mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques

Présenter | Observer | Guider

Les architectes dans la production du logement

Le Rapport

Restitution du 17 juillet 2019.

Rapport réalisé sous la présidence de Roland Peylet, Président de la MIQCP, avec l'appui de Christian Romon, secrétaire général de la Mission.

↘ *Coordination de la rédaction et animation du groupe de travail :*

- *Yâsimîn Vautor, architecte et urbaniste de l'Etat, Conseil aux maîtres d'ouvrage.*

↘ *Participation à la rédaction :*

- *Patrick Chotteau, architecte et urbaniste en chef de l'état, secrétaire général adjoint de la MIQCP.*
- *Bertrand Mathieu, architecte conseil de l'Etat, Ministère de la Culture.*
- *Christian Romon, secrétaire général adjoint de la MIQCP.*
- *Yâsimîn Vautor.*

↘ *Participation à la relecture du rapport :*

- *Denis Dessus, Président du CNOA*
- *Lydia di Martino, Directrice du service juridique, CNOA*
- *Christine Edeikins, Architecte conseil de l'Etat auprès du ministère de la culture, Atelier 2/3/4*
- *Daniel Palmaro, Directeur général de Clairsienne (ESH)*
- *Pierre Paulot, Directeur de la maîtrise d'ouvrage, I3F*
- *Bertrand Mathieu, auprès du ministère de la culture.*
- *Jean-Michel Savin, Directeur du Développement, Mutuelle des architectes français*

Nous remercions particulièrement Véronique Le Bouteiller qui a initié l'animation et le suivi du groupe de travail avant son départ en retraite.

Photos utilisées en page de couverture : Projets d'Itar, agence d'architecture.

Les architectes dans la production du logement

SOMMAIRE

L'éditorial du Président 4

PARTIE 1 : Les éléments cadres 7

1.1 Contexte de mise en place du groupe de travail 8
1.1.1. L'évolution de la règlementation suite à la Loi Elan 9
1.1.2. Le constat de l'évolution du jeu d'acteurs : vers de nouvelles dynamiques de coopération ? 10
- L'apport des habitants comme véritable partie prenante. 10
- L'impact de la montée des exigences techniques sur le jeu d'acteurs 11
- Les conséquences sur la profession de la prise en main par le privé d'opérations de logements d'intérêt général 12
- Une tendance à la fragmentation des missions et des interventions de la maîtrise d'œuvre 14

1.2. Démarche et objectifs du rapport 17
1.2.1. Problématiques abordées et objectifs des propositions 17
1.2.2. L'établissement d'un groupe de travail 18

PARTIE 2 : Les apports de l'architecte à toutes les étapes de la production de logements 20

2.1. Mieux localiser et intégrer le logement dans le territoire 21

2.1.1. Renouveler l'existant grâce à la production de logements de qualité 22
2.1.2. Nos propositions pour mobiliser les architectes dans la planification du territoire 24
- Des architectes mobilisés en régie au sein des services de planification et d'urbanisme 24
- Des architectes mobilisés en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour contribuer à la stratégie de planification 25
- Les « conseils » 26

2.2. Le logement, l'habitat et l'urbanisme opérationnel pour une intégration urbaine sensible 28

2.2.1. Rappel des principaux enjeux 28
2.2.2. Mobiliser les architectes pour articuler qualité d'usages et qualités d'un cadre de vie 30
2.2.3. Le choix du processus de réalisation de l'opération 32
2.2.4. Le choix de l'architecte et de son équipe 34
- Rappel de la boîte à outils mise à disposition des maîtres d'ouvrage pour la sélection de leur maîtrise d'œuvre 35
- Focus sur : les clés pour bien choisir son équipe de maîtrise d'œuvre 37
- Focus sur : mener une réflexion ouverte sur l'évolution du concours 39

2.2.5. Du bon usage de la conception-réalisation 41
2.2.6. Le contrat et ses missions 45
2.2.7. La gestion du chantier 51

Eléments de conclusion 56
Annexes 57
- Communiqué de presse de Françoise Nyssen, 17 mai 2018
- Mission de suivi de la conformité architecturale du CNOA

Les architectes dans la production du logement

Éditorial

Alors que s'achevait à l'Assemblée nationale, en première lecture, l'examen du projet qui allait devenir la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite « loi ELAN », la ministre de la culture alors en exercice a entendu réaffirmer le 17 mai 2018, à l'occasion d'une rencontre avec les lauréats de l'année 2018 des Albums des jeunes architectes et paysagistes (AJAP), sa volonté de cultiver le désir d'architecture dans le cœur des citoyens, son soutien à la profession d'architecte et son engagement à promouvoir une architecture de l'habitat de qualité.

Deux chantiers ont été lancés, portant l'un sur le « désir d'architecture » dans la perspective de consolider le rayonnement de la profession et sa reconnaissance comme levier de développement culturel, économique, social et environnemental, l'autre sur l'apport des architectes à la qualité de l'habitat, la conduite de ce second chantier devant être confiée à un groupe de travail composé d'acteurs de la production des logements de demain, mis en place avec les services des ministères concernés et animé par la mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, l'objectif étant de formuler des propositions permettant de valoriser le rôle de l'architecte dans le processus de production de logements de qualité et d'équilibrer la relation entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre de l'émergence des projets à leur réalisation.

Dans l'attente de la mise en place officielle de ce groupe de travail – qui paraît s'annoncer à l'heure où sont écrites ces lignes – et dans le but de nourrir celui-ci, j'ai réuni de façon informelle pendant plusieurs mois, en ma qualité de président de la mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MIQCP), des architectes, des maîtres d'ouvrage de logements et des personnes issues des services du ministère de la culture, du conseil national de l'Ordre des architectes et de la Mutuelle des architectes français, la porte restant ouverte aux autres services ministériels et organisations concernés. Le présent rapport est le fruit des réflexions, particulièrement riches, de ce groupe.

L'allègement des obligations règlementaires pesant sur les bailleurs sociaux en fut le point de départ, obligeant à se pencher sur la manière dont ont pu évoluer au cours du temps le jeu des acteurs et les modes de faire et sur la façon dont sont aujourd'hui considérées des méthodes et des procédures – le concours notamment – regardées comme constituant des facteurs de réussite dans la production de logements.

De nombreuses auditions ont été conduites à cette fin d'octobre 2018 à juin 2019. Des architectes, des bailleurs sociaux, des chercheurs ont fait part devant le groupe de leurs pratiques, de leurs recherches, de leurs interrogations. De la sorte les travaux du groupe ont pu associer des approches aussi bien théoriques que pratiques et des retours d'expériences de professionnels investis dans l'acte de projeter, réaliser et faire vivre des logements.

Le champ exploré a couvert le vaste ensemble des questions qui se posent depuis la genèse d'intention de bâtir jusqu'à l'évaluation des immeubles réalisés qu'il faut parfois plus tard reconvertir, incluant la prise en compte des problématiques foncières et des contraintes économiques, l'attention portée aux attentes des habitants, le financement et les rémunérations, le choix des acteurs et des modes de réalisation, celui des solutions techniques, le partage des risques et bien d'autres questions encore.

L'accent a été mis délibérément, conformément à la demande de la ministre initiatrice de ce travail, sur la place de l'architecte dans cet ensemble, son rôle et son apport à tous les stades de la production de l'habitat.

On ne dira jamais assez combien l'architecture, au-delà de la seule construction, est seule capable de conférer aux réalisations la dimension culturelle qui leur permettra d'être pleinement habitées.

Or l'un des constats, le plus préoccupant sans doute, fait par le groupe est l'appauvrissement de la profession d'architecte. Celle-ci ne peut, autant que le font les entreprises, assumer les prises de risque économiques inconsidérés que certains n'hésitent pas à attendre d'elle, sans subir de graves dommages préjudiciables au bout du compte aux objectifs que tous prétendent poursuivre. Il est capital à cet égard d'éviter pareil travers. La maîtrise d'ouvrage, quelle qu'elle soit, doit avoir conscience qu'elle a besoin, dans son propre intérêt, de disposer d'une maîtrise d'œuvre forte et indépendante.

D'autres constats ont été faits chemin faisant, sortant du cadre des travaux du groupe stricto sensu, sur lesquels le rapport se contente d'ouvrir des fenêtres sur des réflexions à poursuivre.

Il en va notamment ainsi des inquiétudes manifestées par certains sur l'état des savoir-faire professionnels présents sur les chantiers. Cette inquiétude pourrait être une source possible d'une relative désaffection, par ricochet, de nombreux architectes à l'égard du chantier, mangeur de temps et, partant, d'argent, alors que, d'un avis général, il forme un apport essentiel aussi bien, dans l'intérêt immédiat du maître d'ouvrage, à la qualité de l'ouvrage en cours de réalisation que, dans l'intérêt de tous à plus long terme, à l'expérience accumulée des architectes au service en retour de la conception elle-même. Estimant qu'il restait au bâtiment à faire sa révolution industrielle, les plus optimistes croient cependant en apercevoir quelques signes annonciateurs.

Les nombreuses contributions qui ont permis la production de ce rapport illustrent la diversité des pratiques, des plus classiques aux plus innovantes, en lien toujours avec les spécificités du contexte et les enjeux propres à chaque opération.

Le rapport prétend en tirer des enseignements utiles pour tous, pour la conduite des politiques du logement à l'échelle locale. L'approche présentée est dirigée principalement vers le secteur public mais de nombreux développements peuvent tout aussi bien valoir pour le logement privé.

Son contenu peut se transformer sans difficulté particulière, c'était l'un des objectifs, en un guide de bonnes pratiques à destination des autorités locales et des maîtres d'ouvrage de logements. La MIQCP s'y tient prête.

Roland Peylet
Président de la MIQCP

Ce rapport rend compte des réflexions menées entre octobre 2018 et juin 2019 par le groupe de travail lors des réunions et auditions réalisées. Les travaux du groupe associent approches théoriques et pratiques issues de retours d'expériences de maîtres d'ouvrage et de professionnels investis dans l'acte de programmer, concevoir, réaliser et faire vivre les logements.

Le champ du logement couvre un ensemble de sujets immense : depuis la genèse de la décision de bâtir jusqu'à la reconversion et réemploi des immeubles existants, des problématiques foncières, de financement, de partage de risques, d'efficience à des réalités d'usages, à la recherche de convivialité et de cadres de vie tout simplement vivables parce que respectueux de ce qui fonde les besoins humains.

Aujourd'hui, la dérèglementation récente des pratiques des parties prenantes clés que sont les bailleurs sociaux, l'évolution du jeu d'acteurs et des « modes de fabrique » du logement qui s'en suit obligent à revisiter ce qui devrait constituer des facteurs de réussite dans la production de logement:
- en termes de mobilisation des acteurs, dont les architectes qui sont des professionnels essentiels dans la production de logement,
- d'un point de vue méthode : du bon usage des processus et des procédures mises à disposition,
- d'un point de vue contractuel.

Pour ce faire, la parole fut donnée à différentes parties prenantes engagées dans la production de logements : architectes, bailleurs sociaux chercheurs, représentations de professionnels, professionnels de l'assurance…

Ces contributions très riches d'acteurs du logement réunis autour de la MIQCP ont permis d'illustrer autour d'un même engagement - la production de logements de qualité - la diversité des pratiques par l'usage de processus dits classiques ou au contraire innovants, toujours en lien avec les spécificités du besoin exprimé, du contexte et des enjeux particuliers qui y sont rattachés.

La restitution de ce travail est offerte par la MIQCP et les contributeurs du groupe au ministre de la Culture en charge de l'architecture. Elle s'inscrit dans la perspective de la production collaborative d'un guide national en faveur de la production de logements de qualité accessible à chacun, permettant de mettre en avant les pratiques entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre ayant démontré leur efficacité.

De par l'aspect structurant de la politique publique de logement social et de l'apport des organismes sociaux dans la stratégie de production de logements, l'approche présentée est dirigée principalement vers les logements publics, mais donne lieu à des incises en cas de particularités propres au logement privé.

Le rapport s'articule en 3 parties :

1. Les éléments cadre du rapport.
2. Les apports de l'architecte à toutes les étapes de la production de logements.
3. Le projet de guide.

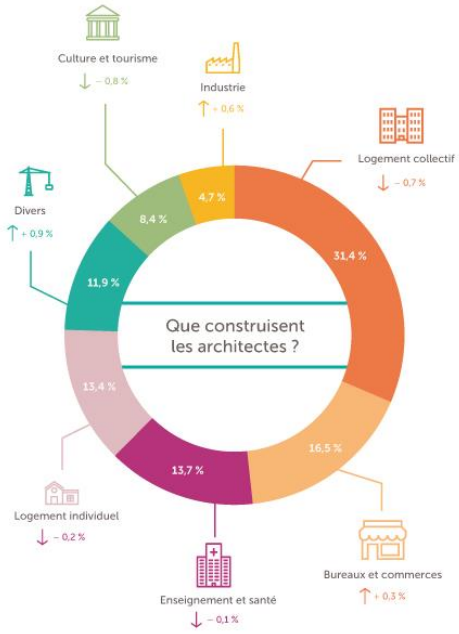
Une synthèse reprend les propositions principales du rapport.

PARTIE 1 : Les éléments cadres

1. Contexte de mise en place du groupe de travail

A l'heure où les transitions sociale et écologique interrogent notre modèle économique, ce travail part des principaux enjeux liés au logement pour apporter des propositions mobilisant, par le jeu d'acteurs, des éléments de méthode existants, émergeants ou à développer. Il s'agit d'interroger et d'enrichir les pratiques actuelles et émergentes à l'aune d'évolutions d'ordre juridique et dans un contexte général où les attentes sociétales sont elles aussi en mutation.

Construire des logements en grand nombre est un enjeu majeur porté depuis de nombreuses années par les gouvernements pour répondre aux besoins de la population. Aux objectifs affirmés de construire plus s'ajoute l'injonction de construire en moins de temps, avec des coûts d'investissement et de gestion minimisés, en « extension urbaine maîtrisée » et en renouvelant l'existant et en intégrant des exigences environnementales croissantes.



Source : la Mutuelle des Architectes Français, publication « Les Chiffres MAF, édition 2019 »

Ainsi, la stratégie du logement de l'actuel gouvernement se décline au travers de la Loi ELAN (évolution du logement, de l'aménagement et du numérique) : construire plus, mieux et moins cher, répondre aux besoins de tous, notamment les plus fragiles et améliorer le cadre de vie sur l'ensemble du territoire.
Avec pour objectif affiché d'accélérer le rythme de construction et de simplifier l'acte de construire, la Loi ELAN amène à la libéralisation des pratiques dans la production de logements. Ce contexte d'évolution juridique majeur invite à se questionner sur les effets à court et moyen termes de ces changements vis-à-vis des acteurs concernés, parmi lesquels les architectes dont il est question dans le présent rapport.

Cette relecture des enjeux actuels incite également à rappeler que **le logement n'est pas un produit comme les autres** et que **les logiques de construction et de réhabilitation de logements en masse doivent s'inscrire dans une dynamique d'intérêt général** en faveur de la définition collective et renouvelée d'un bien commun : l'habitat.

Porteurs de l'intérêt général, les bailleurs sociaux ont su concourir à la production d'un patrimoine de par la réalisation ou la réhabilitation d'opérations de logements de grande qualité. Nous pouvons citer en guise d'exemples les opérations issues du dernier ouvrage de Dominique Gauzin Müller intitulé *Habitat social d'aujourd'hui.*

Pour la MIQCP, cette contribution qualitative au renouvellement de la ville par le logement est liée notamment à la professionnalisation d'organismes (HLM) qui assument depuis plusieurs décennies leurs responsabilités de maîtrise d'ouvrage. Ainsi que l'affirmait le législateur**, le maître d'ouvrage est l'acteur essentiel dans la production de ce patrimoine** : c'est le responsable principal de l'ouvrage qui remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre.

Les politiques du logement, en particulier du logement social, traduisent les ambitions et les choix portés par les décideurs publics, confrontés aux évolutions sociales, économiques et environnementales de leur époque. C'est ici précisément le rôle de la Mission d'accompagner les collectivités et organismes publiques qui le souhaitent, à passer de l'intention à la réalisation, dans le respect de leurs compétences et les règles de la commande publique.

Ce travail, alliant écoute et proximité des acteurs sur le terrain, nourrit les recommandations fondées sur quelques principes essentiels : les responsabilités de la maîtrise d'ouvrage, l'importance des études préalables et de la démarche de programmation, la spécificité de la maîtrise d'œuvre architecturale, la recherche de la qualité environnementale et l'approche en coût global sont autant de leviers à promouvoir pour œuvrer à la réussite des opérations

1.1. L'évolution de la règlementation suite à la Loi Elan

- La libéralisation de pratiques dans la production de logements

Certaines dispositions de la loi ELAN relatives aux relations entre maitrises d'ouvrages et maitrises d'œuvres remettent en question l'équilibre des relations entre les différents intervenants du champ de la construction publique.

Afin de garantir de meilleures conditions pour la construction de logements en plus grand nombre, la maîtrise d'ouvrage HLM, acteur structurant de la commande publique, est amenée à évoluer dans le cadre de ces dispositions, reprises pour certaines dans le nouveau code de la commande publique : regroupement des organismes, attribution de nouvelles missions comme celle d'opérateur, suppression de l'obligation de concours pour les bâtiments neufs, pérennisation du recours possible à la conception-réalisation sans conditions, exonération du titre II de la loi MOP.

Les sujets de préoccupation majeurs à l'origine de la création du groupe de travail concernent **le maintien d'une capacité de garantir la réalisation de logements d'une qualité architecturale, urbaine et d'usage, la capacité d'innovation pour s'adapter aux enjeux sociétaux, les conditions d'une relation équilibrée entre maîtres d'ouvrage et architectes.**

Dès lors, une réflexion associant les parties prenantes engagées ensemble (maitres d'ouvrages publics, privés, aménageurs, architectes, professionnels, élus), au quotidien, dans la production du logement de demain, est initiée par Roland Peylet, président de la MIQCP, qui réunit un groupe de travail. Ce groupe encourage les acteurs concernés à poursuivre la production dans les plus brefs délais d'outils guides pour dessiner les cadres adaptés au nouveau contexte législatif, souples et adaptés aux spécificités de chaque opération. L'objectif fixé est de contribuer à rendre lisible et effective la contribution de l'architecture aux objectifs du projet de loi ELAN et d'affirmer par là même l'ambition d'un logement de qualité pour tous. Expliciter l'apport de l'architecte et faciliter son plein exercice sont alors essentiels.

↘ *La Loi ELAN et les bailleurs sociaux*

Les principaux impacts de la loi sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite « loi ELAN ») pour les bailleurs sociaux :

Les offices publics de l'habitat (OPH) sortent de la loi n°85-704 du 12 juillet 1985 (dite « loi MOP ») lorsqu'ils réalisent des opérations autres que des logements locatifs sociaux.

Les OPH et les organismes privés d'HLM, lorsqu'ils réalisent des logements locatifs sociaux, sont soumis au livre IV de la partie 2 du code de la commande publique, à l'exception de son titre III sur la maîtrise d'œuvre.

L'exemption du titre II de la loi MOP entraîne notamment la disparition de la possibilité de confier une mission à un groupement de maîtrise d'œuvre (dite mission globale) sauf justification circonstanciée et donc l'obligation d'allotir.

La disparition de l'obligation d'une mission complète de maîtrise d'œuvre (dite mission de base).

La liste des éléments de mission normalisés disparaît mais rien n'interdit d'y faire référence.

L'obligation de concours est supprimée pour les bailleurs sociaux et les CROUS. Rien n'interdit cependant d'y recourir.

