pierre entre chaque vitrage et vient éclairer la face arrière des masques qui par leurs courbes inondent les ateliers d'une couleur cistercienne. Par ce dispositif le regard du passant se glisse le long de la façade alors que la façade du bâtiment est complètement

FICHE TECHNIQUE

Programme : Restructuration d'une façade de l'école nationale des Beaux-Arts de Versailles

Maître d'ouvrage : Ville de Versailles

Maître d'œuvre : Platane Architecte

Localisation : Versailles (78)

Surface de plancher : 444 m²

Coût HT : 1,2 M€

opaque, de l'intérieur l'œil est attiré par les courbes en pierre des masques éclairés : la rue disparaît.

Les pierres sont ainsi sculptées et travaillées par les contradictions. Ce travail est possible par la mise en œuvre d'une technique de fraisage numérique de la pierre. Sans cette mise en œuvre unique l'utilisation de la pierre n'était économiquement pas possible. Le projet utilise les nouvelles technologies pour se réapproprier des qualités artisanales et l'utilisation de matériaux traditionnels.

Les pierres sculptées sont à la fois un dispositif qui contrôle la lumière et la vue, mais aussi un dispositif qui, par sa modénature, crée une façade. Cette modénature et son épaisseur d'usage donnent sa valeur à sa qualité au dispositif ornemental. L'ouvrage public supporte l'ornement au sens littéral et symbolique comme le support de la qualité architecturale.

DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ



Façade sur rue

Vue intérieure



Le dispositif de fraisage de la pierre



Plan masse

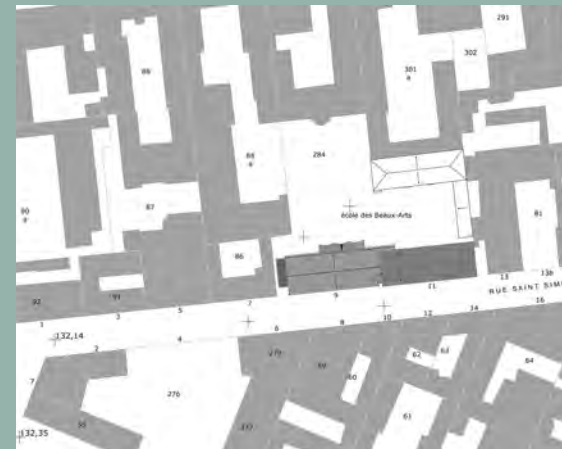


ILLUSTRATION N°9

LA QUALITÉ D'EXÉCUTION

Dans le prolongement de la trame verte du campus universitaire, le Pôle « Bienvenu », ce bâtiment-paysage, se compose d'un espace public majeur dans la ville nouvelle. La création d'un relief ondulé s'oppose à la planéité du site et compose un immense parc verdoyant et serein. L'architecture est en osmose avec l'environnement aperçu en vue panoramique depuis une toiture terrasse luxuriante. Dédié à la recherche et aux sciences de l'environnement, l'architecture du laboratoire est en parfaite adéquation avec son contenu.

Ce Pôle se réfère aux ouvrages de génie civil. Composée de trois bandes parallèles de béton qui ondulent chacune librement sur 200 m de longueur, sans aucun joint de dilatation, la voûte glisse sur des poteaux ancrés au sol à l'image du tablier d'un pont.

Cette prouesse technique comme celle de la halle d'essai de l'IFSTAR, ont été rendus possible grâce à une collaboration étroite entre le maître d'ouvrage, l'entreprise et l'équipe d'architectes.

L'exemple le plus parlant est celui du coffrage de la voûte initialement prévu en pans coupés, qui finalement grâce à un débriefing technique entre chef de chantier et architecte, retrouve sa forme initiale souple et arrondie rendant à cette voûte son élancement et sa pureté formelle.

FICHE TECHNIQUE

Programme : regroupement de l'Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux (IFSTTAR), Ecole des Ponts et Chaussées Paris Tech, Institut d'Urbanisme de Paris & l'Institut Français d'Urbanisme, Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Pôle de recherche et d'enseignement supérieur Université Paris Est.

Maître d'ouvrage : Secrétariat Général du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie et du Ministère de l'Egalité des territoires et du logement

Maître d'œuvre : PARGADE Architectes

Localisation : Cité Descartes, Marnes-la Vallée (77)

Surface de plancher : 35 000 m²

Coût HT : 93 M €

Récompenses/labellisations : HQE et BBC

Plan masse





Vues de la toiture végétalisée



Vues intérieures



ILLUSTRATION N°10 LA QUALITÉ ÉCONOMIQUE

À l'occasion de ce projet de 13 maisons individuelles en logement social, nous avons eu l'opportunité d'orienter notre travail vers l'exploration de techniques innovantes et écologiques. Construire des logements sociaux économes en énergie est un enjeu important. L'enveloppe de ce projet a été construite à 70 % en atelier. Les murs sont des caissons bois qui ont été soigneusement remplis par des bottes de pailles compressées de 36 cm d'épaisseur. Ainsi, on obtient pour l'isolation des résistances de l'ordre de $9 \text{ W/m}^2\cdot\text{K}$ à comparer à $5 \text{ W/m}^2\cdot\text{K}$ pour des parois courantes correctement isolées. Puis ces caissons ont été refermés pour recevoir le bardage bois, le tout fixé en atelier. Ainsi, les murs arrivent déjà protégés sur site. Les nuisances de chantier ont été considérablement réduites. Le chantier est propre, sec, et peu sonore. La construction s'est réalisée entre artisanat local et industrialisation privilégiant ainsi les filières sèches locales. En optant pour la construction bois-paille, on favorise la construction biosourcée qui limite d'autant l'emploi de ressources non durables.

L'importance paysagère du site (grand parc libre) a permis une implantation à la fois libre et structurée. L'enjeu du projet n'est pas de recréer un front bâti mais au contraire, de créer des rythmes différents et de rester ouvert sur le site. En créant ces failles urbaines depuis la rue, les maisons se regroupent par module, « plots » de 4 à 5 maisons et permettent de conserver des vues lointaines, de la porosité et créent des cadrages depuis la rue.

FICHE TECHNIQUE

Programme : 13 maisons paille et bois pour le logement social

Maître d'ouvrage : Nogent Perche Habitat

Maître d'œuvre : NZI architecte (Gianluca Gaudenzi, Sandra de Giorgio, Adrian Monticelli)

Localisation : Nogent-le-Rotrou (28)

Surface de plancher : 1 330 m²

Coût HT : 1,62 M €

Plan masse et situation





DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ

Vues extérieurs



Le principe constructif en 3 étapes

ILLUSTRATION N°11

LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE

En lisière d'une friche industrielle en complète mutation, la médiathèque Montaigne occupe très exactement l'emplacement d'une ancienne usine de soufre, à l'entrée Nord de Frontignan.