Le recours possible à la conception-réalisation sans condition est pérennisé pour les bailleurs sociaux en locatif aidé et permis jusqu'au 31/12/2021 pour les CROUS. Les conditions de recours à la conception-réalisation sont par ailleurs élargies au neuf pour la construction de bâtiments « dépassant la réglementation thermique en vigueur ».

1.2. Le constat de l'évolution du jeu d'acteurs : vers de nouvelles dynamiques de coopération ?

Analyser les processus de production de logements oblige à mesurer le fait que le logement n'est pas un produit comme les autres. Comme le rappelle Bernard Roth, président d'AMO, le logement et plus largement l'habitat, constitue le paradoxe d'être à la fois un enjeu de société (la construction de logements constitue l'un des principaux vecteurs d'emplois), un objet patrimonial (l'architecture crée de la valeur) et l'âme d'un foyer. Le logement est un bien commun. La réalisation de logements accessibles et adaptés à tous relève de l'intérêt général.

Les entretiens menés avec différents maîtres d'ouvrage et architectes ont permis de mettre en avant des tendances dans l'évolution des attentes et des pratiques professionnelles utilisées dans la production du logement. Ces évolutions, certaines structurantes, d'autres émergeantes, ont un impact sur l'articulation entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprises et habitants. Elles interfèrent sur le choix des processus de production de logements. Les appréhender constitue donc une étape préalable à la proposition d'actions pour les accompagner, les encourager ou les encadrer. Il s'agit également de voir comment intégrer les retours d'habitants dans l'amélioration des connaissances des concepteurs.

Voici en quelques mots le résultat de ce diagnostic partagé entre membres du groupe de travail.

- L'apport des habitants comme véritable partie prenante.

Certaines pratiques observées sont la résultante d'un intérêt croissant pour la co-construction, pour la fabrique collective du cadre de vie. Ce sont les habitants, en premier lieu qui bousculent ce jeu d'acteurs.

Comme l'illustrent des opérations portées par Aquitanis, selon ce que permettent les projets d'habitats, neufs ou de régénération de patrimoine ancien, le sujet de la participation est de plus en plus présent, même si son curseur ne se situe pas toujours au même niveau : association à toutes les phases depuis la définition du projet jusqu'à sa mise en place (Locus Solus), appropriation du logement et des espaces partagés (VIM, BEN) ou même auto-réhabilitation (Claveau).

L'association des habitants modifie les jeux de rôle et bouscule les processus de réalisation d'opérations de logements. Il oblige à interroger les procédures en incitant maîtrise d'ouvrage et professionnels de la programmation le plus en amont possible, comme force de proposition et d'alimentation des outils d'aide à la décision.

Suivant ce même mouvement, des maîtres d'ouvrages ont fait part de leur souhait de plus en plus affirmé de faire évoluer les modalités de dialogue et de suivre avec implication la conception de leur projet avec maîtres d'œuvre et entreprises. Ainsi, dès que la réglementation le permet, les processus et procédures permettant plus de dialogue avec les concepteurs du projet sont privilégiées. Cette relation démystifiée à la négociation (et aux éventuels rapports de force qui peuvent y être associés) s'affiche avec d'autant plus d'aisance que le porteur de projet assume pleinement son rôle de maître d'ouvrage et de garant d'une démarche de programmation qu'il a appris à maîtriser de par la professionnalisation de ses équipes et de leur montée en compétence issue d'années de pratique et de retours d'expérience.
de la qualité du projet.

En guise d'illustration, nous pouvons citer l'exemple de la mise en œuvre **d'un processus de conception intégré (PCI)** par Angers Loire Habitat consistant à véritablement co-élaborer le projet avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cet outil spécifique a été expérimenté pour l'opération Hélios dans la commune de Beaucouzé, au sein d'un EcoQuartier labellisé. Le principe décrit plus loin (partie « Choix de l'architecte et de son équipe) consiste en effet à faire collaborer étroitement et le plus en amont possible tout le collectif constituant la maîtrise d'ouvrage (investisseur, gestionnaire, collectivité) avec le groupement concepteur-constructeur sélectionné, via des ateliers participatifs.

L'opération Hélios dans la commune de Beaucouzé.

Allant également dans le sens d'une recherche de dialogue renforcé, les architectes auditionnés ou membres du groupe de travail ont mis en avant **l'importance de ce rapport itératif entre le programme et le projet** : ils encouragent le maître d'ouvrage à leur laisser la possibilité d'interroger des éléments de programme au profit d'une amélioration de la qualité du projet. Par contre cette démarche est lourde et nécessite une prise en charge financière tenant compte du temps réellement passé (plusieurs esquisses, allers retours, rencontres et débats).

- L'impact de la montée des exigences techniques sur le jeu d'acteurs.

La prégnance des approches environnementales et du numérique impacte directement les processus de production du logement. Cette augmentation significative et croissante des exigences techniques se répercute à la fois sur :

- La recherche d'un juste équilibre entre objectifs environnementaux et qualité architecturale et d'usages du projet, dont l'architecte est le principal garant aux côtés du maître d'ouvrage.

- Les objectifs de diversification du choix des professionnels de la construction, en privilégiant la globalisation des contrats, favorisant ainsi les entreprises d'envergure ; les plus petites structures pouvant avoir plus de difficultés à bénéficier de compétences spécifiques en ingénierie et à intégrer dans leur modèle économique des démarches de recherche et développement.

- Le rapport entre obligation de moyens et obligations de résultat, encourageant des maîtres d'ouvrage à choisir des processus où l'entreprise est de plus en plus en amont du projet.

Aussi, a-t-on fait le constat suivant : **les entreprises semblent de plus en plus souvent mobilisées dès la phase conception** sur les projets jugés par leur maîtrise d'ouvrage comme étant à enjeux et/ou complexes, via notamment le **processus de conception-réalisation**. Il a été souvent mis en avant l'objectif de répondre à une complexité technique ou à un mode constructif particulier voulu par le maître d'ouvrage, à l'appui de cette volonté d'associer très tôt l'entreprise. Des échanges ouverts entre membres du groupe de travail ont cependant relevé d'autres objectifs moins affichés comme le fait de pouvoir déroger à l'allotissement des marchés de travaux et mettre ainsi le calendrier du chantier à l'abri d'éventuelles défaillances d'entreprise, ou encore le fait de réduire dans le temps les phases en amont du chantier en regroupant les phases de choix du maître d'œuvre, établissement du projet et choix de l'entreprise en une seule procédure.

Cette arrivée en amont de l'entreprise dans le jeu d'acteurs change indéniablement l'équilibre des rapports entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre en phase conception du projet.

- Les conséquences sur la profession de la prise en main par le privé d'opérations de logements d'intérêt général.

L'évolution du jeu d'acteurs trouve parmi ses causes évoquées **la raréfaction du foncier « facilement accessible ».** Les terrains stratégiquement bien situés étant pour la plupart de propriété privée et/ou déjà occupés par du bâti existant, leur acquisition serait rendue plus complexe, longue ou coûteuse, obérant le bilan financier de toute opération d'acquisition non intégrée dans une stratégie foncière adaptée.

La raréfaction du foncier disponible ou aménagé se répercute alors directement sur le choix du processus de production du logement : les bailleurs sociaux se trouvent parfois démunis pour répondre de manière réactive aux opportunités d'acquisition de foncier privé, alors même que les promoteurs privés arrivent à s'en saisir pour offrir des opérations clés en main. Dans d'autres cas, ce sont les collectivités propriétaires d'un foncier qui préfèrent négocier directement avec un opérateur économique pour la réalisation de programmes qui pourtant lui incombent en contre partie de la cession de son bien.

↘ *La conception-réalisation dans la production de logements sociaux*

Quelques informations issues des auditions menées par le groupe de travail:

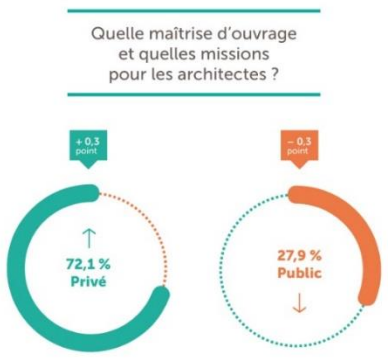
Les bailleurs sociaux interrogés ont utilisé ce processus dans la production d'opérations de logement, son usage semble pour le moment restreint à quelques cas de figure.

Pour Angers-Loire Habitat , une opération sur 10 environ est traitée en conception-réalisation..

Archipel Habitat (Rennes) a mené 2 opérations en conception-réalisation : une opération jugée complexe au-dessus d'une station de métro et une opération expérimentale en habitat modulaire.

Drôme Aménagement Habitat l'a utilisé sur 2 opérations jugées complexes techniquement.

Pour I3, le recours à la conception-réalisation se pratique dans des cas particuliers (filière sèche, préfabrication partielle, spécificités techniques ou de Développement Durable).



Source : la Mutuelle des Architectes Français, publication « Les Chiffres MAF, édition 2019 »

Ainsi, les **organismes HLM recourent de plus en plus à l'achat de logements en bloc dans le cadre d'une vente en l'état futur d'achèvement (VEFA)** auprès de promoteurs privés, détournant ainsi les objectifs initiaux vertueux d'utilisation de l'outil au profit de plus de mixité sociale et de la lutte contre la paupérisation des quartiers. Cet usage de la VEFA « par défaut » pose alors des questions en termes de responsabilité et d'engagement :

- N'étant plus maîtres d'ouvrage, comment avoir la capacité de garantir des opérations de qualité pérenne et d'adéquation des opérations acquises avec leurs besoins de gestionnaires ?

- Comment garder et pérenniser dans ces conditions son savoir-faire de maîtrise d'ouvrage (définition des besoins, démarche de programmation, faisabilité financière…) au profit de la stratégie générale de développement du bailleur social ?

Lors de différentes auditions, des maîtres d'ouvrages publics et promoteurs privés nous ont indiqué avoir recours ou proposer des opérations en VEFA intégrant uniquement du logement social, posant clairement la question du détournement d'un fondement de l'usage de ce dispositif qui avait pour ambition d'encourager une mixité sociale en alliant promotion privée et logements locatifs sociaux.

La multiplication des appels à projets et appels à manifestation d'intérêt (AMI) intégrant de la programmation de logements dans le processus de vente foncière auprès d'un opérateur privé questionne la notion de responsabilité du commanditaire public dans son rôle de garant d'un programme à vocation d'intérêt général (du logement) sur du terrain initialement public (bien commun) au profit d'un opérateur privé (contrat sous seing privé).
Ce glissement progressif de la commande d'opération de logements du public vers le privé a des conséquences non négligeables sur les professionnels de la construction en général et sur l'exercice de la profession d'architecte en particulier

↘ *La VEFA en chiffres*

En 2016, 45% des constructions neuves de logements sociaux sont réalisées par des opérations de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), essentiellement en zones tendues (63% en zone A, 54% en zone B1, 68% dans la métropole de Toulouse, 67% dans la métropole de Lyon…) CDC « La part croissante de la VEFA dans la production de logements sociaux », Conjoncture n° 67, Mai 2017

↘ *Témoignage d'un bailleur social*

« Drôme Aménagement Habitat pratique un peu la VEFA (environ 10% de la production), notamment pour acquérir des maisons individuelles (30 à 40 par an) que nous vendons aux locataires au bout de 10 ans. Cela permet de constituer de la trésorerie pour construire. Il est cependant important de garder sa technicité de maître d'ouvrage, et donc d'avoir une maîtrise dans la production de logements, ce que la VEFA ne permet pas.
Les logements en VEFA sont généralement mal agencés, petits, n'ont pas de performance thermique. Il y a beaucoup de problèmes de finitions et de gestion ». Dès que cela est possible, nous préférons garder la main ».

Une tendance à la fragmentation des missions et des interventions de la maîtrise d'œuvre , résumée en quatre points

1 - Le désengagement constaté des collectivités locales comme « porteur » des projets urbains, sans doute d'abord par l'incapacité du portage financier des opérations, conduit à une « privatisation » de l'urbanisme et de l'aménagement par la mise aux enchères de fonciers avec des éléments de programmes et un cahier des charges mais aussi beaucoup de libertés (consultation type appels à projets, consultation de promoteurs, aménageurs, constructeurs, …).

Une utilisation médiatique de l'image architecturale, support de communication pour la collectivité, qui prévaut sur le sens et sur les richesses d'un projet abouti.

Les équipes qui répondent à ces consultations sont en général dirigées par un groupe de BTP, ses filiales, associés à une banque. Ils s'adjoignent les services de concepteurs dont les missions sont souvent fractionnées entre des prestataires offrant pour le meilleur prix une partie des tâches à accomplir (architectes, paysagistes, perspectivistes, programmistes, BET VRD, BET fluides, Acousticiens, Économistes, BET HQE, BET concertation/communication, Maîtres d'œuvre de chantier, …), le groupe se réservant les choix de programmation y compris celles des opérations à réaliser concernant les espaces publics.

L'objectif affiché consiste à optimiser la rentabilité de l'ensemble du dispositif en « négociant » son acceptabilité par les élus, les associations d'habitants ou de riverains, les bailleurs sociaux voire les concepteurs qui essaient de ne pas être réduits à des producteurs de plans et d'images.

Ainsi, on se trouve face à une globalisation de la « commande » par la collectivité qui conduit à une fragmentation des missions par la simple logique économique, en juxtaposant des interventions pointues parfois, mais au risque de perdre ou plutôt d'oublier le sens, l'ambition générale et l'objet du quartier à créer, un quartier à vivre pour les habitants.

On peut opposer à cette logique les procédures telles que la ZAC, qui ont fait leurs preuves et dont on connait aussi les défauts, menées par ou au nom de la collectivité, dont l'objet est d'abord de réfléchir à la cité : à la forme et aux qualités (dimensions, usages, matières, …) des espaces publics ou d'usage public, tout en organisant la création et l'innovation sur les îlots cessibles pour des opérations de construction.

2 – Plus couramment, hors projet urbain d'envergure, on retrouve la fragmentation des missions entre l'amont, le pré-opérationnel et l'aval, l'opérationnel. Tout maître d'ouvrage, avant de se positionner sur un terrain constructible, réalise ou fait réaliser une étude dite de faisabilité ou de capacité qui permet d'identifier les contraintes techniques et réglementaires cadrant et limitant la constructibilité et, les surfaces de plancher possibles par usage (activité, commerces, habitat, …).
Au vu de cette étude, il sera en mesure de faire une offre financière pour l'achat du terrain. Les maîtres d'ouvrage structurés ont développé en interne cette compétence. Les maîtres d'œuvre sont alors consultés sur la base des conclusions de ces études.

Pour des fonciers à enjeux forts ou complexes, ou encore parce qu'ils préfèrent externaliser cette mission indispensable, certains maîtres d'ouvrages consultent en général des architectes pour réaliser ces études amont.

De la finesse et de la pertinence de leurs propositions qui prennent inéluctablement la forme d'une volumétrie « enveloppe » dépendra le futur projet.
Pour la mission de maîtrise d'œuvre, une consultation est en général ensuite lancée en MAPA ou en procédure avec négociation selon le montant estimé des honoraires.

Cette procédure nous apparaît inéquitable et déresponsabilisante au regard de l'architecte ayant réalisé l'étude de faisabilité – un peu comme un médecin qui, diagnostic réalisé, se verrait exclu du suivi de son patient.
Le choix de la procédure de concours d'architecture se justifie pour les sites à enjeu mais aussi pour renouveler l'offre architecturale, et créer l'émulation.
Dans les cas autres et courants, la passation d'un marché d'études avec tranche ferme (honoraires forfaitaires) pour l'étude de faisabilité et tranches optionnelles (honoraires au pourcentage ou forfait provisoire) pour la maîtrise d'œuvre à venir permettrait de s'investir davantage tout en étant plus responsabilisé. L'accord cadre, décrit plus loin dans le rapport, est également un outil pertinent pour assurer la pérennité des actions, entre faisabilité approfondie permettant de vérifier la pertinence du programme ou de donner à voir son potentiel, et le projet.

3 – La mission de maîtrise d'œuvre elle-même se trouve par ailleurs aujourd'hui fragmentée indépendamment même de la volonté des maîtres d'ouvrage et ceci de façon quasi automatique :
Les réglementations accumulées et la complexification des procédures et processus administratifs et financiers obligent dorénavant l'architecte à s'associer des compétences obligatoires en thermique dès le permis de construire, en acoustique et en HQE (particulièrement si le label NF Habitat est exigé), ou encore en économie de la construction, en paysage, en éclairagisme, décoration, scénographie, ergonomie, … selon les cas. Cette complexité accrue rend néanmoins de plus en plus indispensable le rôle de synthèse de l'architecte qui rend cohérent et permet d'agréger et d'améliorer le projet grâce à ces apports techniques multiples.

L'infographie intégrée ou non aux agences d'architecture est utilisée par les maîtres d'ouvrage pour communiquer. A ce propos des mises au point juridiques sur le droit à l'image et la propriété artistique ou intellectuelle seraient bienvenues et pourraient être annexées aux contrats type.

La réalisation des plans de vente, le suivi de la certification ou des labels, à chaque phase, la coordination de tous les prestataires intégrés ou annexés ou parallèles à la maîtrise d'œuvre sont autant de missions nouvelles non identifiées dans les contrats type et donc non rémunérées.

La réalisation des maquettes 3D, associée au suivi des apports des partenaires, conduit à alourdir une mission, sans apport de rémunération en lien avec cette nouvelle production.

4 - La scission maître d'œuvre de conception, maître d'œuvre d'exécution, parfois constatée auprès de certains promoteurs, est un risque supplémentaire de fragmentation de ses missions.

↘ *En élément de synthèse*

L'homogénéisation des pratiques vers des logiques de promotion privée, la multiplication des appels à manifestation d'intérêt et la fragmentation des missions concourent à la précarisation de la rémunération et des ressources de la maîtrise d'œuvre, ainsi qu'à la diminution des compétences.

Les missions réalisées par des architectes pour la production de logements collectifs ces quatre dernières années (source : Mutuelle des architectes français) :

2017	Type de maitre ouvrage				
		PPP	PRIVE	PUBLIC	Total
mission partielle	0,05%	0,09%	30,26%	0,92%	31,31%
mission complete	0,03%	0,63%	39,44%	12,56%	52,65%
mission élargie	0,05%	0,26%	10,04%	5,69%	16,04%
total	0,12%	0,97%	79,73%	19,17%	

2016	Type de maitre ouvrage				
		PPP	PRIVE	PUBLIC	Total
mission partielle	0,08%	0,08%	27,87%	0,73%	28,76%
mission complete	0,07%	0,76%	39,36%	13,92%	54,11%
mission élargie	0,03%	0,29%	10,22%	6,59%	17,13%
total	0,18%	1,13%	77,45%	21,24%	

2015	Type de maitre ouvrage				
		PPP	PRIVE	PUBLIC	Total
mission partielle	0,12%	0,06%	26,98%	0,97%	28,13%
mission complete	0,14%	0,62%	39,65%	14,81%	55,22%
mission élargie	0,05%	0,31%	9,42%	6,88%	16,65%
total	0,31%	0,99%	76,04%	22,66%	

2014	Type de maitre ouvrage				
		PPP	PRIVE	PUBLIC	Total
mission partielle	0,35%	0,15%	25,49%	1,04%	27,04%
mission complete	0,59%	0,51%	39,44%	14,55%	55,10%
mission élargie	0,22%	0,19%	9,92%	7,53%	17,86%
total	1,17%	0,85%	74,86%	23,13%	

1.2. Démarche et objectifs du rapport

Problématiques abordées et objectifs des propositions

A partir de cet état des lieux, le groupe de travail a eu pour mission de faire émerger les nouveaux engagements communs pour un habitat de qualité pour tous dans le respect des règles de la commande (égalité d'accès à la commande, transparence, égalité de traitement) et de formuler des propositions notamment sur les sujets soumis à dérogations dans la Loi ELAN:

- Partager avec chacun, et en premier lieu les maitres d'ouvrages l'importance de l'apport de l'architecte dans le processus de production d'un logement de qualité : cette lisibilité est appréhendée dans les différents champs et les différentes étapes d'intervention de l'initiative du projet à son utilisation (programmation, conception, innovation, typologie, médiation, chantier, réhabilitation, plans-guides d'îlots, à l'échelle urbaine, ...).

- Questionner les modalités du choix de l'architecte et de la maitrise d'œuvre pour garantir l'innovation dans le logement et, surtout, une production architecturale répondant aux besoins de ses usagers : dans le respect des règles de la commande publique, il s'agit d'identifier les modalités de consultation alternatives au concours d'architecture les plus appropriées. Ces propositions ont pour objectif de faciliter le dialogue entre maître d'ouvrage et candidat et d'améliorer l'accès à la commande pour les jeunes professionnels et les petites structures.

- Promouvoir les conditions d'une relation équilibrée entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre pour garantir la qualité architecturale de la construction, du projet à la réalisation en décrivant le déroulement des missions du contrat de maîtrise d'œuvre (contrat type) respectant les exigences de la loi de 77-2 et en précisant notamment les conditions dans lesquelles l'architecte est en mesure de s'assurer que les documents d'exécution et les ouvrages en cours de réalisation respectent les dispositions du projet architectural élaboré par ses soins. La cohérence du contrat doit être assurée au regard des missions confiées, des rendus demandés, des responsabilités assumées et de la rémunération. Il s'agit également de bien identifier les impacts attendus en matière assurantielle et de développer le cas échéant des dispositifs incitatifs pour encourager la mission complète et développer les synergies entre les différents acteurs impliqués de la conception à l'exécution (architectes, ingénieurs, entreprises, artisans) afin de valoriser le « bien-conçu/bien-construit/bien-entretenu » au meilleur coût global.

- Discuter les modalités d'une observation structurée et objectivée de la qualité du logement : l'absence de données partagées et objectivées sur la qualité du logement nuit très fortement à l'évaluation de cet objectif porté par la loi 77-2 sur l'architecture. Dans le contexte actuel, il est noté l'importance de définir en quoi pourrait consister cette évaluation et les moyens d'y parvenir. La qualité d'usage comme la solidité et la pérennité des ouvrages en sont des composants par exemple.
La retranscription des enjeux et des propositions se décline dans la partie 2 du rapport en suivant de manière chronologique le déroulement d'une opération de logement étape par étape.

L'établissement d'un groupe de travail

Roland Peylet, président de la MIQCP, a réuni depuis octobre 2018 un groupe de travail ouvert aux personnalités représentatives des acteurs de la production du logement directement impactées par la qualité du logement, de l'initiative à l'utilisation : ministère de la culture, ministère de la transition écologique et solidaire, architectes, représentants professionnels, bailleurs sociaux.

Ce groupe de travail, appuyé techniquement par les experts de la Mission, a pu mener à bien sa mission grâce au concours de ses membres actifs : architectes conseil de l'Etat, agents du ministère de la culture, bailleurs sociaux, CNOA, mutuelle des architectes. La composition du groupe est précisée en annexes.

Il s'est réuni 13 fois et a auditionné plus d'une quinzaine d'acteurs exerçant dans divers lieux (Pays de la Loire, Auvergne Rhône Alpes, Ile de France, Bretagne…).

↘ *Calendrier des réunions réalisées :*

- *17 mai 2018 : annonce des 2 groupes de travail dont celui présidé par la MIQCP*
- *Juin à septembre : plusieurs réunions préparatoires avec le Ministère de la Culture, l'architecte conseil du Ministère, le CNOA et la MIQCP.*
- *18 octobre 2018 : première réunion du groupe de travail*
- *14 novembre, 4 décembre, 19 décembre 2018 : réunions avec auditions de personnalités*
- *16 janvier, 1er février, 15 février, 8 mars, 22 mars 2019 : nouvelles réunions avec auditions*
- *Printemps 2019 : restitution des travaux du groupe*

↘ *Personnes ayant participé au groupe de travail (ordre alphabétique) :*

- Patrick ARNOULT, directeur, Eiffage Immobilier Picardie, Haute Normandie, Ile de France-Nord
- Patrick CHOTTEAU, secrétaire général adjoint de la MIQCP
- Denis DESSUS, président du CNOA
- Lydia Di MARTINO, directrice des affaires juridiques du CNOA
- Christine EDEIKINS, architecte conseil de l'Etat pour le ministère de la culture
- Valérie FLICOTEAUX, vice-présidente du CNOA
- Laurence GIBRAT, conseil et expertise juridiques de la MIQCP
- Corinne LANGLOIS, sous-directrice de l'architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie
- Véronique LE BOUTEILLER, chargée de mission auprès du secrétaire général de la MIQCP
- Bertrand MATHIEU, architecte conseil auprès de la Direction générale des patrimoines
- Daniel PALMARO, directeur général de Clairsienne (ESH)
- Pierre PAULOT, directeur de la maîtrise d'ouvrage, I3F
- Naïma RAMALINGOM, cheffe du bureau des professions, de la maîtrise d'œuvre et de la commande architecturale
- Christian ROMON, secrétaire général de la MIQCP
- Jean-Michel SAVIN, directeur du développement, Mutuelle des architectes français
- Yâsimîn VAUTOR, conseil aux maîtres d'ouvrage, MIQCP (à partir du 1er mars 2019)

Par ailleurs, ont été sollicités à participer au groupe de travail mais ne sont pas venus :
•Emmanuel ACCHIARDI, sous-directeur de la qualité et du développement durable dans la construction
•Cécile SEMERY, USH

↘ *Personnes auditionnées :*

Maîtres d'ouvrage
- Patrick ARNOULT, Directeur, Eiffage Immobilier Picardie, Haute Normandie, Ile de France-Nord.
- Philippe CAYOL, promoteur, ex- HABX, le 4 décembre 2018.
- Serge CONTAT, Directeur général de la RIVP (SEM), le 18 octobre 2018.
- Agnès COUBARD, Directrice du développement chez Drôme Aménagement Habitat (OPH), le 1er février 2019.
- Alexandre LEPOUTRE, directeur de la maîtrise d'ouvrage, le 14 novembre 2018.
- Pierre PAULOT, I3F - directeur de la maîtrise d'ouvrage, le 4 décembre 2018, avant son intégration au groupe de travail.
- Nicolas POIRIER, directeur du Patrimoine chez Angers-Loire-Habitat (OPH), le 8 mars 2019.

Architectes
- Marc BENARD.
- Olivier BROCHET Architecte, le 19 décembre 2018.
- Daniel FANZUTTI, le 19 décembre 2018.
- Patrick RUBIN Architecte, le 1er février 2019
- Ingrid TAILLANDIER, le 8 mars 2019.

Maîtrise d'usage
- Monique ELEB, chercheur, le 4 décembre 2018.

Assurance
- Jean-Michel SAVIN, Directeur du développement, MAF, le 14 novembre 2018

PARTIE 2 : Les apports de l’architecte à toutes les étapes de la production de logements

2.1. Mieux localiser et intégrer le logement dans le territoire

L'importance de l'opportunité du projet, du choix du site et de la mise en œuvre de stratégies foncières en faveur de l'habitat

La production en nombre de logements de qualité s'inscrit nécessairement en cohérence avec son contexte urbain et les enjeux d'un bassin de vie. La qualité du cadre de vie est une dimension substantielle de la qualité des logements. Pour réussir les logements de demain, il est ainsi nécessaire de penser et d'anticiper au mieux leur localisation et leur intégration dans le territoire. La localisation d'une opération de logement ne devrait plus être la résultante unique d'une opportunité foncière et d'une logique de court terme de l'occupation de l'espace. Comment bouger les lignes de la stratégie territoriale de l'habitat afin que ces objectifs partagés par tous ne restent pas un vœu pieux ? En quoi les architectes auraient un rôle à jouer dans l'occupation plus juste et frugale de l'espace, sachant que la mise en place des plans stratégiques (Scot, PLU, PLH…) relève des compétences des collectivités locales ?

«Les écoles d'architecte ne forment pas que des maîtres d'œuvre, mais toutes celles et ceux qui ont suivi un cursus d'architecte ont un langage commun ».

« Il est fondamental pour notre profession de réinvestir l'ensemble des missions que nous sommes capables de faire : programmation, études urbaines, diagnostics, planification, chantier, accompagnement en maintenance… ».

Christine Leconte, architecte, présidente du conseil régional de l'ordre des architectes d'Ile-de-France.

En amont de la programmation de logements, lors de la définition d'une stratégie de territoire, la culture professionnelle des architectes, leur connaissance de l'histoire de l'architecture, des villes, ainsi que leur aptitude à analyser et à comprendre le territoire et la dimension spatiale de l'aménagement leur permettent d'accompagner les réflexions et travaux en matière de planification et de programmation urbaine. Cette expertise spécifique autour de l'appréhension de l'espace liée à l'approche foncière peut être un outil précieux d'aide à la décision auprès des collectivités. Elle peut contribuer de manière efficace et appréhendable (ateliers, maquettes, croquis, schémas, éléments graphiques…) à la définition d'une stratégie territoriale de l'habitat efficiente. Elle articule vision politique et champs des possibles d'un point de vue urbain. Cet apport mis à disposition de l'intérêt général constitue ainsi une véritable richesse et peut accompagner et nourrir les réflexions portées par les collectivités et les organismes d'état spécialisés dans l'aide à la définition de stratégies foncières et à leur déclinaison opérationnelle, comme les établissements publics fonciers d'état ou locaux (EPF et EPL).

« Un architecte va expertiser le territoire, révéler ses caractéristiques et, partant de là, il va les transmettre à ses confrères maîtres d'œuvre. Cette fonction est essentielle pour relayer cette culture et cet esprit des lieux », Bruno Dumetier.

« Les projets innovants en matière de logement nécessitent une intelligence au niveau du PLU. L'évolutivité doit figurer dans la demande initiale du maître d'ouvrage », Patrick Rubin.

« DAH intervient souvent dans les friches grâce au portage de l'établissement public foncier (EPORA) qui dépollue, démolit, fait des études d'urbanisme, négocie… », Agnès COUBARD, Directrice du développement de Drôme Aménagement Habitat.

Ainsi que leur savoir-faire spécifique dans la conception de l'espace et la manipulation des échelles entre usage privé et pratique de la ville (seule profession formée dans ce domaine) qui permet de rationaliser le foncier au travers de densités maîtrisées

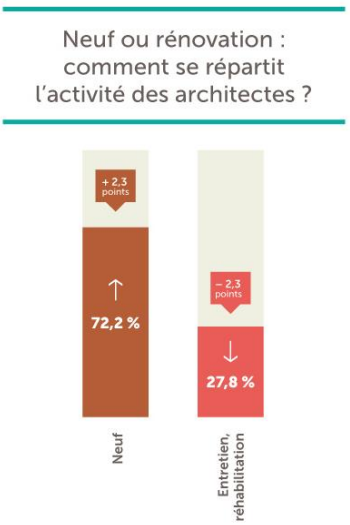
↘ *Compétences des architectes*

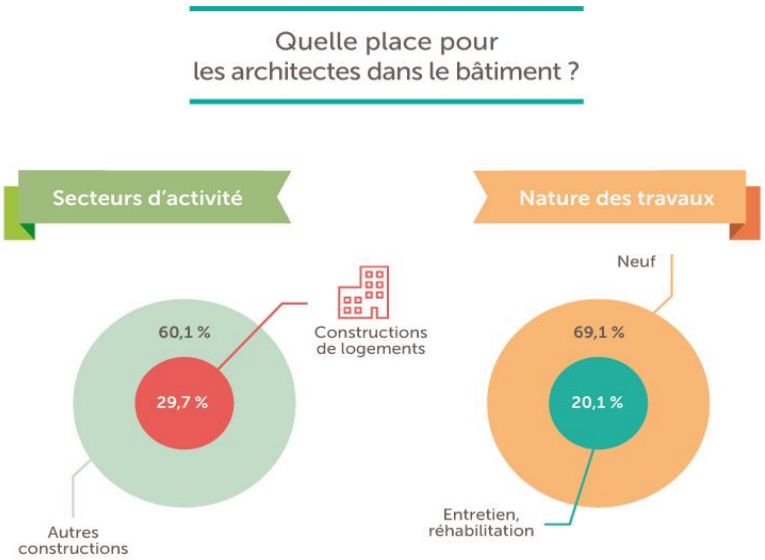
Compétences spécifiques liées à leur formation initiale et à leur expertise professionnelle : anticipation des formes urbaines / méthode de projet de territoire / diagnostic stratégique / travail sur la densité et sur les notions de densités adaptées / articulation entre urbanisme de planification et urbanisme opérationnel / identification d'emplacements stratégiques pour construire et réhabiliter en priorité / vérification de la faisabilité de projets architecturaux et urbains de qualités au regard des prescriptions d'urbanisme / instruction des DIA / accompagnement à la mise en place d'OAP, aide à la réalisation d'audits préalables sur la légalité des projets…

2.1.2 Renouveler l'existant grâce à la production de logements de qualité

Le regard porté sur le bâti existant a changé, comme l'explique Jacques Porte, architecte du patrimoine interrogé par Dominique Gauzin-Müller dans son ouvrage *Habitat social d'aujourd'hui* : il représente désormais un capital mémoriel, technique, patrimonial, monétaire, d'usage et d'authenticité. Sa conservation, même partielle participe à l'économie générale des moyens disponibles. Si les valeurs d'authenticité de certains bâtis ou ensemble urbains sont retenues, la doctrine de la restauration historique sera mise en œuvre. Si des valeurs d'insertion urbaine ou d'usage priment, la matérialité devient secondaire au profit de caractéristiques typo-morphologiques anciennes. Des curetages ou des substitutions pourront alors être mises en œuvre ». Quel que soit le scénario retenu, donner au bâti existant une seconde vie constitue une réponse aux enjeux que portent la société : développement durable, cohésion et vivre-ensemble, lutte contre l'étalement urbain…

Cette logique de renouvellement et de réinvention de l'existant s'applique à toutes les typologies construites dans le respect, toujours, de leurs spécificités et de leur ancrage au territoire : centres anciens, grands ensembles, friches militaires, hospitalières, pavillonnaires existants… Dans un contexte politique national en faveur de la revitalisation des centralités existantes (cf. programme national de revitalisation des centres-bourgs, action cœur de ville), **l'enjeu d'une production opérationnelle de logements doit d'autant plus mobiliser l'expertise de l'architecte.**





Source des éléments graphiques : la Mutuelle des Architectes Français, publication « Les Chiffres MAF, édition 2019 »

Cette mise en récit d'un site dans laquelle la production du logement a une place importante gagne à s'enrichir des compétences des architectes, pour par exemple :

- La restructuration d'îlots proposant des logements adaptés à la demande (surface, possibilités de stationnement et d'espaces extérieurs au logement, habitat intermédiaire…)

- La réhabilitation énergétique des logements existants avec une approche programmatique et architecturale globale prenant en compte les qualités intrinsèques du bâti (le cas échéant possibilités densification ou de dédensification suivant le contexte, extension, surélévation, vente, changement d'usage, voire démolition-reconstruction…).

- L'accompagnement d'une stratégie de recomposition de zones pavillonnaires auprès d'une collectivité et de ses habitants, à l'échelle d'un quartier.

- La mise en valeur du potentiel programmatique de dents creuses, comme outil d'aide à la décision (acquisition foncière, priorisation des actions) et à la définition de programmes (scénarios de vocation d'un ou de plusieurs terrains).

↘ *Les associations syndicales libres, outils de modernisation des îlots anciens*

La modernisation des centres des villes moyennes est un enjeu pour mettre sur le marché de nouveaux logements. Les îlots de ces centres peuvent difficilement entrer dans la modernité. Constitués essentiellement de micro parcelles occupées le plus souvent par des maisons de ville ou des immeubles de faible hauteur appartenant chacun à un propriétaire, ces ensembles bâtis ne sont plus adaptés aux conditions qu'on attend aujourd'hui d'un logement. Il est particulièrement ardu d'intervenir sur un seul des immeubles et il devient souhaitable de raisonner sur l'ensemble de l'îlot. Ces ensembles construits se sont transformés au fil du temps sur un cadastre ancien, enregistrant les premiers stigmates de la cité. Les commerces à rez-de-chaussée ne sont plus loués et les étages commandés par les commerces ne sont plus aux normes d'habitabilité.

Pour escompter remettre un jour ces immeubles sur le marché, une réflexion s'impose qui requiert de motiver chacun des propriétaires à se prêter à l'exercice. Il faut donc intervenir sur tout le patrimoine de l'îlot dans son ensemble. Seule une mission confiée à un architecte et à l'initiative de la collectivité peut amener à explorer des pistes de réhabilitation de ce patrimoine susceptibles d'intéresser les propriétaires. Dans presque tous les cas, cela passe par un curetage des cours privées et par leur remembrement, ceci afin de glisser au cœur de l'îlot un escalier confortable capable de desservir les différents niveaux de l'ensemble afin de libérer chacun des immeubles de leur desserte intérieure.

En remettant sur le marché des logements modernisés, les propriétaires pourront escompter une meilleure rente. Les commerces libérés de leur fonction de distribution pourront être assemblés afin d'offrir des baux substantiellement plus intéressants. La nécessaire mise en copropriété des cours intérieures requiert que les propriétaires se constituent en association syndicale libre. La faisabilité de ce genre d'opération ne peut venir que d'une expertise confiée à un concepteur. Les centres peuvent potentiellement compenser les manques de logement dans les villes moyennes.

Si la multiplicité des propriétaires n'est guère propice à engager une réflexion collective, c'est vraisemblablement à la collectivité d'en esquisser les ambitions. Il est nécessaire par conséquent que l'équipe en charge de l'OPAH, du PNRU ou plus logiquement de suivre le PLU voit sa mission augmentée de cet exercice indispensable situé entre prospective et opérationnalité. Cette mission complémentaire peut être imaginée dans un accord-cadre d'ingénierie intégrée d'aménagement permettant à la collectivité de disposer d'arguments pour entamer des discussions avec les propriétaires.

2.3. Nos propositions pour mobiliser les architectes dans la planification du territoire

Des architectes mobilisés en régie au sein des services de planification et d'urbanisme

« L'architecte est un passeur : il conseille le maître d'ouvrage, défend la qualité des projets publics et peut devenir l'un des interlocuteurs privilégiés de la maîtrise d'œuvre privée ». Patrick Le Bris, architecte au sein de la Ville de Lorient.

La formation de l'architecte qui lui a appris à analyser, retranscrire et composer avec l'esprit d'un lieu, est un atout remarquable pour les collectivités locales qui sont dans une recherche perpétuelle d'équilibre et de dialogue entre la préservation d'un patrimoine communal et l'évolution d'un cadre de vie au regard des besoins et des enjeux portés par ses habitants. Si les métiers de maîtrise d'œuvre en régie sont exercés depuis longtemps, la fonction de maîtrise d'ouvrage confiée à des architectes est à valoriser voire amplifier.