Premier équipement public de l'éco-quartier, la médiathèque a vocation d'exemple en matière d'économies d'énergie. Le parti découle de la contrainte de ne pas climatiser les grands plateaux de consultation en accès libre ni les locaux administratifs. Le choix délibéré d'une forte massivité joue sur l'inertie des parois. Ainsi, ses façades porteuses, constituées de double voiles de béton blanc entre lesquels se glisse un isolant thermique épais, fabriquent un bâtiment homogène, repérable et sobrement sculpté, tandis que ses planchers caisson fortement nervurés, supportés par quelques rares points porteurs appelés « osselets », permettent de « libérer » le plan de chaque niveau pour une flexibilité d'aménagement maximale.

De plus, s'associent d'autres dispositifs « vertueux » tels que la géothermie profonde, la ventilation naturelle avec la boîte à vent située au cœur des trois niveaux, le free cooling... Ces techniques contribuent à limiter les consommations énergétiques, pour un bâtiment frugal.

FICHE TECHNIQUE

Programme : Médiathèque intercommunale, ludothèque et auditorium

Maître d'ouvrage : Sète Agglopôle Méditerranée

Maître d'œuvre : TAUTEM (Adrian Garcin, Dominique Delord)

Localisation : Frontignan (34)

Surface de plancher : 3 215 m²

Coût HT : 5,4 M€ (travaux) et 0,5M€ (mobilier)

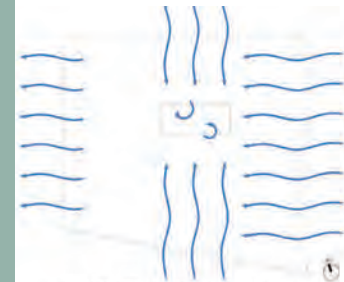
Récompenses/labellisations : nomination Équerre d'Argent 2015, finaliste CEMEX building award 2016, labels « HQE® bâtiments tertiaires » et BBC Effinergie, reconnaissance BDM Or.

Plan masse et situation

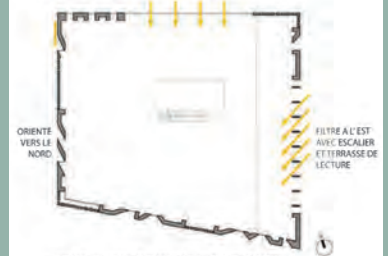


DES RÉALISATIONS DE QUALITÉ

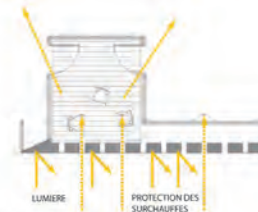
Principes climatiques et constructifs des façades



VENTILATION NATURELLE LORSQU'ON OUVRE LES FENÊTRES :
- EST / OUEST : BRISE MARINE
- NORD / SUD : UTILISATION DE LA DIFFÉRENCE DE GRADIENT DE TEMPÉRATURE
- ASPIRATION PAR LE PATIO



PRINCIPE CLIMATIQUE : CHAQUE FACADE EST ADAPTÉE À SA SITUATION.



ÉPAISSEUR HABITÉE :
LE VITRAGE EST PROTÉGÉ PAR UN CLAUSTRUM QUI S'ÉTEND POUR DÉLIMITER UNE TERRASSE INCLUSE.



ÉPAISSEUR PROTECTRICE :
AU SUD, LE VITRAGE EST PROTÉGÉ PAR UNE EMBRASURE PROFONDE. L'ISOLATION PAR L'EXTÉRIEUR. LE MUR EXTÉRIEUR EST UNE PROTECTION.



ÉPAISSEUR UTILE :
À L'INTÉRIEUR : ASSISES, ÉTAGÈRES ET PASSAGE DE GAINES.



Puits de ventilation naturelle



Espaces extérieurs
avec les portiques brise-soleil



Circulations et vue en sous face
des planchers caissons





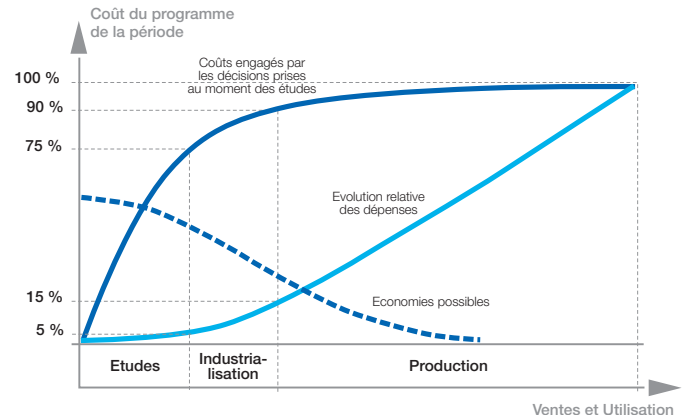
2. LES ENTRAVES À LA QUALITÉ

Une opération de construction ou d'aménagement comporte des phases identifiées : les études, qu'elles soient de programmation ou de maîtrise d'œuvre, puis la mise en œuvre physique des ouvrages et leur réception.

On remarquera que plus on se situe vers l'aval du processus, plus la qualité a de facilités à se définir et à se mesurer : les matériaux, la mise en œuvre et ses règles de l'art, les labels, les normes...

C'est pourtant à l'amont que le maximum de gains de qualité - ou le maximum d'erreurs - peuvent être effectués.

Ainsi le diagramme suivant, issu du travail de l'Association pour l'Analyse de la Valeur, bien que s'adressant au domaine industriel pour lequel la rencontre d'un marché est un objectif fondamental, peut être transposé dans le domaine de la construction.



Ce diagramme vise à comparer la courbe des dépenses relatives à la mise au point d'un produit avec la courbe des coûts résultant des décisions prises au cours de celle-ci. On constate la faiblesse des coûts d'études amont au regard des enjeux de décision ayant un impact sur la qualité. Ce diagramme montre également que plus on avance dans le temps et moins les gains seront substantiels. La seconde courbe peut être ainsi assimilée à la courbe de la qualité.

Si à l'aval du processus de construction la non-qualité est mesurable (l'Agence Qualité Construction évalue le coût économique de la non-qualité à quelques 10 % du chiffre d'affaires du BTP soit environ 40 milliards par an), il est pour la

MIQCP d'autres non-qualités, tout aussi graves : des bâtiments publics ou des aménagements qui se révèlent inutiles, mal implantés dans le tissu urbain, dans lesquels on vit mal...

Ainsi, parmi les facteurs sources de ces non-qualités, on relève :

L'INSUFFISANCE DES ÉTUDES DE PROGRAMMATION

L'importance des études de programmation est aujourd'hui admise et reconnue. Faire l'impasse sur cette phase essentielle du projet, prévoir un budget et un délai trop faibles pour faire toutes les explorations nécessaires, négliger les concertations indispensables risquent fort de remettre plus tard en cause tout ou partie du projet. Le maître d'ouvrage a besoin de tous les éléments que fournissent de bonnes études de programmation pour arrêter des choix les plus judicieux possibles et pouvoir ensuite faire partager ses choix aux futurs usagers et utilisateurs.

UNE MAUVAISE ESTIMATION FINANCIÈRE DE L'OPÉRATION

La question du financement des opérations est double. Elle porte à la fois sur le montage financier et sur la notion de coût de l'opération.

En termes de montage financier, rares sont aujourd'hui les

opérations qui ne relèvent que d'un financement unique : le co-financement, la recherche de subventions rendent la préparation du budget de plus en plus complexe. Boucler le budget d'une opération mobilise une énergie importante au sein de la maîtrise d'ouvrage et suppose une bonne connaissance des droits auxquels il est possible de prétendre.

Mais la question du financement d'une opération ne s'arrête pas là. En effet, le budget d'une opération de construction publique ne se confond pas avec le budget des travaux et celui des contrats d'étude et de maîtrise d'œuvre ; il faut aussi que la maîtrise d'ouvrage ait prévu le budget des études de programmation (études pré-opérationnelles et études opérationnelles) indispensables, le coût de la conduite d'opération, le coût de la procédure de désignation du maître d'œuvre et des autres intervenants (publicité, organisation de la procédure, indemnités,...), le coût de la communication autour du projet, le coût des aménagements paysagers aux abords du bâtiment, voire un budget spécifique pour le mobilier et une provision pour aléas et mise en service.

Il appartient au maître d'ouvrage d'estimer avec réalisme le prix d'une opération ; il arrive trop souvent qu'une sous-estimation, voulue ou non, entraîne dans le déroulement de l'opération des malentendus entre les partenaires et des remises en cause préjudiciables à la qualité.

En outre les coûts d'entretien, de maintenance et de fonctionnement du futur bâtiment doivent être pris en compte et évalués afin de vérifier que la collectivité sera en mesure de faire effectivement vivre son bâtiment. Il arrive parfois que des constructions soient délaissées faute de moyens pour les faire fonctionner.

UNE DÉRESPONSABILISATION DU MAÎTRE D'OUVRAGE

La loi MOP est très claire sur les responsabilités du maître d'ouvrage public, responsabilités dont il ne peut se démettre. Certes la tâche est lourde et suppose beaucoup de temps et d'énergie. S'il est conseillé aux maîtres d'ouvrage de s'entourer de toutes les compétences utiles, de tous les conseils indispensables pour mener à bien un projet, les décisions, les choix, les arbitrages restent de leur responsabilité.

Programmateurs, conducteurs d'opération, maître d'œuvre, etc. ont chacun un rôle à remplir dans le cadre d'un partenariat dont les responsabilités respectives doivent être clairement définies et respectées.

Le maître d'ouvrage doit assurer un rôle actif tout au long du processus comme il devra ensuite assumer, face aux utilisateurs, les choix opérés.

UN PROCESSUS FRACTIONNÉ ET CLOISONNÉ

Le processus d'élaboration d'un projet de construction publique n'est pas linéaire. Il est fait de nombreux allers et retours entre les partenaires, d'échanges, de mises au point, d'interactivité tant au niveau des choix programmatiques qu'à celui des choix architecturaux et techniques en phases d'études et de travaux.

Un morcellement trop grand du processus et un cloisonnement trop rigide entre les partenaires risque de

déboucher sur un appauvrissement du projet, chacun ayant besoin de se nourrir des travaux et des recherches des autres. L'échange des points de vue et une communication bien maîtrisée sont indispensables. D'ailleurs, la loi MOP permet, dans certaines limites, cette interactivité entre programme, estimation financière et projet du maître d'œuvre.

LE FACTEUR TEMPS NÉGLIGÉ

L'importance du temps dans l'ensemble du processus d'élaboration et de vie du projet a déjà été soulignée. Il est bon de rappeler la particularité des constructions publiques qui doivent souvent traverser les décennies et subir de nombreux changements d'usage.

Un maître d'ouvrage doit donc s'efforcer de passer du temps sur son projet et d'en offrir à l'ensemble des partenaires pour qu'ils puissent mûrir et valider leurs options. Les échéances électorales ne devraient pas imposer leur calendrier aux opérations.

UN MAÎTRE D'ŒUVRE MAL ADAPTÉ À L'OPÉRATION

Certes la responsabilité du maître d'ouvrage est grande dans les choix successifs qu'il convient d'opérer tout au long du processus. Mais, quand bien même aurait-il mené à bien les phases de programmation, il ne peut espérer obtenir un très bon projet s'il ne choisit pas une bonne équipe de maîtrise d'œuvre ou s'il ne lui donne pas les moyens de le réaliser. Il en va de même pour le choix de tous les autres intervenants et bien sûr des entreprises.

Faire le bon choix suppose une culture architecturale qui peut se « travailler ». C'est pourquoi la MIQCP recommande aux maîtres d'ouvrage, avant de se lancer dans une opération, de visiter d'autres bâtiments, de se faire expliquer les processus de production et de conception, et comment les architectes travaillent, pour se faire une opinion personnelle de ce qu'ils peuvent attendre de leur futur maître d'œuvre. Il paraît essentiel que les choix de concurrents soient faits dans un esprit de grande ouverture.

De même, faire le choix du meilleur projet dans le cadre d'un concours d'architecture et d'ingénierie suppose de savoir évaluer les différents projets proposés. C'est pourquoi le maître d'ouvrage doit se faire assister de personnes compétentes, et tout particulièrement d'architectes, dans la commission technique et dans le jury, pour être guidé dans ses décisions.

LA COMPLEXITÉ DE LA RÉGLEMENTATION

La législation et la réglementation qui l'accompagne sont une nécessité, mais lorsqu'elles deviennent trop complexes, voire incompatibles entre elles, trop rigides, elles finissent par engendrer parmi les services de maîtrise d'ouvrage et ceux du contrôle, des comportements d'inhibition qui vont à l'encontre des grands objectifs.