Dans son rôle de chef d'orchestre et de « médiateur sachant », il peut coordonner le dialogue nécessaire entre chacune des parties prenantes dont il connait les enjeux, partage le vocabulaire (du politique au technique, du programmiste au maître d'œuvre), au profit de la qualité d'un projet. Parce qu'il a appris à appréhender les objectifs spatiaux d'un programme à toutes les échelles (de la parcelle au quartier, du quartier à la ville), il est pleinement légitime à conseiller élus comme techniciens dans une démarche de programmation d'un ouvrage.

Rappelons ici la déontologie des architectes, l'obligation de conseil envers leurs clients, et leur conscience de l'intérêt public.

↘ *Les architectes peuvent exercer dans la maîtrise d'ouvrage (responsable de projet, conducteur d'opération…), dans la maitrise d'œuvre, l'ingénierie technique, les infrastructures, la gestion du patrimoine bâti, la prévention et la gestion des risques, la planification et urbanisme, l'aménagement (à l'image des projets de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs) et le paysage…*

Afin d'encourager les collectivités comme les architectes à ce que la profession soit pleinement mobilisée au sein des collectivités locales, des actions à court terme peuvent être menées :

- Une meilleure valorisation des apports de la fonction publique depuis les écoles d'architecture, en faveur d'une plus grande diversité des modes d'exercice de la profession
- Une réflexion sur l'évolution du statut de l'architecte dans la fonctions publique territoriale
- Une action de sensibilisation des collectivités aux savoir-faire des architectes

Des architectes mobilisés en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour contribuer à la stratégie de planification

Le recours aux architectes pour la réalisation des études d'urbanisme en vue de l'élaboration d'un PLU doit être encouragé. Il peut être judicieux d'assurer une articulation entre la définition des règles d'urbanisme inscrites dans le PLU et son application au quotidien. Pour ce faire, avoir à ses côtés sur un temps long une même équipe d'ingénierie urbaine peut être souhaitable. Pour que la collectivité puisse garder l'équipe qui a élaboré le PLU comme AMO auprès des services d'instruction des demandes d'autorisation, **l'usage de l'accord-cadre d'ingénierie urbaine mono-attributaire** est approprié.

Ce dispositif contractuel peut se faire en procédure avec négociation, permettant à la collectivité, une fois le contrat établi, de passer commande au titulaire au fur-et-à-mesure de ses besoins et d'adapter ses commandes successives au regard du résultat des prestations exécutées précédemment.
L'accord-cadre peut ainsi apporter la souplesse et la continuité indispensable pour mener à bien une assistance auprès de la collectivité dans la réalisation de sa politique de planification urbaine. Ces aspects le rendent plus efficient que le recours à un marché à tranche ferme et optionnelles qui nécessite dès la consultation la définition précise de chacune des tranches.

Son usage n'exige pas de définir à l'avance le nombre de marchés subséquents qui seront à passer au titre de l'accord-cadre et devront demeurer dans son objet. Il permet de limiter le recours aux avenants qui, en pratique, donnent souvent lieu à des difficultés juridiques.

La MIQCP est une structure ressource pour l'élaboration d'accords-cadres d'ingénierie urbaine .

↘ *L'accord-cadre d'ingénierie intégrée*

L'accord-cadre comme technique d'achat et outil de la commande au service de la collectivité publique, peut être utilement mis en application pour prolonger le travail du bureau d'études du PLU et mettre à profit et maximiser la richesse des informations et orientations capitalisées pendant la durée de la mission. L'équipe mobilisée autour de l'élaboration du PLU est constituées d'architectes urbanistes qui diagnostiquent tous les recoins de la cité, discutent avec les habitants et les propriétaires pendant la phase de participation citoyenne, travaillent à l'invention d'hypothèses et esquissent tous les scénarios possibles, des postulats qui demeurent des projets mais ne seront réalisés que dans la mesure où les habitants se lanceront ou pas. Il est regrettable que toute cette réflexion ne soit pas conservée au-delà du document lui-même, le bureau d'étude partant en fin de mission.

Ainsi est-il opportun de prolonger par l'accord-cadre, la mobilisation des compétences de l'équipe pour l'agrémenter d'un premier marché subséquent de suivi accompagnement du document pour instruire tous les évènements qui peuvent advenir :
_ consultation auprès du bureau d'études ainsi conservé par des pétitionnaires pour leur projet ;
_ instruction d'un permis de construire un peu compliqué engageant une discussion entre le demandeur et la collectivité qui délivre le permis ;
_ instruction d'une déclaration d'intention d'aliéner permettant à la collectivité de décider de l'opportunité d'exercer son droit de préemption au profit d'un projet ;
_ discussions avec un promoteur ou un lotisseur afin d'obtenir les garanties que le projet s'approprie les ambitions de la planification et respecte les contraintes du règlement du PLU…

↘ *L'accord-cadre d'ingénierie intégrée*

Ce premier marché aurait par ailleurs le mérite de s'autoriser une évaluation des conclusions du document et d'estimer les corrections à y envisager.

Un dernier marché subséquent pourrait mobiliser l'architecte de l'équipe du PLU dans l'accompagnement des collectivités les plus petites et les moins dotées en ingénierie en faveur d'un travail de programmation d'un équipement public ou de travaux de voiries, conduisant à la désignation dans les meilleures conditions possibles d'une équipe de conception et de maîtrise d'œuvre des projets de la collectivité ; ou de permettre encore d'accompagner les discussions avec un organismes de constructions de logements.

A cet effet, ce marché pourrait être utilement mis à profit d'étude de faisabilité d'évolution d'îlots anciens dans la ville et de définition de stratégies de modernisation ; outil de discussion avec les propriétaires enfin de les encourager à constituer des ASL permettant de constituer une indivision des futurs communs techniques d'un immeuble rénové.

Les conseils

Une circulaire renforce depuis mai 2012 les missions des architectes conseil de l'Etat autour de la démarche d'urbanisme de projet. Les services déconcentrés de l'Etat, à l'échelle régionale comme départementale, sont en effet de plus en plus amenés à faire un travail d'accompagnement des collectivités locales dans leurs politiques urbaines, intégrant les enjeux de production de logements (dans les projets de renouvellement urbain, les centres-villes et centres-bourgs, les ZAC et autres opérations d'aménagement planifiées ou non…) en interface avec les acteurs qui y sont associés (bailleurs sociaux, promoteurs privés, professionnels de la construction…).

« Le besoin des conseils de l'état n'a jamais été aussi grand. Nos services ont des profils techniques alors qu'ils sont désormais attendus sur des missions d'urbanisme. Ce n'est plus un jugement sur l'esthétisme des bâtiments que nous sollicitons mais des interventions plus en amont ». François Martin, DDTM du Finistère.

« Le besoin des conseils de l'état n'a jamais été aussi grand. Nos services ont des profils techniques alors qu'ils sont désormais attendus sur des missions d'urbanisme. Ce n'est plus un jugement sur l'esthétisme des bâtiments que nous sollicitons mais des interventions plus en amont ». François Martin, DDTM du Finistère.

Le groupe de travail affirme, auprès des ministères en charge du développement durable, de l'urbanisme, du logement, de l'architecture et de la construction, la nécessité de doter les services de l'état en matière d'architecture, de paysage et d'urbanisme via les architectes et paysagistes conseils.

« Un architecte conseil va expertiser le territoire, révéler ses caractéristiques et, partant de là, il va les transmettre à ses confrères maîtres d'œuvre. Cette fonction est essentielle pour relayer cette culture et cet esprit des lieux », Bruno Dumetier.

Les autres formes et structures de conseil sont également à soutenir, à investir, à préserver pour les missions d'intérêt général qu'ils remplissent. Nous pensons notamment aux **architectes conseils auprès des collectivités, mais aussi aux CAUE, maisons de l'architecture, agences d'urbanisme** dont la présence est structurante pour le maillage du territoire en ingénierie, aux côtés des collectivités, maîtres d'ouvrages publics et privés et de la société civile.

↘ *Focus sur : Les actions à mener pour encourager la mobilisation des architectes dans la planification du territoire*

Le renforcement des partenariats entre les ministères en charge des politiques publiques liées à l'urbanisme et l'aménagement du territoire, à la construction et à l'architecture permettrait d'agir de manière efficace sur :

- *Le levier de la formation initiale d'architecture, en intégrant davantage dans les formations les enjeux d'articulation des échelles, d'urbanisme et d'aménagement du territoire.*

- *La mise en place d'actions en faveur de la diversification des métiers d'architectes (formations continues, actions de sensibilisation via des rencontres, forums…) auprès de l'ensemble des parties prenantes, notamment des élus.*

- *La préservation et la valorisation des architectes conseils d'Etat (en centrale et en déconcentré) et de collectivités locales.*

- *Une meilleure valorisation des structures de conseil existantes qui maillent le territoire en ingénierie : les CAUE, agences d'urbanisme, maisons de l'architectures…*

↘ *Focus sur : Les actions à mener pour améliorer la stratégie d'acquisition foncière des bailleurs sociaux*

Il existe un angle mort entre la définition des politiques locales (PLU-PADD, PLH…) et le montage des opérations. On constate de plus en plus une difficulté des promoteurs, publics et privés, pour équilibrer les opérations au vu de la charge foncière et des possibilités effectives de constructibilité. Cet état des lieux est d'autant plus prégnant que les sites sont dans des emplacements stratégiques.
Il importe de contribuer auprès, des bailleurs sociaux, à une meilleure prise en considération de l'organisation des bassins de vie dans le choix d'implantation des opérations de logements. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une attention particulière dans l'acquisition à coût maîtrisé des fonciers stratégiques. Cela passe notamment par :

- *L'accompagnement des collectivités pour la mise en place de veille foncière pour répondre de manière adaptées aux besoins en logements en général et en logements sociaux plus particulièrement (déploiement des outils administratifs et juridiques adaptés permettant la maîtrise des coûts d'acquisition et la lutte contre la spéculation foncière, l'acquisition prioritaire de fonciers stratégiques mis en vente, des mesures d'expropriation si nécessaire…).*

- *Le renforcement des partenariats collectivités locales/ bailleurs sociaux dans la définition et l'acquisition d'emplacements fonciers stratégiques (intégrer les bailleurs sociaux en amont, dès l'élaboration des plans locaux d'urbanisme et d'habitat).*

- *La mise en place de partenariat avec France domaine et toutes autres structures mobilisées dans l'évaluation des coûts du foncier en vue de leur acquisition pour la production de logements.*

- *La promotion de l'intervention des Organismes de Logements Sociaux en qualité d'Organisme de Foncier Solidaire (OFS)*

Ces actions permettraient de réserver davantage la VEFA aux situations où elle est indispensable, au-delà de logiques d'opportunités immobilières, au profit d'une meilleure programmation des logements en termes de localisation et de diversité sociale.

2.2. Le logement, l'habitat et l'urbanisme opérationnel pour une intégration urbaine sensible

2.1.1 Rappel des principaux enjeux

Garantir la qualité du cadre de vie, de l'échelle urbaine à la vie de quartier

Une fois le projet de logement situé en cohérence avec les enjeux du territoire, il convient de garantir sa bonne insertion dans le contexte, dans l'environnement qui borde ses limites. Il s'agit donc de réussir les « coutures urbaines », de ne pas créer d'enclave, de concourir à la qualité du cadre de vie du quartier, créer ou préserver des rapports de « bon voisinage » … Quels que soient les efforts mis dans la qualité d'une architecture, l'intégration adaptée du projet au quartier sera primordiale dans la réussite d'une opération. Dans un bourg, deux étages supplémentaires peuvent stigmatiser un îlot entier, un collectif de logement social mal inscrit dans un ensemble pavillonnaire peut mobiliser toute une population contre un programme locatif social à l'échelle de la ville, et au contraire une opération inscrite dans une dent creuse en plein centre-ville et respectant les morphologies voisines peut révéler le potentiel de revitalisation de tout un secteur.

Ce rapport relatif à la forme urbaine, à la densité, à l'échelle adaptée de l'opération de logements encourage à nourrir les réflexions sur l'urbanisme de projet / urbanisme opérationnel, particulièrement en site habité : centre-ville, centre-ancien, zone pavillonnaire, grands ensembles…
Les relations entre maîtres d'ouvrage urbain (à l'échelle d'une opération d'aménagement) et maîtres d'ouvrages de construction évoluent au profit d'un travail collectif et en itération. Tout comme à l'échelle de la planification, les compétences des architectes en matière d'appréhension et de conception de l'espace sont à promouvoir. Un apport d'ingénierie en amont auprès de la collectivité, de l'aménageur ou du maître d'ouvrage est nécessaire pour mener un travail qualitatif d'insertion du projet de logements dans sa parcelle, dans l'îlot, dans le quartier, en établissant le lien entre les enjeux territoriaux et les politiques locales . On peut ici insister sur l'importance du terme « habitat », qui traite de l'urbain et du rapport du logement à son environnement.

Allant dans ce sens, certains bailleurs sociaux, à l'image de Drôme Aménagement Habitat, mobilisent des architectes pour la réalisation d'études de faisabilité ou de capacité lorsqu'il y a un enjeu spécifique lié à l'insertion du projet dans le site, une interaction avec l'espace public ou l'environnement, en complément de conseils délivrés par le CAUE qui est très dynamique dans la Drôme.

Témoignage Drôme Aménagement Habitat :

« L'apport de l'architecte se mesure de par l'insertion urbaine qualitative du projet dans son contexte, une adaptation au site qui facilite la relation avec les riverains… »

Tenir compte des évolutions sociales et sociétales

L'audition de Monique ELEB, professeur honoraire et chercheur sur la conception du logement et ses nouveaux usages, nous rappelle à quel point l'évolution de la société a un impact significatif sur l'évaluation des besoins en logements et, par effet ricochet, sur leur production :

- L'allongement de la vie et le vieillissement de la population
- L'augmentation générale du temps libre
- Une décohabitation plus tardive parents-enfants
- Plus de divorces et de séparations, de familles monoparentales, des familles recomposées avec de nouveaux besoins de flexibilité
- Un nombre croissant de personnes seules.

La production effective de logements répondant aux besoins de la population ne pourra se faire sans la prise en compte de ces changements structurants. Ils ont en effet un impact sur la répartition des espaces au sein des logements, interrogent directement le modèle standardisé « jour/nuit », posent la question d'espaces supplémentaires à trouver de manière ponctuelle ou d'espaces en trop de manière pérenne, bousculent les règles de partage et d'intimité… et donc en viennent à interroger l'économie même d'un projet. Il s'agirait certes de construire plus, mais surtout de construire mieux, en utilisant l'espace dédié au logement de la manière la plus pertinente dans un souci d'économie (d'espace et de deniers) et une limitation des effets pervers liés à la non prise en compte des usages.

Le constat suivant est partagé : nous sommes actuellement dans une phase descendante de la qualité d'usages avec la diminution des surfaces. La surface du logement collectif diminue et est très en-deçà de la surface du logement individuel. En 2013, la surface moyenne des logements s'élève à 90,9m² en France métropolitaine, 112,2 m² dans l'habitat individuel et 63 m² dans le collectif.

↘ *Plusieurs concepts peuvent être développés pour renouveler l'offre : plan libéré, adaptable, évolutif, murs équipés, pièce en plus, mutualisation, cohabitation, habitat participatif, « prêt à habiter » ou « à achever » …à l'image de ce que peuvent proposer Eiffage Immobilier. En matière d'auto-construction accompagnée et encadrée, certaines expériences ultramarines peuvent nourrir les réflexions menées à l'échelle nationale.*

2.2.2. Mobiliser les architectes pour articuler qualité d'usages et qualités d'un cadre de vie

Rappel des enjeux et objectifs :

Pour obtenir des logements de qualité, nous avons pu revisiter les éléments essentiels à garantir, en construction neuve et en réhabilitation, de la conception à la mise en œuvre du logement

•Un gabarit adapté au contexte, une implantation pertinente, tenant compte des particularités du site, des dessertes, du paysage, de l'orientation et du relief.
•Un traitement attentif et de qualité des limites entre espace public et espace privé.
•Des circulations des parties communes éclairées naturellement.
•Des espaces communs traités avec soin, comme éléments de repères et de représentation symbolique structurant.
•Le choix de matériaux de façade de qualité.
•Une diversité des typologies de logements à encourager.
•Des logements traversant tant que possible ou bi-orientés.

Cette approche qualitative doit bien évidemment s'intégrer avec les autres approches relatives à la production de logements :

•Des logements viables et faisables : articuler la démarche de qualité avec la notion d'efficience, de maitrise des coûts et des délais.
•Des logements pérennes, tout en étant aptes à recevoir des usages autres (réversibilité).
•La production d'un patrimoine matériel et culturel.
•Un raisonnement en coût global à encourager à grande échelle.

L'architecture, à la fois art et service inscrite dans le champ culturel, confère au bâti une double valeur dès lors qu'elle est bien implantée, bien conçue, bien construite, et bien entretenue :

•L'inscription dans la durée de cette discipline en tant que bien commun, historique, et touristique, lui confère une valeur culturelle patrimoniale : l'architecture, dans le domaine du logement comme dans tout autre programme, est porteuse de sens, car elle exprime une pensée, traduit une recherche, produit du lien urbain ;
•L'architecture est également un patrimoine au sens de valeur marchande : elle devient un « bien » et prend de la valeur au sens capitalistique.

Les œuvres visitées, publiées dans les revues spécialisées, ou simplement recherchées pour leur valeur financière d'investissement, sont autant de patrimoines collectifs ou privés. L'architecture est donc à double titre génératrice de richesse, inscrite dans une économie globale. Mieux elle est conçue, construite, et entretenue, plus sa valeur augmente.

Coté maîtrise d'œuvre urbaine

Dans le cadre d'une opération d'aménagement, l'architecte alimente le projet dès la phase de programmation générale des équipements et des logements au travers de la production d'études urbaines préalables. La démarche de programmation urbaine dont il a la charge intègre pleinement l'implication des parties prenantes du projet urbain : participation des ayants-droits (habitants, riverains, acteurs économiques existants ou impliqués à l'échelle du bassin de vie), association des institutions et contributions des investisseurs (aménageurs, promoteurs, bailleurs…)
Préserver la même équipe d'ingénierie du diagnostic stratégique de territoire à la définition d'un schéma directeur, d'un plan guide et de fiches de lots est possible. Pour ce faire, le maître d'ouvrage du projet urbain peut utiliser l'**accord cadre de maîtrise d'œuvre urbaine** *(cf. publication MIQCP : Maîtrise d'ouvrage de l'opération d'aménagement urbain, la démarche stratégique de programmation*). Cet outil permet à l'architecte d'avoir un suivi du projet dans le temps pour garantir la tenue des ambitions portées par la maîtrise d'ouvrage et permettre l'ajustement des éléments de programmation et des documents cadres tout au long du projet.

↘ *L'accord-cadre d'ingénierie intégrée*

L'accord-cadre comme technique d'achat et outil de la commande au service de la collectivité publique, peut être utilement mis en application pour prolonger le travail du bureau d'études du PLU et mettre à profit et maximiser la richesse des informations et orientations capitalisées pendant la durée de la mission. L'équipe mobilisée autour de l'élaboration du PLU est constituées d'architectes urbanistes qui diagnostiquent tous les recoins de la cité, discutent avec les habitants et les propriétaires pendant la phase de participation citoyenne, travaillent à l'invention d'hypothèses et esquissent tous les scénarios possibles, des postulats qui demeurent des projets mais ne seront réalisés que dans la mesure où les habitants se lanceront ou pas. Il est regrettable que toute cette réflexion ne soit pas conservée au-delà du document lui-même, le bureau d'étude partant en fin de mission. Ainsi est-il opportun de prolonger par l'accord-cadre, la mobilisation des compétences de l'équipe pour l'agrémenter d'un premier marché subséquent de suivi accompagnement du document pour instruire tous les évènements qui peuvent advenir :

- Consultation auprès du bureau d'études ainsi conservé par des pétitionnaires pour leur projet ;
- Instruction d'un permis de construire un peu compliqué engageant une discussion entre le demandeur et la collectivité qui délivre le permis ;
- Instruction d'une déclaration d'intention d'aliéner permettant à la collectivité de décider de l'opportunité d'exercer son droit de préemption au profit d'un projet ;
- Discussions avec un promoteur ou un lotisseur afin d'obtenir les garanties que le projet s'approprie les ambitions de la planification et respecte les contraintes du règlement du PLU…

Ce premier marché aurait par ailleurs le mérite de s'autoriser une évaluation des conclusions du document et d'estimer les corrections à y envisager.