Aujourd'hui, les maîtres d'ouvrage, mais aussi les maîtres d'œuvre, sont perdus face au maquis des textes : code des marchés publics, code civil, code de la construction, code de l'urbanisme, code du travail, règlement de sécurité, etc. De même, l'interprétation restrictive des


textes peut conduire à un résultat opposé aux objectifs de qualité qui sont pourtant à l'origine des lois et des règlements.

La préoccupation des maîtres d'ouvrage n'est plus « comment faire pour bien faire ? » mais « qu'ai-je le droit de faire ? », comme le constate tous les jours la MIQCP dans son activité de conseil. La peur des maîtres d'ouvrage d'enfreindre les règles monopolise leur énergie et empêche leur imagination et leur réflexion. L'esprit est délaissé au profit de la lettre.

Dans la pratique, le conseil qu'on pourrait donner aux maîtres d'ouvrage publics est, qu'avant tout acte administratif - la première délibération par exemple - ils fassent procéder à un cadrage juridique global ainsi qu'à une simulation complète d'un processus administratif qui doit demeurer au service de l'opération.

Et si le maître d'ouvrage se doit d'être vigilant, le maître d'œuvre doit, lui, faire preuve de pugnacité et d'ingéniosité pour trouver la ou les solutions susceptibles de satisfaire les règles sans dénaturer le projet, ce qui suppose de sa part de travailler en étroite collaboration avec les organismes de contrôle.





3. LES PROCESSUS DE COMMANDE FAVORISANT LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES

Le premier chapitre de cet ouvrage était consacré à l'examen des valeurs que doivent porter l'architecture ou l'aménagement.

A la fin de celui-ci il était mis en exergue la difficulté de vouloir objectiver le débat architectural.

En effet, la qualité des constructions publiques, surtout dans sa dimension sociale et culturelle est difficilement mesurable, puisque relevant du jugement moral, politique ou esthétique avec tous les risques possibles d'arbitraire.

La MIQCP au regard des innombrables entrées de l'architecture, et des débats passionnés qui leur sont attachés, n'a jamais désigné la qualité. L'exercice aurait été aussi présomptueux que de vouloir calculer le volume d'un nuage...

La qualité finale d'un bâtiment est le résultat de la somme des savoirs, des sensibilités, des professionnalismes de la longue chaîne des acteurs de la construction, depuis la « première idée de faire » du maître d'ouvrage jusqu'à la « réception » - et même au-delà.

Il est vite apparu à nos prédécesseurs que l'amélioration des méthodes, des comportements, de la gestion des interfaces, bref du processus même de la commande architecturale est en soi un facteur important de qualité.

La doctrine de la MIQCP a pris sa source dans l'identification des véritables leviers : les phases amont du processus en plaçant le maître d'ouvrage au cœur de celui-ci. C'est pourquoi, cet ouvrage serait incomplet s'il ne résumait pas, à travers ce chapitre, les principes qui donnent aux maîtres d'ouvrage les meilleures chances d'obtenir un bon résultat.

■ LES ACTEURS

■ Le maître d'ouvrage

L'article L2411-1 du code de la commande publique (CCP) affirme que le maître d'ouvrage public est le premier garant de la qualité de l'ouvrage. *Les maîtres d'ouvrage sont les responsables principaux de l'ouvrage. Ils ne peuvent déléguer cette fonction d'intérêt général [...].*

Le maître d'ouvrage a donc la charge de l'organisation générale de l'opération. *Il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux...*

Si le maître d'ouvrage public est toujours une personne morale, il est représenté par un responsable identifié qui agit en son nom. C'est par son entremise particulière que la personnalité, l'engagement et l'action du maître d'ouvrage sont fondatrices de la qualité architecturale. Décideur à part entière, il doit tout à la fois connaître l'étendue de ses responsabilités, savoir mettre en place tous les moyens humains, financiers et organisationnels nécessaires à la réussite de l'opération et être ouvert à la culture architecturale et urbaine. La quête de qualité nécessite un investissement personnel et une disponibilité constante pour un projet qui engage la collectivité et le cadre de vie pour de nombreuses années, bien au-delà de la durée d'un mandat électif.

Le maître d'ouvrage est donc bien la clef de voûte du projet constructif et de sa qualité. Il en porte seul la responsabilité politique. La diversité des enjeux suppose qu'une volonté politique forte soit soutenue par des compétences techniques et des moyens adaptés. Elle nécessite l'intervention d'acteurs nombreux et compétents issus d'horizons divers. Du reste, la loi offre au maître d'ouvrage la possibilité de se faire assister par des prestataires extérieurs pour certaines de ses attributions. C'est le cas :

- du **mandataire** qui peut se voir confier par le maître d'ouvrage *dans la limite du programme et de l'enveloppe financière qu'il a arrêtés, ..., l'exercice, en son nom et pour son compte, de tout ou partie des attributions définies dans la loi.*

Cette mission ne peut être confiée qu'à des prestataires désignés par la loi.

- du **conducteur d'opération** qui peut se voir confier une mission d'assistance générale à caractère administratif, financier et technique. Comme le mandat, cette mission ne peut être confiée qu'à des professionnels habilités par la loi. En outre, *la mission de conduite d'opération est exclusive de toute mission de maîtrise d'œuvre portant sur le même ouvrage et fait l'objet d'un contrat.*

- d'**assistants à maître d'ouvrage** qui peuvent se voir confier des missions d'expertise et de conseil, destinées à fournir au maître d'ouvrage une aide à la décision dans tous les domaines de compétence requis par le projet. Ces missions ne s'appliquent qu'à des études ou interventions ponctuelles et ne peuvent correspondre à une assistance générale, comme la conduite d'opération. Il s'agit, en particulier, *des études nécessaires à la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle ainsi qu'à l'élaboration du programme (qui) peuvent être confiées à une personne publique ou privée.*

Il convient de souligner que le mandat, l'assistance à maître d'ouvrage, tout comme la conduite d'opération sont des missions d'aide à la maîtrise d'ouvrage qui ne doivent comporter aucun élément, même partiel, de mission de maîtrise d'œuvre.

■ La maîtrise d'œuvre

Le titre III du livre IV du CCP définit la maîtrise d'œuvre, non pas en elle-même, comme c'est le cas pour la maîtrise d'ouvrage, mais à travers le contenu des missions qui lui incombent. Elle prône par ailleurs la séparation entre les missions de maîtrise d'œuvre et les missions d'entrepreneur.