Un dernier marché subséquent pourrait mobiliser l'architecte de l'équipe du PLU dans l'accompagnement des collectivités les plus petites et les moins dotées en ingénierie en faveur d'un travail de programmation d'un équipement public ou de travaux de voiries, conduisant à la désignation dans les meilleures conditions possibles d'une équipe de conception et de maîtrise d'œuvre des projets de la collectivité ; ou de permettre encore d'accompagner les discussions avec un organismes de constructions de logements. A cet effet, ce marché pourrait être utilement mis à profit d'étude de faisabilité d'évolution d'îlots anciens dans la ville et de définition de stratégies de modernisation ; outil de discussion avec les propriétaires enfin de les encourager à constituer des ASL permettant de constituer une indivision des futurs communs techniques d'un immeuble rénové.

« Pour une intégration urbaine sensible de l'opération de logement, cela nous oblige, en tant qu'architecte, à une remise en question fréquente des fiches de lots et des gabarits maximum. Il y a parfois des problèmes de faisabilité au départ, d'où l'importance pour les maîtres d'ouvrage d'avoir des architectes dès la faisabilité », Ingrid Taillandier, architecte.

Coté maîtrise d'œuvre architecturale

Comme l'a souligné l'architecte Ingrid Taillandier lors de son audition, les architectes d'une manière générale et plus particulièrement les architectes de maîtrise d'œuvre ne sont pas des professionnels de la concertation et de l'animation, même s'ils s'investissent de plus en plus dans ce champs-là. En revanche, quel que soit le niveau d'appétence de l'architecte maître d'œuvre aux démarches de concertation, son expertise est utile pour faire dialoguer :

- Retranscription des besoins du maître d'œuvre,
- Observations issues de son analyse propre du site et du programme,
- Et exigences liées à l'environnement plus large dans lequel se situe le projet.

Interrogée dans le cadre d'une visite par la MIQCP d'opérations portées par Angers Loire Habitat, l'architecte Joan Guichard nous a fait part de sa forte contribution auprès de la Ville de Beaucouzé et du bailleur social pour articuler l'opération Hélios de logements sociaux avec le projet d'EcoQuartier porté par la Ville qui s'inscrit dans une démarche de concertation et de co-construction du projet de territoire avec les habitants. Depuis la phase amont de programmation, la production des nouveaux logements a donc été menée dans une logique de concertation avec l'ensemble des parties prenantes. La mise en œuvre d'un processus de conception intégré (PCI) comme processus de production de l'opération, permettant une itération forte entre maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre en articulant les échelles (urbaines et architecturales). Pour le cas d'Hélios, l'architecte a été sélectionné sans projet d'architecture : sa compréhension du programme et des enjeux et la méthode de conception du projet décrite dans son offre ont été les principaux critères.

2.2.3. Le choix du processus de réalisation de l'opération.

Le groupe de travail souhaite insister ici sur une étape clé pour la maîtrise d'ouvrage, consistant à définir le processus lui permettant de passer de l'idée, du programme au projet, puis à sa réalisation : comment mobiliser l'ingénierie de projet ? A quel moment faire entrer les entreprises dans le processus ? Comment articuler les différentes missions et contrats de prestations intellectuelles et de marchés de travaux ? Ces choix sont structurants pour la suite, ils impacteront les cadres relationnels et les rapports contractuels, les rapports de forces et relations de travail entre les différents acteurs, et donc aura des conséquences sur la hiérarchisation des enjeux, la recherche de compromis, la tenue dans le temps des objectifs initiaux.

Comme indiqué dans l'article L 2431-1 du code de la commande publique, **la mission de maîtrise d'œuvre est une mission globale, c'est-à-dire non allotie, qui apporte une réponse architecturale, technique et économique au programme défini par le maître d'ouvrage pour la réalisation de l'opération de logement**. Ce non allotissement constitue pour les membres du groupe de travail une garantie indispensable au maître de l'ouvrage lui permettant d'avoir une réponse intégrant de manière cohérente et structurée l'ensemble des dispositions techniques nécessaire à la conception puis à la réalisation de l'ouvrage. Même si cet article n'est pas applicable aux bailleurs sociaux (cf. article L 2430-2 du code de la commande publique), ils peuvent y faire référence pour justifier au cas par cas la dérogation à l'obligation d'allotir.

Le code de la commande publique précise également dans son article L 2431-1 que, sauf exception, **la mission de maîtrise d'œuvre doit être distincte de celle confiée aux opérateurs économiques chargés des travaux**. Cette règle contribue en effet à garantir l'indépendance de la maîtrise d'œuvre au profit du projet, aux côtés du maître de l'ouvrage dont il doit défendre son intérêt. Cet aspect se voit renforcé par le devoir de conseil de l'architecte et sa mission au service de l'intérêt général (loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture).

Même si cet article n'est pas applicable aux bailleurs sociaux, **le groupe de travail insiste sur les apports de la distinction des marchés**, à savoir la contractualisation par le maître de l'ouvrage d'un marché de maîtrise d'œuvre et d'un ou de plusieurs marchés de travaux. Ce processus observé dans la majorité des cas présentés par les acteurs auditionnés lors des réunions du groupe semble en effet constituer la pratique majoritaire à la fois vertueuse et efficiente en matière de production de logements.

Il est cependant apparu, dans des cas très minoritaires et extrêmement spécifiques, que la contractualisation d'un seul et unique marché de travaux réunissant maîtres d'œuvre et entreprises avait été concluant, à l'image d'une opération de logements complexe d'un point de vue technique, située en articulation avec une ligne de métro porté par Archipel Habitat). Cette utilisation du processus de **conception-réalisation** est effectivement permise aux organismes HLM et aux SEM de constructions de logements sociaux par dérogation au principe de séparation des marchés depuis la Loi ELAN (article 69-I du 23/11/2018).

Nous verrons donc dans les prochaines pages comment :

- Dans un processus classique distinguant marché de maîtrise d'œuvre et marchés de travaux, choisir l'architecte et son équipe. Ce processus constitue à notre sens l'organisation la plus vertueuse entre les différents acteurs dans la majorité des situations relevant de la production de logements.

- Dans des cas spécifiques nécessitant l'usage de la conception-réalisation, organiser la sélection de l'opérateur économique dans les meilleurs conditions, par la proposition de recommandations.

« Pour une intégration urbaine sensible de l'opération de logement, cela nous oblige, en tant qu'architecte, à une remise en question fréquente des fiches de lots et des gabarits maximum. Il y a parfois des problèmes de faisabilité au départ, d'où l'importance pour les maîtres d'ouvrage d'avoir des architectes dès la faisabilité », Ingrid Taillandier, architecte.

« La mission globale facilite l'itérativité entre les architectes, ingénieurs, bureaux d'études ».

L'allotissement de la maîtrise d'œuvre est problématique. A tout le moins, il faut effectivement prévoir une mission de coordination pour l'architecte. Il convient de confier une mission globale avec « une seule tête », l'architecte étant mandataire et responsable et agrégeant toutes les compétences. L'architecte assure ainsi un rôle de synthèse. Témoignage : Patrick ARNOULT, Directeur, Eiffage Immobilier Picardie

2.2.4. Le choix de l'architecte et de son équipe

Quelles sont les missions de maîtrise d'œuvre de l'architecte concepteur d'un projet de logements ? Comment organiser au mieux la procédure de sélection de l'équipe de conception au regard des spécificités du projet et d'une gouvernance particulière ?
Comme le rappelle le CNOA, le ministère de la Culture, la FNCAUE et la MIQCP dans « le mini-guide pour bien choisir l'architecte et son équipe », la qualité de la production architecturale et la satisfaction des usagers sont directement liées au professionnalisme du maître d'ouvrage, au choix de l'architecte et de son équipe, et aux moyens qui leur sont accordés.
La mission de conception tient une place importante dans le processus qui conduit à la production de logements de qualité.

Contrairement à l'acquisition de produits manufacturés disponibles sur catalogue, le projet de logement reste encore à concevoir au moment de la sélection des équipes candidates. La désignation du concepteur s'opère par conséquent sur la base d'une hypothèse : le choix de la personne ou de l'équipe ne se fait pas sur la base d'une réalisation à reproduire mais sur une capacité à faire dans un contexte unique. La compétence se discerne alors à partir de critères tels que la définition d'une méthode, l'explication d'un savoir-faire adapté au programme et au site, les réalisations précédentes qui constituent les références des architectes.

Les travaux et auditions menées au sein du groupe de travail ont mis en évidence l'importance de lutter contre les idées reçues et les habitudes en matière de procédure de consultation de la maîtrise d'œuvre qui limitent certains maîtres d'ouvrage dans leur recherche des solutions les plus adaptées à leurs besoins et au contexte de leurs opérations. Aussi, l'une des propositions concernant la base de consultation consisterait à accompagner davantage les maîtres d'ouvrages publics et privés dans la bonne appréhension de l'ensemble des processus et procédures liées à la production de logements. Il s'agit de promouvoir et de renforcer les ressources (ingénierie) et les outils guides d'aide à la décision (publications, formations, accompagnement au cas par cas…).

Les concours et les consultations sont au cœur de la commande de logements, cette étape essentielle dans le choix de l'architecte et de la maîtrise d'œuvre mérite d'être discutée entre les différentes professions concernées. Le groupe de travail réunissant un certain nombre de parties prenantes relève ainsi les propositions suivantes pour concourir à la réussite du projet de logement en intégrant l'ensemble des enjeux précités.

Si, dans le cas d'un achat sur catalogue, la comparaison du seul prix en regard d'un niveau de performance attendu peut suffire pour opérer un choix, la contractualisation d'une prestation intellectuelle avec une équipe de conception est un exercice plus délicat.

↘ *Pédagogie et méthode*

Cet apport méthodologique et technique prend tout son sens dans un contexte où les collectivités locales demandent une présence et un accompagnement forts des services de l'état dans une posture de conseil comme l'illustrent la mise en place de l'agence nationale de territoire et le déploiement de programmes d'accompagnement structurés comme Action cœur de ville, le programme de revitalisation des centres-bourgs, les ateliers de territoire ou encore la Preuve par 7.

Rappel de la boîte à outils mise à disposition des maîtres d'ouvrage pour la sélection de leur maîtrise d'œuvre

La maîtrise d'ouvrage dispose potentiellement de plusieurs dispositifs pour organiser la sélection de l'architecte et de sa maîtrise d'œuvre.

Les procédures sont chacune marquées par des caractéristiques propres qui présentent des différences graduelles suivant ce que souhaite obtenir le maître d'ouvrage de la part des candidats en terme d'offres.

Trois procédures formalisées sont à sa disposition :
- L'appel d'offres,
- La procédure avec négociation,
- Le dialogue compétitif.

Deux techniques d'achat peuvent être utiles :
- L'accord-cadre qui permet d'organiser la commande au gré de son évolution,
- Le concours qui leur permet d'acquérir le plus rapidement possible un projet en esquisse.

Les procédures adaptées, utilisables en-dessous du seuil européen de la commande publique de prestation intellectuelle, présentent leurs propres logiques et peuvent se mettre au service du dessein de la maîtrise d'ouvrage, notamment en termes de qualification de la commande dans tous ses aspects. Elles peuvent s'inspirer des procédures formalisées, sans nécessairement en respecter tout le formalisme.

L'appel d'offres conduit à demander successivement, à l'ensemble des candidats (appel d'offres ouvert) ou seulement à ceux qui ont été retenus en phase candidatures (appel d'offre restreint), une offre, c'est-à-dire un projet de contrat comprenant la méthodologie proposée et ses modalités d'organisation pour chaque élément de la mission de maîtrise d'œuvre. Cette offre est assortie d'une proposition en termes de rémunération. La procédure conduit, dans un échange exclusivement épistolaire, à produire un panel d'offres qui seront ensuite classées, sans que jamais la maîtrise d'ouvrage ait pu échanger ou négocier. Cette procédure permet de désigner l'équipe qui propose l'offre « économiquement la plus satisfaisante » à partir d'un cahier des charges qui ne peut être questionné par les candidats.

Dans le cadre de la réalisation d'une opération aussi complexe de la construction d'opérations de logements, la MIQCP considère que l'appel d'offres est inopportun en maîtrise d'œuvre, la discussion des offres dans toutes leurs composantes avec leurs auteurs étant nécessaire pour optimiser la commande.

La procédure avec négociation

Le recours à la procédure avec négociation est possible pour les maîtres d'ouvrages publics lorsque le marché public comporte des prestations de conception (article R 2124-3 du code de la commande publique). Cette condition est naturellement remplie dès lors que l'objet consiste en la réalisation de logements.

La procédure avec négociation ajoute à l'appel d'offres restreint l'opportunité d'une discussion avec le commanditaire, offerte aux candidats invités à rendre une offre, et ceci, entre la remise d'une l'offre initiale et celle d'une offre finale après la fin des échanges. La procédure, exclusivement restreinte, conduit à solliciter une offre aux seuls candidats dont les références et la méthode proposée ont attiré l'attention de la maîtrise d'ouvrage ; le projet de contrat sera articulé aux enjeux de la commande. Ces enjeux pourront justement être questionnés et précisés en phase de négociation à la faveur de l'optimisation de la commande. Cette négociation, de nature à favoriser l'intelligence entre les deux protagonistes, est une occasion pour la maîtrise d'ouvrage de pouvoir confirmer sa compréhension de chacun des candidats et de leur niveau d'engagement. Parallèlement, les questions posées par les candidats, à l'articulation entre les objectifs du projet et le déroulement de la mission, permettent d'engager une discussion au fond de nature à qualifier les ambitions, à préciser la commande, à dissiper les incompréhensions, et à obtenir des offres finales ajustées aux ambitions de la maîtrise d'ouvrage.

La procédure avec négociation qui peut être pratiquée quel que soit le seuil financier de la mission, constitue dans ce sens un outil méthodologique d'échange et de partage entre les deux acteurs du projet qui permet de passer un contrat adéquat aux enjeux du projet.

Le dialogue compétitif, soumis aux mêmes conditions de recours (article R 2124-3 du code de la commande publique), conforte la procédure avec négociation en ajoutant à la discussion entre la maîtrise d'ouvrage et chacun des candidats invités, la possibilité d'examiner le programme dans tous ses aspects pour le compléter, en vérifier ses faisabilités dans toutes leurs composantes et mieux articuler la proposition de contrat avec des exigences programmatiques dont la faisabilité est avérée.

Comme le mentionne le CNOA, le dialogue semble particulièrement approprié aux opérations de réhabilitation, transformation de patrimoine pour conclure un contrat de maîtrise d'œuvre en intégrant les discussions sur les solutions rattachées à la phase de diagnostic.

Dans la perspective de conclusion d'un contrat de maîtrise d'œuvre en vue de la réhabilitation d'un programme immobilier, le dialogue a vocation à vérifier la pertinence de la programmation, à en tester les limites et donc d'articuler au mieux les performances attendues avec les possibilités qu'offre l'architecture de l'immeuble dans le respect des moyens de la maîtrise d'ouvrage et de l'équilibre financier de l'opération.

Le concours d'architecture, aujourd'hui intégré au catalogue des techniques d'achat dans le code de la commande publique, n'est donc plus, à proprement parler une procédure. Le concours permet à la maîtrise d'ouvrage, à l'issue d'un débat en jury, de classer les projets rendus par les candidats proposés par ce même jury et invités. C'est seulement à l'issue de ce classement des projets par le jury et de la désignation par la maîtrise d'ouvrage d'un ou plusieurs lauréats, que la procédure peut commencer pour conclure le contrat. Cette procédure, sans publicité ni remise en concurrence, permet au lauréat (ou aux lauréats) désigné de proposer un projet de contrat et de le négocier dans tous ses aspects avec la maîtrise d'ouvrage. L'article 5-1 de la loi 77-2 sur l'architecture indique « Les maîtres d'ouvrage publics et privés favorisent, pour la passation des marchés de maîtrise d'œuvre ayant pour objet la réalisation d'un ouvrage de bâtiment, l'organisation de concours d'architecture, procédure de mise en concurrence qui participe à la création, à la qualité et à l'innovation architecturales et à l'insertion harmonieuse des constructions dans leur milieu environnant. ». Cela reste donc le mode opératoire préférentiel à privilégier dès que l'enjeu le nécessite, même en dessous des seuils de recours obligatoire à une procédure formalisée.

L'accord-cadre

↘ *Les clés pour bien choisir son équipe de maîtrise d'oeuvre,*

L'accord cadre passé avec l'équipe de maîtrise d'œuvre, classé au registre des techniques d'achat, est l'outil approprié, pour les opérations de réhabilitation notamment, en lieu et place d'un marché à tranches pour articuler avantageusement au sein d'un même contrat, deux missions distinctes de maîtrise d'œuvre, la mission diagnostic et la mission de base.

Les recommandations issues du groupe de travail à destination du maître d'ouvrage, préalablement au choix de la procédure dans tous les cas de figure :

1. Encourager les procédures restreintes

Il s'agit de distinguer l'acte de candidature de la production d'une offre pour que les candidats retenus présentent les meilleures compétences et réservent du temps pour élaborer une offre de qualité, adaptée au programme et aux besoins exprimés par la maîtrise d'ouvrage. La candidature s'établit uniquement sur la base d'un dossier de références, des compétences et moyens mis à disposition. Le maître d'ouvrage sélectionne, puis sollicite des offres seulement aux candidats retenus.

2. Limiter le nombre de candidats admis à formuler une offre ou à remettre une prestation, suivant les spécificités de l'opération

Limiter le nombre de candidats issus de l'appel à candidature permet par la suite de favoriser le dialogue entre maître d'ouvrage et maîtres d'œuvre candidats qui échangeront sur tous les aspects du contrat et le déroulement de la mission. Le travail de négociation entre les protagonistes permet de mieux corréler le prix à toutes les attentes du maître d'ouvrage. C'est également, pour le maître d'ouvrage, une manière de comprendre la fabrique de l'offre par les architectes et leurs équipes et de voir ce que représente en termes de responsabilité et de temps à mobiliser, la mission de la maîtrise d'œuvre. Le nombre limité de candidats permet à ces derniers d'être plus motivés pour développer une offre de qualité, la concurrence étant limitée.

3. Privilégier les processus et procédures permettant le dialogue et la négociation entre les parties., en cadrant le contenu des offres (égalité de traitement et lutte contre la surenchère au bénéfice de tous et du projet).

Ce sont les enjeux du projet, les enjeux portés par la maitrise d'ouvrage, qui permettent de guider, au-delà des questions de seuils européens de prestation intellectuelle, le choix de la procédure la plus adéquate. Nous proposons que la réflexion de la maîtrise d'ouvrage soit guidée à travers quelques questions élémentaires qu'elle doit se poser en amont de toute procédure :

Le maître d'ouvrage souhaite-t-il pouvoir discuter et dialoguer avec les candidats sur la base de son programme ? - Comment permettre au maitre d'ouvrage de choisir une équipe, des moyens et une compréhension du programme correspondant à ses besoins ?

La production de logements nécessitant un travail de conception spécifique et contextualisé, nous encourageons les procédures permettant un dialogue entre maîtrise d'ouvrage et candidats retenus, ce qui élimine l'appel d'offres qui n'autorise aucune discussion. Seule la procédure avec négociation autorise pleinement cette discussion autour du contrat de maîtrise d'œuvre, de l'organisation des missions et de tous les éléments nécessaires au déroulement de l'opération. En procédure adaptée, il est opportun de s'inspirer de la procédure avec négociation.

Le maître d'ouvrage souhaite-t-il avoir une prestation pour choisir sa maîtrise d'œuvre ? Comment permettre au maitre d'ouvrage de choisir une équipe à partir d'une méthode ?

✓Sans remise de prestation :

La procédure avec négociation au-dessus des seuils ou la procédure adaptée en dessous permettent de choisir de façon rapide une équipe sur la base d'une méthodologie de déroulement de la mission et de clauses contractuelles établies en cohérence. En dessous des seuils, il sera possible de prévoir que la négociation n'intervienne qu'avec celui qui aura remis l'offre jugé la meilleure.
Ces éléments sont détaillés dans le mini-guide du CNOA.

✓Avec remise de prestation, sans démarrer la conception de l'ouvrage : la note d'intention

Les membres du groupe de travail proposent de formaliser un outil permettant au candidat d'une consultation d'interroger et d'interpréter les éléments de programme de la maîtrise d'ouvrage en mobilisant les moyens de communication qui sont à sa disposition : la note d'intention. Cette analyse constructive du programme peut comporter ou non un ou plusieurs éléments [du type schéma], photos, images de référence et un vocabulaire, à partir du moment où cet apport méthodologique n'engage pas une formalisation architecturale : elle ne doit pas constituer un début d'esquisse. Cette note permettrait à l'architecte de partager et d'illustrer sa vision et sa compréhension du programme et du contexte auprès du maître de l'ouvrage. Elle peut mettre en avant son expertise en matière d'appréhension de l'espace.

« On essaye de voir si on peut s'accorder, à partir d'une intention, c'est très instructif et rassurant pour chacune des parties », Pierre Paulot, I3F.

Pour lutter efficacement contre le risque de surenchère de production en phase de consultation et afin de garantir l'égalité de traitement des candidats, le maître d'ouvrage devra nécessairement préciser dans le détail ce qui est attendu en termes de rendu à partir des éléments de contexte et de programme qu'il aura lui-même fourni : photos du site, relevés d'héberge, plan cadastral… Il précisera par exemple le format et le nombre maximum de pages à fournir et de schémas attendus. Les prestations demandées et remises sont volontairement limitées. Elles peuvent permettre de faire comprendre une approche intellectuelle sans déboucher sur des plans formalisés de conception.

Le montant de la prime devra nécessairement correspondre au niveau de la prestation demandée et au temps de travail alloué, qui doit rester limité.

Cette offre intermédiaire entre la note méthodologique simple et l'esquisse permet d'avoir un début de compréhension de la vision de l'architecte interrogeant le programme et le confrontant au site, valorisant son savoir-faire en termes d'appréhension de l'espace : c'est un moyen efficace de rassurer une commune qui aurait, par exemple, très peu eu l'occasion de travailler avec un architecte.

En termes de procédure, la production d'une note d'intention peut être proposée en **MAPA** en dessous des seuils, associée à une étape de dialogue (de type procédure avec négociation).
Au-dessus des seuils, le **dialogue compétitif** constitue la procédure appropriée, permettant la recherche ou la précision d'une solution par une alimentation du programme grâce aux échanges avec les candidats. Le dialogue pourrait se décliner en une seule séance avec remise initiale qui comprend la note d'intention, temps d'échanges, puis remise finale de l'offre. Il convient de prévoir une indemnisation appropriée et de respecter la propriété intellectuelle des auteurs, ce qui nécessite une maîtrise d'ouvrage organisée et compétente.

Une fois l'attributaire sélectionné, le marché commence par l'élaboration de l'esquisse.

La philosophie d'une telle consultation consiste à évaluer la démarche intellectuelle de différents concepteurs face aux attentes exprimées par la maîtrise d'ouvrage plutôt que de porter un jugement sur des projets déterminés. Ainsi la maîtrise d'ouvrage va s'attacher à tester les différentes perceptions du site et de son programme et des idées directrices, détecter les sensibilités et l'inventivité de différents candidats face à un contexte et des objectifs de services à rendre.

Cette proposition concourt, il nous semble, à développer et partager le désir d'architecture. Elle nécessite toutefois un accompagnement du maître d'ouvrage occasionnel, par le CAUE par exemple, afin d'éviter toute surenchère dans le cadre des échanges ou dans la note d'intention.

✓Avec remise d'une prestation, comportant un début de conception de l'ouvrage (esquisse) :

Le concours

Nous partageons ici des propositions d'amélioration du concours issues de nos travaux en partant de constats partagés et de difficultés rencontrées par les acteurs.

↘ *Focus sur : Mener une réflexion ouverte sur l'évolution du concours - Renforcer ses atouts, voir comment palier à ses faiblesses .*

•Le concours de maîtrise d'œuvre met en avant la notion de projet architectural. En premier lieu, il conduit la maîtrise d'ouvrage **à formaliser un programme** et permet d'obtenir, en réponse à ce programme, des projets diversifiés.
•**Les échanges au sein du jury** constituent un véritable temps fort, un lieu de développement possible de l'intelligence collective. La présence de l'ensemble des parties prenantes et de leurs représentants (collectivités, gestionnaires, représentant des habitants, professionnels compétents au regard du projet…) facilite la construction d'un processus coopératif nécessaire à la réussite du projet à toutes ses étapes : visibilité et engagements politiques, discussions et alimentation du programme, échanges autour de la qualité d'usages des projets présentés, négociations avec le lauréat, conception du projet et obtention des autorisations règlementaires (permis de construire), mobilisation des parties prenantes en phase de chantier, appropriation des logements une fois livrés… Le temps du concours permet d'appréhender la complexité des attentes et contraintes portées par le maître d'ouvrage et les parties prenantes qu'il associe, avec le souci d'articuler le projet avec son site en tenant compte d'une multiplicité d'usages.

La recherche et la mise en avant de propositions

- Pour pallier aux difficultés abordées précédemment, un certain nombre de propositions peuvent être faites :

Pour faire face au nombre croissant de candidatures et pour contribuer à alléger cette phase, une première proposition consiste à sélectionner séparément architectes et bureaux d'études. Une consultation régulière (correspondant aux termes du contrat) est effectuée pour constituer un vivier d'architectes à partir de l'envoi de références et de pièces administratives réglementaires. A chaque consultation, il leur est envoyé une proposition de concourir au marché sur la base du programme de l'opération. Une liste restreinte peut être présentée au jury et les architectes sont sélectionnés.

Précision de la MIQCP : cette proposition nécessite une évolution des textes qui ne prévoient en l'état pour les pouvoirs adjudicateurs (PA) qu'une consultation par opération. Seules les entités adjudicatrices (EA) peuvent en effet regrouper les candidatures de plusieurs projet (avis périodique indicatif de l'article R 2131-1).

- Afin d'encourager une sélection qualitative des candidatures et de s'assurer de la meilleure adéquation entre les attentes de la maîtrise d'ouvrage et les compétences de l'équipe de maîtrise d'œuvre, la maitrise d'ouvrage peut mettre en place une procédure de sélection des candidatures en deux temps favorisant le dialogue. La première réunion du jury conduit à la sélection de cinq à dix équipes qui sont auditionnées lors d'une deuxième réunion du jury, sur la base, à titre d'exemple, d'une note d'intentions.

- Il est conseillé que les maîtres d'ouvrage demandent aux candidats retenus de concourir sur la base d'une esquisse, contrairement à ce que nous avons pu observer dans les pratiques qui tendent à une dérive des prestations exigées vers les études d'avant-projet poussées. En se limitant à une prestation de niveau esquisse, on permettra naturellement une évolution ultérieure du projet en itération, en mettant en avant le dialogue entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

- Les prestations demandées peuvent même correspondre à une esquisse allégée, comme le pratique I3F: **les perspectives sont abandonnées au profit de la production de croquis** et d'une maquette blanche, avec d'éventuels zooms sur des plans de logements ou des principes de traitement des parties communes, favorisant l'analyse de la qualité d'usages des espaces.

Témoignages

« Environ 2 à 3 concours sont organisés par an. L'intérêt du concours est d'obtenir un projet abouti (qualité architecturale, usages, performance énergétique…). On a finalement le même délai en MAPA qu'en concours et de plus en MAPA on sent qu'il y a moins de travail conceptuel » Drôme Aménagement Habitat.

« Le concours présente l'intérêt de positionner le maître d'ouvrage en responsabilité face à la programmation qu'il doit formaliser et partager (collectivité, candidats retenus, parties prenantes...). Le programme doit pouvoir évoluer en itération avec la conception du projet, ce que permettent d'ailleurs les textes actuels. La réponse des maîtres d'œuvre à un concours permet de rendre lisible l'interprétation des règles : il s'agit de répondre de façon créative à un programme clairement défini sans pour autant se laisser brider par une lecture trop rigide de celui-ci. » Valérie Flicoteaux, architecte.

Concernant des projets de réhabilitations, qui nécessitent une concertation étroite avec les occupants (propriétaires et locataires), pour que le concours soit adapté aux enjeux de concertation, le processus devra intégrer de manière poussée dans ses commissions et jurys des temps forts de dialogue et de représentation avec les ayant droits. Le concours en réhabilitation, par ce qu'il demande une forte mobilisation de la maîtrise d'ouvrage et l'association plus importante des bénéficiaires finaux, est donc à privilégier pour des opérations à fort enjeu politique, architectural, urbain ou paysager et en cas de conception de nouveaux éléments (surélévation ou extension).

Rappelons enfin que des solutions existent au sein du processus pour favoriser d'avantage la bonne compréhension entre le maître d'ouvrage et les équipes de maîtrise d'œuvre candidates, notamment :
La visite du site et la réunion questions-réponses avec les équipes sélectionnées pour remettre un projet ;
L'envoi à chaque concurrent pour droit de réponse, sous couvert d'anonymat, de la partie du rapport de la commission technique sur le projet le concernant ;
La possibilité d'une « troisième réunion de jury » pour auditionner les candidats sur des questions identifiées par le jury lors de l'examen anonyme des projets.

Nous invitons également les maîtres d'ouvrage à mobiliser la Stratégie Nationale d'Architecture qui, dans son volet « développer », a fait des propositions sur le sujet.

I3F continuera à pratiquer le concours avec sélection sur projet. Le concours pratiqué par les bailleurs sociaux est force d'émergence de nouveaux talents, comme l'ont été Perrault, Devillers, ou Brénac-Gonzalez) que reprennent aussi des promoteurs privés. Dans les consultations comme « Réinventer Paris » les promoteurs viennent notamment chercher les bailleurs sociaux pour leur connaissance des architectes attentifs à la qualité du logement ». Pierre Paulot, I3F.

2.2.5. Du bon usage de la conception-réalisation

« Pour l'architecte, il est très dur de travailler avec des entreprises qu'on lui impose. Nombre d'entre elles ne seraient pas assez réactives avec un dessin. Une entreprise a l'habitude de répondre à un projet qui est figé, et non pas sur un projet qui est en cours, sauf celles qui font de la conception-réalisation depuis longtemps. Ce travail d'articulation demande à avoir une grande vigilance de la part de l'architecte car l'entreprise propose sans cesse des variantes, en faveur de sa marge, sur tous les éléments, allant jusqu'à la robinetterie : cette bataille de tous les jours, ce travail de pédagogie, seul un architecte peut le faire, on ne défend pas que le projet mais l'intérêt général de la MOA, sur la base de ce qui a été signé, aussi, nous pouvons dialoguer, mais certains aspects sont non négociables car la qualité doit être au rendez-vous, nous sommes embarqués sur 30 ans de responsabilité. », Ingrid Taillandier, architecte.

Grace aux témoignages d'acteurs, notamment de bailleurs sociaux et de la mutuelle des architectes, nous identifions les points saillants permettant de garantir le bon usage de la conception-réalisation et, à contrario, d'indiquer lorsqu'il ne nous semble pas opportun d'y recourir. L'augmentation de son usage depuis ces dernières années nous invite en effet à encadrer ces pratiques, pour beaucoup encouragées par les fédérations des entreprises de constructions.
Ces recommandations issues de bonnes pratiques sont valables pour la création de logements ; elles ne sont pas nécessairement applicables pour d'autres types de constructions..

- **Proposer un mandat glissant.** Cet affichage, pour beaucoup symbolique, est important à maintenir au bénéfice du projet et de son jeu d'acteurs. Il permet de mettre l'accent sur le fait que la phase de conception du projet doit être conduite et coordonnée par l'architecte, et plus largement par la maîtrise d'œuvre, l'entreprise étant aux côtés de ces derniers et au service des prémices d'un projet. Ce mandat glissant, pour être efficient, doit se faire en pleine intelligence entre les parties, l'architecte se devant aussi, en phase de réalisation, d'accompagner l'entreprise et d'être à ses côtés dans toutes les parties de mission articulées au chantier. Plusieurs professionnels, architectes et entreprises, nous ont fait part de difficultés rencontrées lors de la période de passage de relais qui met en exergue les rapports de forces et dysfonctionnements relationnels lorsque le partenariat entre maître d'œuvre et entreprise n'est pas solide et établi dans le respect des compétences et responsabilités de chacun.

Pour enrichir dialogues et coopérations entre maîtres d'œuvre et entreprises, une meilleure connaissance entre les futurs professionnels du BTP et les futurs architectes est à encourager et/ou à renforcer, depuis les études initiales et parcours professionnels de chacun.

- Du choix de la procédure au regard des enjeux politiques et des aspects techniques liées à la construction d'opération de logements **: s'assurer d'avoir un projet stabilisé dans tous ses aspects** (contraintes, risques et aléas susceptibles de faire évoluer le projet).

Certains contextes sont propices à l'usage de la conception-réalisation, d'autres beaucoup moins. Il s'agit pour le maître d'ouvrage, avant de se lancer dans ce processus de bien mesurer les atouts d'un tel outil au regard du contexte spécifique dans lequel s'inscrit son opération.
Parce que la conception-réalisation limite les temps de dialogue, de co-construction et d'appropriation partagée d'un projet, l'outil semble peu adapté dans un contexte où le risque de contentieux est jugé comme élevé. Son usage nécessite au préalable, par le maître de l'ouvrage, de sécuriser le site, d'un point de vue juridique et politique (par exemple, une opération de logements inscrite dans une ZAC ayant elle-même fait l'objet de validations politiques et juridiques), mais aussi au regard des caractéristiques et contraintes techniques (nature des sols maîtrisés, études préalables et de faisabilités poussées…). L'outil conception-réalisation peut être utilisé quel que soit la taille de l'opération, de 5 à 360 logements, si l'on prend l'exemple d'I3F. Il s'agit plus d'une maîtrise du contexte et des enjeux propres au projet, aux techniques que l'on souhaite utiliser, aux filières que l'on souhaite valoriser. Citons l'exemple du matériau bois en filière sèche qui nécessite une véritable itération entre la définition du projet et les techniques de mise en œuvre.

- De l'importance d'une connaissance fine des besoins et des éléments de programmation : **mettre au point un programme détaillé, fiable et solide,** plus abouti que dans une procédure classique, permettant d'asseoir le processus de dialogue et de vérifier la pertinence et la cohérence des réponses apportées par les opérateurs sur un rendu avancé (en phase APD), en vue de la passation d'un marché de travaux.

- **Assurer l'analyse initiale approfondie des offres par le maître d'ouvrage**. Cette analyse au début du processus de dialogue permet au maître d'ouvrage de recaler et de rappeler dès que nécessaire l'importance du respect de ses éléments de programme. Cette vigilance permet de garantir une analyse des offres sur la base de projets comparables. Certains maîtres d'ouvrages ont par exemple à rappeler régulièrement l'importance de voir apparaitre dans les offres le nombre de stationnements demandé ou la mise en œuvre d'une chape acoustique, éléments retirés par des candidats au profit d'une offre financièrement plus avantageuse.

- **Renforcer les compétences au sein de la maîtrise d'ouvrage**, y compris au sein de maîtres d'ouvrages professionnels comme les bailleurs sociaux, pour être à la fois solides et fiables sur la définition d'un programme et sur l'analyse technique d'offres très poussées (liées au caractère du marché passé, à savoir un marché de travaux). Pour ce faire, des bailleurs très structurés comme I3F n'hésitent pas à faire appel à des **assistances à maîtrise d'ouvrage** pour l'analyse fine des offres techniques permettant d'identifier anomalies, contradictions potentielles entre différents documents, éléments structurants manquants…

- **Demander une remise de prestation avec un carnet de détails** sur les éléments essentiels pour le maître d'ouvrage, gageur d'une qualité des logements à produire, à l'image d'un détail de fenêtre ou de traitement du hall, pouvant aller à la demande d'un rendu au 1/20e. Ce carnet de détail permet au maître d'ouvrage de garantir les invariants d'un projet tels que définis avec la maîtrise d'œuvre, malgré les évolutions nécessaires du projet, de la signature du contrat à la finalisation du chantier. Ces éléments permettent de garantir un équilibre entre recherche d'une maîtrise des coûts et maintien d'éléments qualitatifs structurants pour l'opération de logements.

- **Rappeler les dispositions législatives et réglementaires récentes**, encore mal connues, **qui imposent depuis le 1e juillet 2017 l'identification de la maîtrise d'œuvre au sein du groupement** et la description détaillée des missions de conception et du suivi de réalisation du chantier par cette équipe de maîtrise d'œuvre (application de l'article D 2171-4 du code de la commande publique).

- **Coupler l'usage de la conception-réalisation avec une procédure permettant la sélection des candidats autorisés à remettre une offre et dialogues et négociations**, à l'image de la procédure avec négociation ou du dialogue compétitif. La procédure restreinte choisie permet la sélection de 3 ou 4 groupements a minima, ceci dans un objectif d'ouverture de la commande, afin d'encourager les entreprises à diversifier leur partenariat avec les architectes. Il est dans ce sens conseillé par I3F notamment de demandé à ce qu'une entreprise remettent deux offres avec deux architectes différents. Cette pratique serait vertueuse, notamment pour rendre plus accessibles les marchés à de jeunes architectes.

- **Constitution d'un jury ouvert** sur la base de la commission d'attribution des offres, l'intégration des parties prenantes (élus de la collectivité concernées par exemple) et la mobilisation de professionnels qualifiés en rapport avec les compétences demandées aux candidats (ce dernier aspect est imposé par l'article R 2171-17 du code de la commande publique, à l'image des jurys de concours.