La mission de maîtrise d'œuvre que le maître d'ouvrage peut confier à une personne physique de droit privé ou à un groupement de personnes de droit privé doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme...

Pour la réalisation d'un ouvrage, la mission de maîtrise d'œuvre est distincte de celle d'entrepreneur.

Cette mission de maîtrise d'œuvre nécessite plusieurs types de compétences : architecturale, technique, économique, sociale, urbanistique, ... Elle prend en compte les questions relatives à l'insertion dans le paysage, à l'environnement et à l'usage des bâtiments. Il appartient au maître d'ouvrage, en fonction de la spécificité de son projet, de définir les compétences pluridisciplinaires qui devront être réunies dans l'équipe de maîtrise d'œuvre ; et il appartient à l'architecte de regrouper autour de lui les spécialistes qui complèteront ses compétences propres et avec lesquels il travaillera efficacement.

Dans le domaine du bâtiment, la loi définit pour la première fois une mission dite « de base » qui garantit au maître d'ouvrage, mais aussi au maître d'œuvre, la continuité de l'action, depuis la conception du projet jusqu'à l'aboutissement de sa réalisation. Cette continuité est gage de qualité.

Le marché de maîtrise d'œuvre est un contrat qui, à l'issue de la négociation, lie le maître d'ouvrage et le maître

d'œuvre, fixe les obligations respectives de chacun, décrit le contenu de la mission du maître d'œuvre et en arrête la rémunération. Mais au-delà des relations contractuelles, il doit s'instaurer un climat de confiance et de respect mutuel ainsi qu'une compréhension respective des objectifs de l'autre.

■ La qualité de la relation maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre

Il ne peut y avoir de bon projet sans une bonne relation entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. De la qualité du dialogue qu'ils sauront instaurer, dépend la qualité de l'ouvrage final. Ce jeu d'acteurs suppose que chacun joue pleinement son rôle, mais rien que son rôle, dans la reconnaissance et le respect des responsabilités de l'autre.

S'écouter, pour trouver un langage commun, pour co-signer et assumer une œuvre commune.

■ LES ÉTAPES DU PROJET

La conduite du projet commande à la maîtrise d'ouvrage d'articuler entre elles des tâches de natures très variées, de s'organiser et de se doter des moyens nécessaires à sa réussite.

■ Composer l'équipe de maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage peut faire appel à des prestataires extérieurs pour l'aider dans les domaines de compétences

qu'elle ne possède pas elle-même. Mais, dans son intérêt, elle devra se structurer sur deux pôles fondamentaux : un pôle politique et un pôle opérationnel.

- **la dimension politique** sera assumée par le « chef de projet » à qui il appartiendra personnellement de « porter » le projet dans le temps. Il aura à prendre, tout au long du processus, les décisions nécessaires à l'avancement de l'opération, dans le cadre de la délégation de pouvoir qui lui aura été conférée par le maître d'ouvrage, personne morale. Dans le cas d'une collectivité territoriale, le rôle de chef de projet ne peut qu'être dévolu à un élu.

- **la dimension opérationnelle** sera prise en charge par le « conducteur de projet » qui, avec son équipe, assure l'assistance du chef de projet sur le plan administratif, financier et technique. Le conducteur de projet peut lui-même s'entourer des compétences extérieures, ou expertises nécessaires. Dans ce cas, il assumera la coordination et l'animation de ces intervenants.

Ensemble, le chef de projet et le conducteur de projet forment le couple sur lequel repose la décision et le pilotage du projet. De la qualité de leur relation, mais aussi de sa permanence dans le temps, dépend la réussite de l'ouvrage.

■ La définition des objectifs de l'opération par le maître d'ouvrage

Avant d'engager toute procédure, la maîtrise d'ouvrage mènera une réflexion de fond sur ses objectifs, afin de s'assurer de l'opportunité et de la faisabilité de l'opération envisagée. C'est le but des études pré-opérationnelles - synthétisées dans un « pré-programme » - puis, après

validation de ce dernier, des études opérationnelles qui permettent d'arrêter le « programme » de la construction ou de l'aménagement à réaliser.

Les études pré-opérationnelles et le pré-programme

La réalisation d'un bâtiment public engage la collectivité pour l'avenir. Le projet doit donc être pensé, dès l'origine, pour répondre à des besoins identifiés, mais il faut aussi anticiper sur l'évolution probable de la collectivité et de ses usages.

Les études pré-opérationnelles ont pour but de passer de la demande initiale exprimée en termes de volonté politique (le projet politique, un service à apporter à la collectivité) à la détermination de l'opportunité et de la faisabilité du projet constructif.

Au cours de cette phase interne à la maîtrise d'ouvrage, la collectivité examine, en s'appuyant si nécessaire sur des compétences extérieures, toutes les questions induites par la demande politique formulée à l'origine du projet. Ainsi, les études pré-opérationnelles devront :

- **analyser la demande** : l'élucider, la clarifier, la renseigner, déterminer le champ des études à mener : cela revient à se poser la question : qui veut quoi, pour qui et pourquoi ? En pratique, il s'agit souvent de transformer une idée de construction en noyau de « projet politique » ou, a contrario, élucider un projet politique un peu flou en noyau de « projet constructif ».

- **mener l'ensemble des études nécessaires** en envisageant le projet sous tous les angles, rechercher, anticiper, évaluer, comparer : il s'agit pour le maître

d'ouvrage de vérifier l'opportunité et la faisabilité de l'opération et d'effectuer les bons choix à partir d'informations complètes sur les attentes, les objectifs, les contraintes, les moyens affectés au projet, tant en investissement qu'en fonctionnement.

- **recadrer le projet** à partir de ces informations, clarifier les objectifs, proposer des choix et en vérifier les conditions de faisabilité : à ce stade, le maître d'ouvrage peut encore décider de suspendre ou d'abandonner le projet, de se diriger vers d'autres réponses que la construction ou de poursuivre la mise au point.
- **définir le projet et en énoncer les axes majeurs**, les objectifs et les contraintes dans le pré-programme. Celui-ci formule les objectifs du maître d'ouvrage en les replaçant dans un projet politique, social, économique et urbain. Il brosse les grandes lignes de l'opération sur le plan des engagements concrets, des moyens à mettre en œuvre et du planning prévisionnel auxquels la collectivité devra se tenir pour mener à bien son projet. En particulier, il permet une première évaluation financière de l'opération à réaliser.

Dans certains cas, les études pré-opérationnelles peuvent conduire le maître d'ouvrage à abandonner le projet de construction initialement envisagé au profit d'une autre solution susceptible de répondre plus efficacement aux objectifs recherchés.