- **Une sélection des candidats sous deux registres :**

- Une votation pour identifier le ou les meilleurs projets, au regard de leur insertion au site et au quartier, ainsi que sur la qualité du projet architectural et de la prise en compte des usages.
- Une notation sur les éléments « objectivables » : prix, délais, capacités techniques…

Le croisement de la votation et de la notation donne le classement des candidats pour sélectionner le lauréat. L'organisation d'un jury et le croisement des 2 critères des sélections permettent de rassurer les élus, soucieux de garantir l'image et la qualité des opérations de logements qui seront construits dans la commune. Il est primordial pour les maîtres d'ouvrages rencontrés, de garantir cet espace d'échanges, de dialogues, de partage des objectifs et des enjeux d'un programme, tout comme de donner à voir ce que pourrait être le projet grâce au rendu architectural des candidats. Il s'agit, dès lors que le processus de conception-réalisation est sélectionné, de mettre en place toutes les garanties permettant de ne pas s'arrêter uniquement à la proposition financière du projet, mais d'intégrer cette composante importante parmi de multiples impératifs, dont le respect d'un programme, la qualité architecturale du projet, l'intégration de la valeur d'usages dans les réponses apportées en faveur des habitants. Cet aspect est d'autant plus important que les marges de manœuvre sont plus restreintes en conception-réalisation (marché de travaux) qu'en marchés séparés MOE (marché de prestation intellectuelle) puis entreprises.

- Savoir négocier et être en mesure de décrypter les jeux d'acteurs au sein du groupement, en étant par exemple accompagnés d'une assistance à maitrise d'ouvrage technique qui, de par son analyse fine du projet aux côtés de la maîtrise d'ouvrage, saura poser les questions et demandes de compléments pertinentes au regard des offres proposées. Les bailleurs sociaux interrogés témoignent de l'importance des informations reçues lors des auditions, tant sur le plan technique que sur la nature des relations entre les membres du groupement : comment s'effectue la répartition du temps de paroles ? Qui dirige la présentation ? Les différents acteurs prennent-ils leur place au sein des échanges, suivant leur périmètre d'intervention ? Quelle est la place donnée à l'architecte ? Au bureau d'études ? Y-a-t-il des contradictions ou au contraire des discours cohérent et rassurant sur la bonne construction de l'offre ?

La mission de l'assistance à maîtrise d'ouvrage gagne à perdurer jusqu'à la signature du marché.

- Avoir conscience des impacts liés à la disparition d'un temps essentiel dans la concrétisation d'une opération : la phase de consultation des entreprises (DCE). En supprimant cette étape, le maître d'ouvrage est moins à même de vérifier si ce qu'il a acheté est ce qui correspond à ce qu'il veut réellement. Ce changement de posture de la maîtrise d'œuvre qui n'est plus indépendante mais liée à l'entreprise, peut clairement jouer en la défaveur du maître d'ouvrage qui perd ce regard et contrôle extérieur force de recadrage et de négociation.

- Avoir une analyse attentive dans les offres du traitement de l'optimisation du gros œuvre : si les éléments de superstructures et d'infrastructures sont présentés et articulés de manière cohérente, alors cela constitue une garantie non négligeable dans l'appréciation de la qualité de l'offre. Cette qualité d'entente entre maitrise d'œuvre et entreprise est éclairée également lors des auditions par le jury.

- Jouer le jeu d'une indemnité juste et équilibrée, relative au niveau de la prestation demandée ; trop de maîtres d'ouvrage auraient tendance à indemniser les équipes sur la base d'un avant-projet (AVP) alors que la conclusion d'un marché de travaux nécessite d'aller, pour certains aspects, jusqu'aux études de projet (PRO). Cette pratique précarise les entreprises et les maîtres d'œuvre qui concourent en augmentant de manière injustifiée leur prise de risques.

En résumé, la conception-réalisation doit être considérée comme un outil mobilisable parmi d'autres, qui nécessite de la part du maître d'ouvrage d'avoir toutes les garanties contextuelles, programmatiques et techniques pour concourir à la réussite du projet.

Trop souvent, la conception-réalisation est choisie par défaut « pour gagner du temps ».
Par ailleurs, dans un contexte d'incertitudes d'un point de vue de l'économie de la construction (impacts de la raréfaction de la ressource, préoccupations environnementales croissantes), de l'augmentation des risques de contentieux, les maîtres d'ouvrage rencontrés nous font part de la baisse significative de l'attrait qu'ils pouvaient avoir par rapport à la procédure. L'augmentation des risques portés par les entreprises sur le temps long de la construction tendent en effet à ce qu'elles se protègent, ce qui a une répercussion directe sur l'augmentation des coûts des offres proposées. Ainsi, la conception-réalisation, légitimé par beaucoup d'acteurs comme un outil performant d'un point de vue économique montrerait quelques signes de faiblesses, au profit des autres procédures mobilisables.

D'encourager les organisations professionnelles de maîtrises d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre et d'entreprises à rédiger un contrat type et une convention de groupement type

2.2.6. Le contrat et ses missions

Les textes législatifs en vigueur (article L 2431-2 du code de la commande publique) indiquent également que la mission de maîtrise d'œuvre comprend tout ou partie des éléments de conception, d'assistance, de direction et de contrôle définis par voie réglementaire.

Les éléments de mission de maîtrise d'œuvre sont aujourd'hui définis dans 2 textes :

Dans le livre IV de la partie règlementaire de la deuxième partie du code de la commande publique,

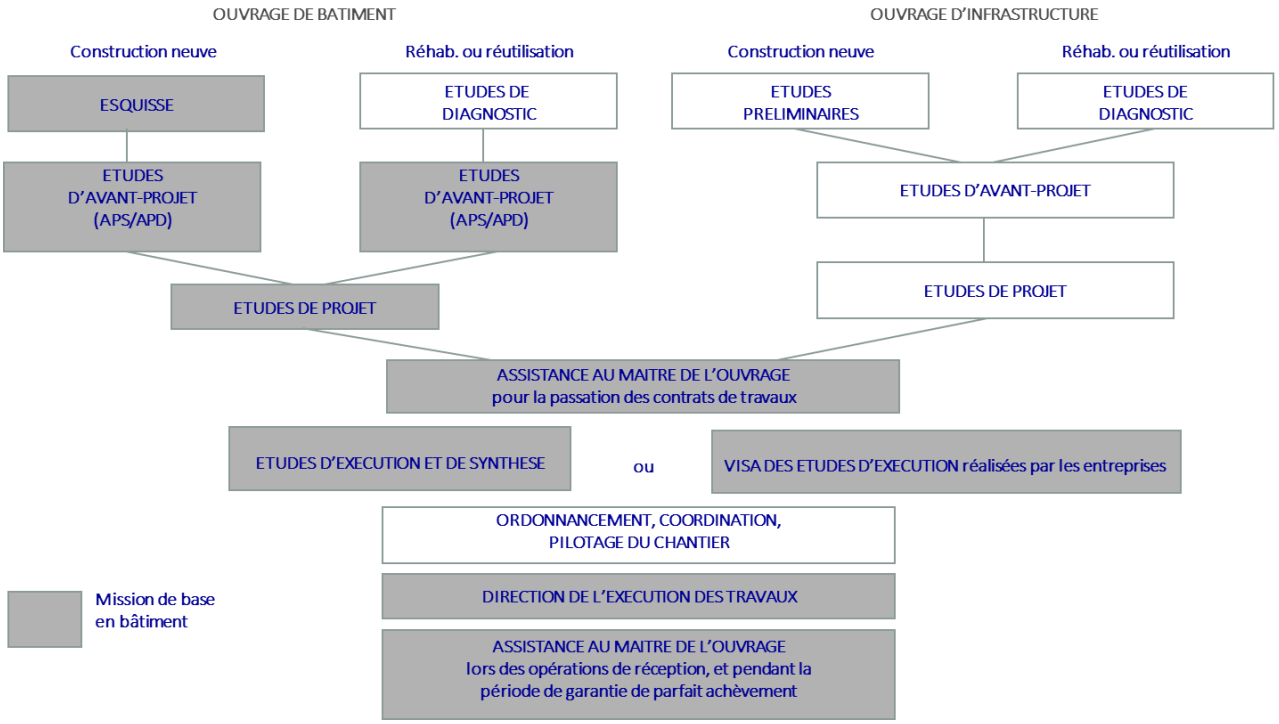
Par l'arrêté du 22 mars 2019 précisant les modalités techniques d'exécution des éléments de mission de maîtrise d'œuvre confiés par des maîtres d'ouvrage publics à des prestataires de droit privé (annexe 20 du code de la commande publique).

Ainsi, les éléments de mission doivent être précisés, notamment en matière de description des livrables attendus, dans le cahier des clauses techniques particulières du marché.

Plus qu'un prestataire, **la maîtrise d'œuvre est un véritable partenaire du maître d'ouvrage**, lui apportant expertise et conseil pendant toute la durée de l'opération. Ainsi, pour les membres du groupe de travail, il parait primordial pour une opération de logements d'être accompagné d'un architecte sur l'ensemble des missions de maîtrise d'œuvre.

Le groupe de travail souhaite mettre l'accent sur la nécessité de **maintenir la mission de base prévue par les textes, y compris lorsqu'il n'y a plus, pour certains maîtres d'ouvrages, d'obligation de le faire.**

Tableau synoptique des éléments de mission de maîtrise d'œuvre :



L'apport de l'architecte l'illustre et se mesure dans chacune des éléments normalisés de mission :

Les études d'esquisse (ESQ) : l'architecte propose une ou plusieurs solutions d'ensemble, des scénarios spatialisant les éléments majeurs du programme. Il rend appréhendable une réponse adaptée à un besoin spécifique, de par son premier travail de conception. Accompagné de son équipe de maîtrise d'œuvre, il est en mesure d'en indiquer les délais de réalisation, d'examiner leur compatibilité avec la partie de l'enveloppe financière affectée aux travaux par le maître d'ouvrage. C'est également lui qui est en charge de vérifier la faisabilité de l'opération au regard des différentes données du programme et du site. Sa formation initiale spécifique lui permet d'assurer la conception et la réalisation des plans des typologies de logements et de certains éléments de détails aux échelles adaptées. Ce savoir-faire est d'autant plus primordial dès lors qu'il s'agit de concevoir des plans de logements habités, habitables, appropriables et désirables par des futurs habitants, intégrant les valeurs d'usages. Il veille également à l'intégration du projet dans son site, en articulation avec son environnement proche, son voisinage et contribue ainsi à la promotion d'un cadre de vie de qualité. A cette étape, il aide le maître d'ouvrage à transformer son idée en réalité en tirant le meilleur du site.

Les études d'esquisse qui constituent la première étape de la mission de conception et en particulier la réponse de la maîtrise d'œuvre aux objectifs du programme, nécessitent des plans à l'échelle du 1/200ème pour les ouvrages de construction de logements neufs. A cette échelle, la conception prend un parti par rapport au large faisceau des exigences du commanditaire et donne une direction importante au projet. Cette étape est riche d'innombrables intentions de l'équipe de conception ; elle ne peut en rien se substituer aux phases ultérieures d'optimisation, de description technique et de prescription des matériaux, matériels et équipements.

Les études d'avant-projet (AVP), réunissant pour les opérations de logements, études d'avant-projet sommaire (APS) et études d'avant-projet définitif (APD) permettent à l'architecte de préciser la composition générale des logements en plan et en volume. Il précise les volumes intérieurs et l'aspect extérieur du logement ou de l'ensemble de logements. L'architecte détermine ici les surfaces détaillées du ou des logements, des parties communes, de tous les éléments du programme. Ce changement d'échelle et de niveau de précision lui permet de définir les principes constructifs, tout comme l'estimation définitive du coût prévisionnel des travaux qui est alors décomposé par grands postes. Lors de cette étape primordiale, l'architecte guide et conseille le maître d'ouvrage afin de lui permettre d'arrêter définitivement le programme et de fixer le forfait de rémunération dans les conditions prévues par le marché de maîtrise d'œuvre.

En précisant à l'échelle du 1/50ème les plans et les coupes du projet arrêté au stade des études d'avant-projet, les études de projet confirment les différents éléments de la construction tels que la nature précise et les caractéristiques des matériaux et les conditions de leur mise en œuvre. Ce travail ayant potentiellement des conséquences non négligeables en termes d'encombrement de tous les éléments de structure, nécessite que le concepteur puisse expliquer et confirmer ses intentions. Le projet appelle de la part du concepteur l'affirmation que son intention et assume sa pleine faisabilité technique par sa capacité à intégrer aux espaces imaginés toutes les questions d'encombrements des équipements techniques, de tracés des alimentations et des réseaux, de passage des fluides et des évacuations ; somme toute d'anticipation des questions de coordination des corps d'état dont il importe d'évaluer les coûts de chacun. Les études de projet participent du perfectionnement de toutes les intentions qui gouvernent à l'esquisse. Le projet est un moment essentiel en ce qu'il précise les dimensions et caractéristiques de tous les éléments entrant dans la construction. Souvent associé à des cahiers techniques prescriptifs, des nomenclatures pour les menuiseries, les équipements sanitaires, cet élément de mission précise des intentions en termes de confort pour les futurs habitants qui ne connaissaient pas ce niveau de précision au stade de l'avant-projet. En apportant ce niveau de précision au projet, c'est toute sa faisabilité technique, chronologique et économique qui est ainsi confortée par cet élément de mission, mais c'est aussi pour le futur gestionnaire des rapports locatifs l'assurance d'une attention à l'égard des futurs usagers en termes d'ergonomie des espaces et des matériels décrits.

Les études de projet (PRO) : l'architecte précise par des plans, coupes et élévations, les formes des différents éléments de la construction. La nature et les caractéristiques des matériaux, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre sont arrêtées. L'ensemble des éléments techniques est déterminé, tout comme les tracés des alimentations et l'évacuation des fluides. Le coût prévisionnel des travaux est décomposé par corps d'état sur la base d'un avant-métré. A cette étape, l'architecte et son équipe de maîtrise d'œuvre procurent leurs conseils au maître de l'ouvrage pour arrêter le coût prévisionnel de l'ouvrage et estimer les coûts de son exploitation. Le délai global de réalisation de l'ouvrage est déterminé.

Assistance au maître d'ouvrage pour la passation du ou des marchés de travaux (AMT). Le projet architectural est arrêté, l'architecte est maintenant présent pour accompagner le maitre de l'ouvrage dans la recherche des entreprises. Sa connaissance de l'écosystème des entreprises et des coûts généralement pratiqués pour le type d'ouvrage réalisé en font une personne ressource auprès du maître de l'ouvrage. Cette plus-value lui permet d'assister le maître de l'ouvrage pour la passation des marchés publics de travaux sur la base des études qu'il a approuvées. De par son expérience, l'architecte apporte son conseil pour le découpage en lots, le choix des critères de sélection, l'autorisation de variantes ou non. Cette étape clé est d'autant plus efficiente et vertueuse dès lors qu'il y a un travail de collaboration étroite MOA/MOE. Il s'agira pour l'architecte de préparer la consultation des opérateurs économiques chargés des travaux, de préparer la sélection des candidatures et de les examiner, d'analyser les offres et le cas échéant les variantes, puis de préparer les mises au point permettant la conclusion des marchés par le maître d'ouvrage. L'architecte peut être mobilisé par le maître d'ouvrage lors des négociations avec les entreprises, toujours pour le conseiller et mettre à disposition ses compétences au profit du projet.

L'important travail de consolidation du dossier réalisé par l'architecte et son équipe de maîtrise d'œuvre au stade du projet garantit à la maîtrise d'ouvrage de disposer d'une prescription élaborée par la maîtrise d'œuvre correspondant aux exigences techniques du projet, à son économie comme à son calendrier de mise en œuvre. Ce dossier de prescription est dès lors compréhensible par les entreprises intéressées à répondre à l'appel de la maîtrise d'ouvrage. Il lui offre l'assurance de préparer dans les meilleures conditions possibles la consultation des entreprises et donc de choisir parmi les propositions de celles-ci les méthodologies de mise en œuvre et les offres financières les plus pertinentes pour mettre en œuvre le projet. Cette mission est de nature à aider la maîtrise d'ouvrage à consulter les entreprises dans les meilleures conditions, à répondre aux demandes de précisions des entreprises, à procéder à une analyse de leurs propositions et d'en vérifier leur conformité avec les exigences du dossier afin de conclure des contrats de travaux qui ne souffrent pas d'imprécisions ou de malentendus. On comprend bien, à la lecture de ces enjeux, l'importance pour le maître d'ouvrage, d'avoir à ses côtés le professionnel de l'acte de bâtir en charge, depuis la genèse du projet, de sa conception.

Les études d'exécution : les études d'exécution (ou plans d'exécution des ouvrages) ont un statut particulier, elles peuvent être attribuées à l'architecte ou à l'entreprise.
La nature de celui qui réalisera cet élément de mission est fonction de la complexité et la taille du projet, le contexte dans lequel se réalise le projet et les caractéristiques des entreprises mobilisables. L'apport de l'architecte lors des études d'exécution sera d'autant plus apprécié que l'ingénierie des entreprises sera morcelée ou peu structurée. Au-delà de ce rapport au savoir-faire des entreprises, suivant la nature du projet, le maître d'ouvrage pourra préférer donner cet élément de mission à l'architecte pour qu'il garde le contrôle sur certains détails et fonctionnalités du projet. Si l'architecte n'a pas les missions d'exécution, il aura alors un regard sur l'évolution du projet grâce à la mission de visa (définie plus loin) : lorsque les études d'exécution sont, partiellement ou intégralement réalisées par les entreprises chargées des travaux, le maître d'œuvre s'assure que les documents qu'ils ont établis respectent les dispositions du projet et, dans ce cas, leur délivre son visa.

Les études d'exécution permettent la réalisation de l'ouvrage. Elles ont pour objet :

- D'établir tous les plans d'exécution et spécifications à l'usage du chantier ainsi que les plans de synthèse correspondants
- D'établir sur la base des plans d'exécution un devis quantitatif détaillé par marché
- D'établir le calendrier prévisionnel d'exécution des travaux par marché
- D'effectuer la mise en cohérence technique des documents fournis par les entreprises chargées des travaux lorsque les documents pour l'exécution des ouvrages sont établis pour partie par la maitrise d'œuvre et pour partie par les entreprises.

La phase travaux souffre nécessairement en cas d'absence du concepteur, en ce sens qu'au-delà des prescriptions et des spécifications du projet, il y a nécessité d'une exigence de mise en œuvre par chaque corps d'état des prestations en conformité avec les descriptions faites en plan et en coupe, avec les prescriptions techniques faites au CCTP, avec les offres arrêtées dans les contrats de travaux et enfin dans le respect des DTU.

Les études d'exécution se situent à l'étroite articulation entre ce qui vérifie la concordance entre la proposition de l'entrepreneur et la prescription du concepteur et les conditions de mise en fonction des plans, des avis techniques et de l'ordonnancement des interventions.

Qu'il soit question de réaliser les plans d'exécution ou de les viser, la maîtrise d'œuvre tient là un rôle déterminant à l'articulation entre le projet conçu, élaboré et porté à maturité avec la maîtrise d'ouvrage et ses conditions techniques de mise en œuvre par de nombreuses interventions successives ou simultanées. Les conditions d'exécution participent des spécifications d'organisation générale et de conditions spécifiques de fabrications, de modalités d'intervention coordonnées entre les intervenants et de spécifications précises de mise en œuvre. Elles exigent en cela un travail de synthèse dans toutes les dimensions, permettant d'assurer le plombage de tous les constituants, un passage facilité de ceux-ci, avec et au travers des éléments constructifs, qui vérifient qu'aucun constituant ne vient gêner ou entrer en opposition avec un autre élément de la construction, qu'aucune intervention ne vienne compromettre la suivante ou encore que chaque intervenant ne vienne détériorer le travail de son prédécesseur.

Elles constituent une étape significative de mise en cohérence des interventions des entreprises dans le temps et dans l'espace et des interpénétrations des éléments et équipements de construction dans les trois dimensions du projet, de leur encombrement qui ne peut compromettre les qualités attendues de l'espace vital ou encore de leur positionnement en vue des interventions ultérieures.