- Au terme de cette phase d'analyse, **ces études devront être validées dans leurs conclusions par la collectivité** : l'approbation du pré-programme marque l'engagement de la collectivité maître d'ouvrage dans l'opération envisagée et enclenche la phase opérationnelle qui définira en détail le programme à réaliser.

A ce stade, et compte tenu de l'évaluation assez fine qui a été faite du projet envisagé, le maître d'ouvrage peut déjà savoir à quel type de procédure de choix de maître d'œuvre il sera soumis.

CAS PARTICULIER DE LA RÉHABILITATION

Le maître d'ouvrage peut parfois faire le choix de réutiliser un bâtiment ancien. Ce choix demande de concilier le programme à réaliser et l'architecture du bâtiment existant.

Certains usages se conçoivent aisément dans un bâtiment ancien. La réutilisation peut donner une nouvelle vie à un bâtiment qui, par sa signification dans l'histoire de la ville ou la mémoire de ses habitants, par sa localisation ou par sa valeur patrimoniale, mérite d'être préservé et conservé sinon dans son usage, au moins dans l'essentiel de son architecture.

La réutilisation d'un bâtiment peut être imposée par la volonté de le conserver, ou n'être qu'une solution parmi d'autres pour répondre à un programme donné. Dans chaque cas, une solution nouvelle et unique devra être trouvée pour gérer cette rencontre entre architecture et usage. C'est un travail architectural à part entière dans lequel l'homme de l'art a un rôle essentiel à jouer. Il s'agit, comme pour la conception d'un bâtiment neuf, d'un véritable problème d'architecture et de création dans lequel les contraintes du bâti ancien génèrent un exercice spécifique pour l'architecte. Le rapport entre forme et fonction doit s'accompagner de cohérences nouvelles, fruits d'une invention qui utilise les potentialités architecturales de l'édifice, soit en les faisant évoluer, soit en s'y opposant : établir la cohérence architecturale des aménagements avec l'architecture initiale du bâtiment ; établir la cohérence fonctionnelle du bâtiment réutilisé

avec son nouvel usage. C'est là un travail d'appréciation et de création qui ne peut être codifié : la réutilisation est rarement systématique.

L'adaptation à un nouvel usage conduit généralement à des démolitions partielles, à des transformations extérieures ou intérieures ou à des extensions. Mais, avant de décider d'une réutilisation, il est indispensable de mener un certain nombre d'études préalables pour apprécier la faisabilité de l'opération. Ces études doivent comporter plusieurs approches :

- Une étude sur la valeur symbolique de l'édifice à réutiliser, sa place dans l'histoire sociale et culturelle de la cité ainsi que l'attachement des habitants à son égard.
- Une analyse urbaine sur sa localisation, son rôle dans la structure de la ville et son évolution.
- Une analyse architecturale sur les capacités d'adaptation du bâtiment pour le restaurer, le compléter ou le transformer et définir ainsi les nouveaux rapports entre signification ancienne et nouvelle.
- Une étude technique sur la valeur de l'état de conservation du bâtiment (clos, couvert, structures, percements) ainsi qu'une étude sur la sécurité et l'adéquation possibles aux normes en vigueur.
- Une étude économique sur les travaux à entreprendre selon plusieurs scénarios et en établissant si possible des estimations des charges futures d'entretien et de gestion.

L'ensemble de ces études doit permettre, au-delà d'un simple état des lieux technique, de porter un diagnostic global sur la capacité de réutilisation du bâtiment étudié et de décider ou non de sa réutilisation.

CAS PARTICULIER DES ESPACES PUBLICS ET DE L'AMÉNAGEMENT URBAIN

De manière encore plus aiguë que dans le domaine de la construction, la démarche des études préalables constitue une étape réellement indispensable dans le processus de requalification ou d'aménagement des espaces publics. Cette sensibilité se nourrit des caractéristiques même de « l'espace public », dont les fonctions ne peuvent toujours être clairement identifiées et annoncées.

- L'espace public, par essence d'appropriation collective, se caractérise par la multiplicité de ses valeurs d'usage, les unes institutionnelles ou formelles, les autres résultant de pratiques spontanées, de comportements informels, qui peuvent générer des difficultés de gestion, des conflits de cohabitation, voire des détournements de lieu. Reflet d'une réalité sociale, c'est le lieu légitime de l'expression publique sous toutes ses formes. Les enjeux d'aménagement qui y sont associés tels que mobilité, sécurité, paysage, anticipation des évolutions économiques et sociales, gestion et conservation de l'identité des espaces, soulignent la responsabilité de l'élu dans la réponse optimale à rechercher.
- L'espace public se définit aussi par la qualité des relations qui s'y tissent. Le caractère paisible ou conflictuel de l'occupation d'un espace joue pour beaucoup dans sa perception. Pour les gens qui l'habitent ou le pratiquent, il a ses propres références, ses codes, sa symbolique.
- Enfin, l'espace public est l'élément structurant de la ville. Il en constitue l'armature. Chaque « morceau » étudié n'est qu'un maillon d'un tout. Plus encore que pour un bâtiment, la relation entre le dedans et le dehors

constitue un point important de la compréhension du rôle de l'espace à aménager. Ici, se pose la question délicate de la définition de ses limites.

Dès lors, les études préalables seront le moment crucial de la confrontation entre des objectifs assignés à un espace et les objectifs stratégiques de politique urbaine et sociale mis en œuvre à l'échelle de la ville. Outils d'aide à la décision, elles associeront étroitement deux actions, l'élaboration du diagnostic et de l'expression des enjeux, avec l'animation d'une concertation étroite associant tous les acteurs.

Le diagnostic permettra de rendre compte de l'ensemble des composants de l'espace et du projet, et de relever les atouts et handicaps, les dysfonctionnements et les potentialités. Il réunira et analysera les informations concernant les données humaines, historiques et sociales, techniques, de fonctionnement urbain, les données architecturales, paysagères et environnementales, les données réglementaires, et les tendances générales d'évolution. L'analyse fonctionnelle et vécue du site mettra en évidence les éventuels conflits et la hiérarchisation des priorités. Elle permettra d'apprécier la dimension locale du projet envisagé et les conditions d'insertion dans son environnement, en le situant dans une cohérence urbaine globale.

Chaque élément du diagnostic sera testé dans le cadre d'une **concertation** accompagnant tout le processus d'étude. Celle-ci permettra : d'identifier tous les acteurs et usagers et de préciser les modalités de leur mobilisation ; de se donner un vocabulaire et des références communes, malgré les diversités de cultures et de perception ; de préciser l'organisation de la maîtrise d'ouvrage (services intégrés et experts extérieurs associés) et ses

modalités d'intervention pour les arbitrages et la validation des décisions à chaque étape du processus.

Cette concertation pourra être aussi l'occasion de faire émerger, dans une prospective très ouverte, des propositions imaginant de nouvelles fonctionnalités à satisfaire sur le lieu en question, qui conforteraient celles initialement projetées ou simplement fondées sur la pratique historique de cet espace ; ceci sous réserve de les valider dans le cadre plus global de la politique urbaine engagée.

L'élaboration du programme opérationnel

Une fois validé un projet « mesuré » et réfléchi au sein de la maîtrise d'ouvrage, encore faut-il ensuite formuler une commande précise à l'adresse de la maîtrise d'œuvre et assurer le suivi de cette commande.

La programmation opérationnelle, autour d'un document appelé « programme » assure le lien entre le projet politique du maître d'ouvrage et le projet architectural. Le programme est l'expression de la commande publique transcrivant les objectifs qualitatifs et quantitatifs du maître de l'ouvrage en termes de besoins, d'exigences et de contraintes. Pour l'équipe de maîtrise d'œuvre, il est le document essentiel qui guidera sa réponse architecturale, technique et économique. C'est un document de référence, servant tout d'abord à la consultation de maîtrise d'œuvre, puis d'outil de dialogue entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Le degré de précision, notamment technique, du programme doit être en rapport avec les informations strictement nécessaires au niveau de conception demandé lors de la consultation de maîtrise d'œuvre. Il devient une pièce contractuelle du marché car il précise les performances et les niveaux de qualité attendus.

Par le programme, la maîtrise d'ouvrage doit rendre intelligibles ses véritables objectifs, que ce soit sur le plan symbolique (l'idée qu'il se fait de l'institution et l'image qu'il veut en donner par la future construction), sur le plan de l'usage (organisation du travail dans les locaux, liaisons entre les différentes unités, contraintes fonctionnelles et techniques liées à l'activité, conditions d'accueil du public,...) ou que se soit sur le plan de l'insertion du projet dans le tissu urbain, ou l'environnement naturel.

Ainsi, un « bon » programme ne se réduit pas à un simple catalogue de surfaces. Car le maître d'œuvre a besoin de s'imprégner des différentes dimensions des attentes exprimées pour proposer des solutions respectant l'esprit de la demande qui est formulée.

Quelle que soit la complexité de l'opération, l'élaboration du programme est d'autant plus facilitée que les concertations et les études pré-opérationnelles auront été bien menées. Ces deux étapes cruciales sont souvent trop rapidement franchies, voire ignorées par certains maîtres d'ouvrage qui passent commande sans s'être interrogés sur la pertinence de leur intention face au problème posé. Faire l'économie - financière et en temps - de ces deux étapes fait courir un grand risque de non-qualité.

Là encore, il paraît utile de préciser qu'il est du devoir du maître d'ouvrage de faire réaliser ces études par un véritable professionnel, leurs conséquences sur la qualité finale de la construction n'étant plus à démontrer. La MIQCP recommande sans ambiguïté le recours à un programmeur extérieur à la structure de maîtrise d'ouvrage, parce qu'il est bon de disposer d'une personne neutre, capable d'animer les concertations indispensables et de poser

toutes les questions importantes sur le projet politique, y compris celles que le maître d'ouvrage n'ose pas ou ne veut pas poser. (Cf. « *Guide de sensibilisation à la programmation* », MIQCP - 2008)

■ Le choix d'un concepteur

Le programme étant validé, la phase de consultation de la maîtrise d'œuvre peut s'engager. Pour les maîtres d'ouvrage publics, la forme que peut prendre cette consultation est strictement codifiée : le processus est avant tout une dévolution de marchés publics à conduire dans la rigueur et la transparence. Mais au-delà des contraintes du code des marchés publics et de la déontologie, ce processus exige, pour déboucher sur un choix éclairé du concepteur, de nombreux savoir-faire particuliers que le conducteur d'opération doit être en mesure d'assumer.

La procédure de choix du futur maître d'œuvre s'opère généralement en fonction des différents seuils d'honoraires énoncés par les textes. Toutefois, le maître d'ouvrage peut décider de recourir, pour des raisons particulières inhérentes à l'opération, à une procédure à laquelle il n'est pourtant pas tenu. (Par exemple, choix du concours d'architecture et d'ingénierie lorsqu'il n'est pas obligatoire). Là encore, opérer le bon choix en matière de procédure de consultation de la maîtrise d'œuvre permet de se donner des chances supplémentaires d'obtenir la qualité finale escomptée.

Il existe deux procédures de choix fondamentalement différentes : les procédures simplifiées où l'on choisit un concepteur et le concours d'architecture et d'ingénierie où l'on choisit un projet.

Dans le premier cas, le maître d'ouvrage retient directement le maître d'œuvre en fonction de ses potentialités à mener à bien l'opération envisagée, potentialités qui se révèlent au travers des dossiers d'œuvre présentés, d'auditions ou de visites préalables; alors que dans le cadre de la procédure du concours, le maître d'ouvrage choisit, parmi plusieurs propositions, un projet élaboré en réponse au programme.

Dans tous les cas, le maître d'ouvrage doit garder en mémoire que la responsabilité de la qualité finale de la réalisation sera partagée conjointement avec le maître d'œuvre et qu'il doit donc faire en sorte de trouver non pas seulement un prestataire de service, mais plutôt un véritable partenaire avec lequel une relation de confiance et de respect mutuel sera possible.

Insistons sur le rôle éminent du jury qui a pour mission d'apporter au maître d'ouvrage - qui décide en dernier ressort - les conseils nécessaires pour le choix du maître d'œuvre le plus pertinent ou le choix du meilleur projet. Ses débats doivent permettre de soulever toutes les questions relatives à l'ensemble des dossiers ou projets présentés.

Le maître d'ouvrage, qui compose lui-même son jury, cherchera avant tout à s'entourer des personnes qui, à des titres divers, sont susceptibles d'enrichir et d'approfondir les débats.

Dans les deux types de consultation, les phases de programmation et de choix du concepteur sont primordiales pour l'avenir du projet. Le maître d'ouvrage doit donc veiller à ce qu'elles soient menées dans les meilleures conditions en leur accordant le temps indispensable et en opérant les choix humains les plus judicieux.

■ Le contrat de maîtrise d'œuvre et la qualité de sa négociation

Les contrats de maîtrise d'œuvre sont des contrats négociés. Une bonne négociation, au sens où la MIQCP l'entend, est une négociation franche, portant sur l'ensemble des paramètres de la future mission.

Il revient à la maîtrise d'œuvre de faire la proposition initiale : cela exige qu'elle dispose de tous les éléments qui lui permettent de la justifier : programme, objectifs, contraintes du maître d'ouvrage, lesquelles seront inscrites dans le projet de CCAP. Une négociation équilibrée implique que le maître d'œuvre ait la possibilité de développer ses arguments.

Trop souvent, la discussion est purement financière et quelquefois elle se limite à la conclusion de « rabais » commerciaux - ce qui n'a aucun sens en matière de prestations intellectuelles - sans véritable évocation des devoirs respectifs de chacune des deux parties et du contenu. Cette remarque vaut du reste aussi pour les études de programmation.

Quelquefois encore, des maîtres d'ouvrage font des propositions « à prendre ou à laisser ». Il faut que ces maîtres d'ouvrage comprennent l'esprit des textes dont l'une des richesses est justement de prévoir la négociation du contenu de la future mission de maîtrise d'œuvre dans l'intérêt bien compris des deux parties.

Il faut également que les maîtres d'ouvrage soient conscients que la valeur du service rendu s'établira « in fine » sur la valeur définie par le contrat. Réduire la négociation à un marchandage c'est abaisser les deux acteurs en accordant un minimum de considération pour les prestations intellectuelles créatives ; c'est nier l'incontournable

évidence que la création est une œuvre commune de deux partenaires qui se respectent. Un dialogue mal engagé fait courir le plus grand risque à l'ouvrage lui-même. Voilà pourquoi la MIQCP porte un tel intérêt à la qualité de la négociation du contrat de maîtrise d'œuvre.

Il faut que maître d'ouvrage et maître d'œuvre discutent non en pourcentages par rapport au coût des travaux comme c'est encore trop souvent le cas, mais en se livrant à une véritable évaluation du contenu de la mission future.

La juste estimation des coûts de conception et la transparence des négociations sont les ingrédients incontournables d'une meilleure qualité en ce qu'elles contribuent à gagner la confiance tout en donnant aux maîtres d'ouvrage « envie d'architecture ».

Les procédures à elles seules ne peuvent garantir la qualité de la réalisation. Pour que l'ouvrage projeté devienne œuvre à part entière, il faut que le maître d'ouvrage ait choisi le concepteur idéal pour l'opération envisagée - et non le meilleur concepteur dans l'absolu -, celui qui est en mesure de tirer la quintessence du programme proposé et de traduire dans son projet les valeurs dont la construction doit être porteuse : valeurs culturelles, sociales, urbaines, esthétiques, techniques, économiques, réglementaires, environnementales et d'usage, définies par le maître d'ouvrage.

*« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas,
c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »*

Senèque

Conclusion

Voulue par la société, toute construction publique, quelle que soit son utilité matérielle, a une finalité humaniste que doit traduire son architecture. Car dans sa vérité, elle dialogue avec l'homme. Créée par lui, elle agit à son tour sur son comportement, sur son devenir : l'homme crée le cadre, le cadre crée l'homme.

L'architecture publique, fait social par nature, s'expose fatalement à la vue de tous ceux qui vivent son environnement ; et pour ceux qu'elle abrite, elle constitue l'horizon constant de leur séjour. Et si elle est l'aboutissement d'un patient processus créatif, à la fois simple et complexe, qui appelle beaucoup de rationalité, elle s'explore notamment par les sens et l'émotion qu'ils véhiculent.

C'est pourquoi ce guide part aussi de la tentative de nouer un dialogue entre texte et image. Les illustrations qui accompagnent les propos développés ici ont pour principale vocation de mieux les expliciter. En outre, les exemples proposés donnent à voir dans leur diversité la stimulante richesse des réponses apportées aux exigences initiales.

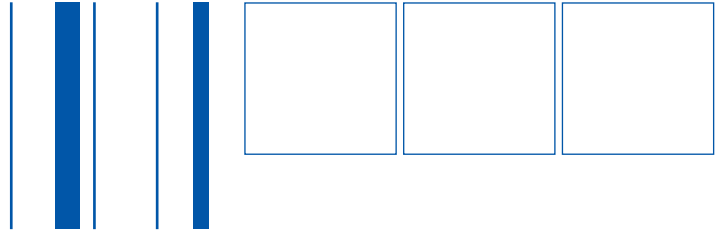
Puisse le lecteur s'appropriier ces pages dans l'esprit d'ouverture et de tolérance qui a présidé à leur rédaction.

Remerciements

Nous tenons à remercier les architectes consultants de la MIQCP pour leurs contributions à ce travail et plus particulièrement ceux qui nous ont assisté dans l'élaboration de l'ouvrage par leur participation active : Régis DANIEL, Philippe-Charles DUBOIS, Bernard DUBOR, Francine IMHOLZ-LEVREY, François LOMBARD, Nicole ROUX-LOUPIAC, Rudy RICCIOTTI, Roland SCHWEITZER, Pierre VETTER, Adam YEDID.

Photos

© Tom Darmon Architecture et Antonin Darmon & Associés :pages 26-27
© Arnaud Rinuccini :pages 28-29
© Philippe RUAULT :pages 30-31
© David Giancatarina ; Agence Morris & Renaud :pages 32-33
© Plans et coupes : FRES Architectes ; Photos : Philippe Ruault :pages 34-35
© Luc Boegly :pages 36-37
© Denis Dessus :pages 38-39
© Éric Laignel :pages 40-41
© Sergio Grzia PARGAD :pages 42-43
© Juan Sepuvelda Grazioli :pages 44-45
© Didier Boy-de-la-Tour :pages 46-47



Placée auprès du Ministre en charge de l'architecture, la Mission pour la Qualité des Constructions Publiques a pour vocation de promouvoir la qualité architecturale des ouvrages édifiés pour le compte des collectivités publiques. Son positionnement interministériel lui permet d'associer, dans sa réflexion et dans son action, de nombreux partenaires publics et professionnels, en France et en Europe, et de fonder ses recommandations sur l'observation et l'analyse de leurs pratiques.

Cette ouvrage est avant tout destiné aux maîtres d'ouvrage, souvent démunis lorsqu'ils sont confrontés à un projet de construction ou d'aménagement. Mener à bien une construction publique met en jeu des devoirs et des droits, des responsabilités institutionnelle et citoyenne, des aspirations, des initiatives, des audaces et des prudences, et, bien-sûr, des compétences qui doivent se conjuguer en vue de la meilleure adéquation, garantie d'une qualité authentique.



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



*mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques*