La direction de l'exécution des marchés de travaux (DET) : l'architecte assure que les documents d'exécution ainsi que les ouvrages en cours de réalisation respectent les dispositions des études effectuées. Il s'assure également pour le compte du maître d'ouvrage que les documents qui doivent être produits par les entreprises, ainsi que l'exécution des travaux sont conformes aux clauses de leur marché. Cette mission permet de délivrer tous les ordres de service, d'établir tous les procès-verbaux nécessaires à l'exécution du marché de travaux, de procéder aux constats contradictoires, d'organiser et de diriger les réunions de chantier. *(Développer l'idée de chef d'orchestre).* L'architecte vérifie les projets de décomptes mensuels ou les demandes d'avances présentés par les entreprises., d'établir les états d'acompte, de vérifier le projet de décompte final et d'établir le décompte général. Il assiste enfin le maitre d'ouvrage en cas de différend sur le règlement ou l'exécution des travaux.

L'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier (OPC) est une mission dont l'objet est d'analyser les tâches élémentaires portant sur les études d'exécution et les travaux, de déterminer leurs enchainements ainsi que leur chemin critique par des documents graphiques, d'harmoniser dans le temps et dans l'espace les actions des différents intervenants au stade des travaux, puis jusqu'à la levée des réserves dans les délais impartis dans les marchés de travaux, de mettre en application les diverses mesures d'organisation arrêtées au titre de l'ordonnancement et de la coordination. Cette mission importante, qui peut être confiée à l'architecte ou à un tiers spécialiste, permet dans un premier temps, via la phase d'ordonnancement, d'avoir l'assurance que les travaux des différentes entreprises soient organisés de manière claire, phasée et lisible par l'ensemble des acteurs œuvrant sur le chantier. Pour ce faire, l'architecte en professionnel de l'acte de bâtir, organise de manière méthodique les différentes étapes de la réalisation du projet. Dans un second temps, en phase coordination, l'architecte a pour mission fondamentale de planifier les actions des différents intervenants en phase chantier. Il a la charge enfin de piloter le chantier.

En phase étude, l'architecte, à l'origine de la conception du projet, s'appuie donc sur sa connaissance fine et détaillée des pièces du marché, des plans et des cahiers des clauses techniques particulières (CCTP) et des contraintes du site qu'il connait également et croise ces différents éléments aux formalités nécessaires à la réalisation du chantier. Il élabore le cheminement de la diffusion des documents.

En phase de préparation, l'architecte met en place l'organisation du chantier avec les entreprises. Il effectue la mise au point des tâches entre du chantier entre les entreprises et détermine la planification et la coordination dans le temps des études d'exécution. Il élabore ensuite un planning détaillé des travaux, tout en y intégrant des consultations auprès des entreprises intervenantes.
En phase d'exécution des travaux, l'architecte effectue de manière hebdomadaire des réunions de coordinations, préparées au préalable avec les entreprises. En parallèle il tient à jour le suivi du contrôle des exécutions, approvisionnements et choix de matériaux et prototypes, sans oublier la comptabilisation des jours d'intempéries et l'état des effectifs présents sur chantier. Il procède au constat des retards de démarrage ou de fin de tâches planifiées et procède en cas de besoin d'un recalage du calendrier d'exécution.

L'apport de l'architecte dans ces différentes étapes est indéniable dans la mesure où lui seul, avec son équipe de maîtrise d'œuvre, connait depuis la genèse du projet, ses principales caractéristiques, les invariants et les capacités d'évolution du projet dans le respect du programme et des besoins.

L'assistance aux opérations de réception :
La réception de l'ouvrage est étroitement liée aux différents gestes d'exécution par chacun des intervenants. L'assistance à la réception est indissociable des différentes réceptions inhérentes aux étapes qui s'enchaînent, s'emboîtent et se superposent pour ne faire finalement qu'un seul ouvrage. La réception de l'ouvrage consacre la somme d'appréciations par la maîtrise d'œuvre d'étapes successives qui ont des conséquences entre elles. Prononcer la réception consiste en une décision qui assume l'enchevêtrement de gestes interdépendants. Elle assume une succession de réceptions préalables, de vérifications anticipées et d'essais préalables. Ces opérations offrent la garantie que la réalisation est conforme au projet, aux performances attendues mais aussi aux conditions exigées par les règles de l'art. Elles conduisent à relever les malfaçons et à en exiger la réparation.

Focus sur : sur les projets de réhabilitation :
En réhabilitation, le code de la commande publique (articule R 2431-19), les études de diagnostic font parties des éléments normalisés de mission de maîtrise d'œuvre. Ces études de diagnostic permettent de renseigner le maitre d'ouvrage sur l'état du bâtiment et donc sur la faisabilité de l'opération. Dans cette mission l'architecte établit un état des lieux, fournit une analyse fonctionnelle, urbanistique, architecturale et technique du bâti existant et accompagne le maitre d'ouvrage pour établir ou repréciser le programme fonctionnel d'utilisation ainsi qu'une estimation financière.
Les études d'avant-projet sommaire (APS) et définitif (APD) également précisées dans le code (art R 2431-21 et 22) permettent à l'architecte de proposer une ou plusieurs solutions d'ensemble traduisant les éléments majeurs du programme fonctionnel, d'indiquer durées prévisionnelles de réalisation et estimation provisoire puis définitive du coût prévisionnel de l'ouvrage, d'arrêter les éléments caractérisant le projet (plans, coupes, façades, aspect, matériaux…).

En synthèse, le groupe de travail propose :
*-Affirmer l'intérêt de la **mission globale de maîtrise d'œuvre**, autorisant la dérogation aux règles générales d'allotissements au profit du projet.*
*-Encourager l'usage de la **mission de base** : la maîtrise d'œuvre est un véritable partenaire du maître d'ouvrage, lui apportant expertise et conseil pendant toute la durée de l'opération.*
*-Lorsque la direction des travaux n'est pas confiée à l'architecte, s'appuyer sur l'article 3 de la loi sur l'architecture de 1977 et les travaux menés par le CNOA en partenariat avec la MAF autour d'une « **mission socle** ».*
-Insister sur les apports de la distinction des marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux, sauf exceptions telles que présenté dans le présent rapport.
-Pour éviter les risques de dérives liées à la dérèglementation de la production de logements, formaliser, au profit des projets de construction de nouveaux logements, une mission spécifique autour du dépôt de permis de construire, intégrant nécessairement les phases d'esquisses et d'études d'avant-projet.

-Mieux identifier au sein de l'avant-projet la mission de l'élaboration du permis de construire, de plus en plus complexe.

« Qu'est ce qui dans le projet peut être porteur de qualité architecturale ? Les matériaux ? L'apport de lumière naturelle ? Lors de la réalisation du projet, il y a des compromis permanents pour optimiser l'investissement. L'architecte est le seul à savoir quels sont les points durs du projet, c'est le seul à porter les éléments essentiels à la mise en œuvre du projet. Seul l'architecte est capable d'expertiser, de mesurer les impacts de tout changement, au profit d'un arbitrage éclairé du MOA, comme le rappelle l'article 3 de la Loi sur l'architecture qui confirme cette réalité ».

Bertrand Mathieu, architecte.

« Dans les groupes BTP qui ont des filiales promoteurs, ce qui est notre cas, on retrouve des maîtres d'ouvrage qui sont convaincus de l'apport d'architectes à partir du moment où ils les savent compétents sur leur chantier. C'est pour eux une assurance d'avoir une optimisation des négociations dans le rapport prix/prestation auprès de leurs filiales de construction au profit de la qualité du projet, et donc de leur image de marque sur le temps long.
Patrick Arnoult

2.3.7. La gestion du chantier

Les auditions menées ont permis le partage d'un constat suivant :

•Des maîtres d'ouvrage ont été échaudés par certains chantiers qui ont connu des surcoûts, des retards importants, des dérives pour lesquels ils ont considéré, à tort ou à raison, que l'architecte avait une part de responsabilité.
•Le chantier requiert un champ de compétences de plus en plus complexe, avec, comme pour les phases précédentes, une augmentation des exigences (économiques, environnementales, organisationnelles, maîtrise des risques…).
•Les architectes sont parfois exclus des chantiers portés par les promoteurs privés, dans certaines régions. Cet écartement des architectes du chantier est ressenti par les intéressés comme fait de manière autoritaire et sur des logiques de gains court-termistes, n'intégrant pas dans le calcul des maîtres d'ouvrage les risques de contentieux, de sinistres ou de défauts d'assurances.
•Cette tendance est observée désormais auprès des acteurs publics comme les bailleurs sociaux. Les bailleurs sociaux, représentés par l'USH, ont pour certains fait part de leur souhait de se rapprocher des pratiques de la promotion privée, jugée plus efficace, plus rapide, plus économiquement rentable, et permettant donc de répondre aux injonctions de construire plus, moins cher, plus vite. Des bailleurs sociaux considèrent en effet qu'ils sont en concurrence déloyale avec le privé qui se sépare très souvent de l'architecte après le permis de construire au profit d'un suivi de la phase chantier par des dits spécialistes du chantier.
•Depuis plusieurs décennies, les bailleurs sociaux se sont professionnalisés dans l'acte de bâtir et gérer leur patrimoine de logements. Ils souhaitent naturellement faire valoir cette expérience acquise avec la montée en compétence d'une ingénierie en interne, en s'investissant d'avantage, dès qu'ils le peuvent, de la conception, jusqu'à la réalisation de leurs opérations. Plusieurs bailleurs rencontrés nous ont fait part de leur appétence pour le suivi étroit de leurs chantiers.
•L'explosion de la commande privée dans la production de logements a pour directe conséquence d'exclure de plus en plus d'architectes des chantiers. Les acteurs rencontrés au sein du groupe de travail constatent les effets pervers de cette dynamique : le chantier ne se transmet plus, et moins les architectes suivront les chantiers, moins ils seront à même d'en mener à bien, et d'alimenter les phases de conception.
•Certains architectes auraient une motivation entamée à réaliser la mission de suivi du chantier, cela pour diverses raisons : vision du métier, responsabilités, stress, aspect chronophage et économiquement défavorable dans certains cas… Des architectes auraient accepté de renoncer au chantier.
•La prolongation de la durée de chantier au-delà du temps initialement estimé, sans évolution de la rémunération de la maîtrise d'œuvre, fragilise l'économie des agences d'architecture et des BET et n'encouragent pas ces derniers à s'investir comme ils le devraient sur le chantier .
•La vision de l'architecte-artiste, loin de la technique constructive, des matériaux, de l'économie et de la compréhension des enjeux quotidiens ne joue pas en la faveur des architectes, dans leur rôle d'acteurs responsables de la conception jusqu'à la réalisation du projet.
•L'affirmation, par les architectes interrogés que le chantier soit mal appris dans les écoles d'architecture : l'enseignement du suivi des travaux, l'enseignement pratique des missions de maîtrise d'œuvre jusqu'aux éléments de détail n'existe pas ou peu.
•Une tendance à la raréfaction des corps intermédiaires dans les entreprises de travaux et l'affaiblissement des structures avec recrutements trop homogènes, rendant la tâche du suivi de chantier plus difficile.

« Les plus gros sinistres que j'ai eus portaient sur des variantes que j'ai dû finalement accepter ». Suzel Brout.

Quelles perspectives d'évolution pour l'apport des architectes dans la réalisation des projets ?

Au-delà de ces constats et tendances, les jeux d'acteurs sont en pleine évolution, certains maitres d'ouvrages et représentants de la profession d'architectes observent une amorce de revirement : l'appréhension des composantes du développement durable continue de faire bouger les lignes, cela au profit d'un renouvellement favorable du rapport des architectes avec la vie et les acteurs du chantier. La plupart des maîtres d'ouvrage souhaite que les architectes soient encore plus présents lors de la construction, conscients de la nécessité de voir défendre leurs intérêts, financiers et techniques, lors de la construction. Comme le relève la MAF, la sinistralité est moindre quand l'architecte suit le chantier.

Des praticiens impliqués dans l'enseignement ont pris conscience de l'importance d'enseigner le détail de construction, l'architecture avec la construction, l'impact du choix d'un matériau, les questions techniques et énergétiques, en somme les apports du développement durable avec ce que cela inclus dans l'acte de bâtir. Cela invite, si ce n'est oblige les enseignants à revisiter les *apriori* qu'ils peuvent véhiculer (rapport de la conception avec la réalisation, perception de l'architecte artiste et solitaire…) pour développer le savoir construire. Comment construire durable ?

Les architectes enseignants comme Bertrand Mathieu confirment ce changement émergeant dans les écoles, tout comme l'intérêt réel des étudiants à apprendre et faire du chantier. Le matériau et le choix des techniques constructives deviennent une porte d'entrée que les jeunes architectes mobilisent et exploitent de la conception à la réalisation. La phase de chantier n'est plus optionnelle pour eux, mais demeure un élément essentiel dans l'exercice de leur profession.

Cette dynamique en œuvre reprise par plusieurs jeunes agences et collectifs d'architectes dans différentes régions met en avant l'intérêt apporté au détail de mise en œuvre et à tous ceux qui concourent à réaliser l'ouvrage, artisans, entreprises :

- Réinventer l'usage des « ressources locales », faire avec de la matière et des matériaux locaux : le « penser » et le « faire » s'articulent nécessairement, il y a l'obligation d'apprendre à employer ou réemployer des matériaux dits bio-sourcés, locaux, vernaculaires, comme la paille, la terre.
- Repenser le rôle des habitants dans la fabrique des logements : impossible de continuer à mettre de côté les habitants. AMO rappelle dans son ouvrage sur l'habitat que les « habitants sont trop souvent les grands oubliés du jeu d'acteurs ». Il y a donc un retournement de la situation, une mise en avant, mise en lumière de processus collaboratifs, où l'usager final est considéré comme un sachant, avec, auprès de lui, maîtrise d'œuvre et entreprises au service d'une réelle qualité d'usages.
- Mobiliser de manière efficiente les « ressources financières », vers plus de frugalité. Il s'agit, à partir de budgets restreints, de réinterroger chaque poste de dépense, pour être le plus efficient possible et rogner le moins possible sur la qualité générale du projet. Pour ce faire, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et entreprises ont intérêt à se parler, à se mettre d'accord de l'amont à l'aval sur les éléments non négociables garant de la qualité du projet et ceux sur lesquels une économie peut être trouvée dès le départ ou en cours de route. Ces architectes misent sur moins d'effets démonstratifs et plus d'exigences sur certains éléments qui leur paraissent importants : matériaux de façade durables, conception et mise en œuvre de baies de qualité, traitement soigné d'un parvis ou du hall principal…

Cela est aussi abordé dans la stratégie nationale d'architecture à laquelle nous pouvons nous référer.

Ce désir d'économie des ressources, qu'elles soient naturelles, économiques ou humaines, reconfigure toutes les approches autour de l'acte de bâtir :

- un rapport différent au sol et à l'implantation des bâtiments : les terrassements, déblais remblais coutent de plus en plus chers et sont de plus en plus contraignants (code de l'environnement renforcé…), ce qui invite à faire au maximum avec les qualités intrinsèques du site, à limiter les déplacements de terre, privilégier des structures légères pour limiter l'usage de pieux et autres systèmes de fondations complexes et coûteux… Ces considérations techniques appréhendées en amont de la conception des projets ont nécessairement un impact sur la manière de concevoir l'opération, de choisir les matériaux, de gérer et de dimensionner les espaces, avec un lien itératif conception/mise en œuvre.

- le traitement différencié d'un jardin ou d'une cour intérieure utilisant palettes végétales locales, diversifiées, peu contraignantes en matière d'investissement (apport en terre végétale à limiter, tout comme l'utilisation d'essences fragiles nécessitant des mesures de protection , frais de transports depuis les pépinières à réduire au minimum, intégrant les préoccupations liées à l'impact carbone…) et de gestion (maintien des espèces existantes tant que possible, frugalité en eau et en entrants, adaptabilité des plantes au climat et à son évolution, robustesse et efficience par rapport à leur rôle dans la lutte contre les îlots de chaleur et pour une gestion efficace des eaux de pluies…). Cette approche encourage là aussi les maîtres d'œuvre à (ré)investir le temps de travaux, pour que ces économies en ressources soient bien réelles grâce à l'application de leurs préconisations qui changent les pratiques usuelles des entreprises, avec tous les risques d'incompréhension, de résistance et de dérives que cela peut impliquer. Aujourd'hui revendication contemporaine des jeunes architectes à faire du suivi de chantier, tenir le projet jusqu'au bout.

Propositions en faveur du bon déroulement du chantier, intégrant l'architecte aux côtés de la maitrise d'ouvrage (respects ou non des délais et des coûts, visibilité sur les sinistres, économie du chantier, adéquation programme-projet-réalisation…)

Vis-à-vis de l'enseignement :

•Instaurer une relation chantiers – écoles d'architecture : donner un vrai temps de formations et de stages croisés au sein des entreprises et au cœur des chantiers. Ces temps dédiés à l'apprentissage de la réalisation d'un projet sont à inventer, en ayant un regard critique sur le contenu pédagogique à développer, intégrant une appréhension de l'histoire des chantiers. Il est nécessaire de travailler sur un véritable corpus, un parcours encadré et des objectifs fixés par les ministères en charge de l'architecture, de la construction et de l'aménagement.

•Créer et développer des ponts entre les chaires d'architecture et de BPT croisées, pour fédérer enseignants et enseignements, avec des partenariats financiers publics-privés responsabilisant tous les acteurs concernés (architectes, bureaux d'études, entreprises…)

•Instaurer des visites de chantiers dans le cursus de formation.

•Développer, encourager la double formation « architecte-ingénieur ».

•Développer le volet ré-intervention sur l'existant, bâti et urbain.

•Proposer en formation continue des architectes, des formations d'approfondissement techniques, méthodologiques et relationnels permettant d'améliorer les rapports de la profession au chantier.

•Utiliser le développement de techniques et de technologies liées aux objectifs d'aménagement et de développement durables pour réinterroger les parcours de formations. Intégrer dans l'enseignement les apports de l'usage des matériaux bio-sourcés, réhabilitation de l'existant et interventions sur les constructions vernaculaires et en sites habités, la préservation des ressources, sujets qui bousculent nécessairement les rapports entre conception et réalisation, entre projet architectural et techniques de mises en œuvre.

Vis-à-vis de la gouvernance à l'échelle nationale :

•Mieux valoriser les travaux menés autour de la sinistralité sur le chantier, notamment par l'Agence de la Qualité de la Construction (AQC).

•Dresser un bilan annuel partagé permettant d'objectiver, de quantifier et de qualifier le déroulement des chantiers.

•Suite à ce bilan partagé, mettre en place une feuille de route permettant de remédier de manière collégiale aux difficultés rencontrées (accompagnement d'évolution des pratiques, contrôles, évolutions juridiques…).

Au sein de la profession des architectes :

•En tant qu'architecte, saisir l'opportunité des retours du chantier pour approfondir sa connaissance du bâtiment et son expertise : ce que je dessine, je sais le construire ». Le dessin devient une réalité physique et la connaissance de la matière et de ses détails est réelle. Les exigences architecturales ont une épaisseur, une réalité : on sait évaluer les conséquences financières de chaque choix.

•La connaissance et la prise de conscience de ce qu'est le coût réel d'un ouvrage est acquise, notamment les heures de préparations, d'exécution, d'un ouvrage, d'une tâche, coût du temps à passer. Cette prise de conscience doit concourir à négocier au plus juste ses coûts d'honoraires, au bénéfice d'une gestion responsable de son activité, elle doit être partagée avec les maîtres d'ouvrage qui pourront alors mesurer l'apport d'un architecte impliqué dans le temps long et les actions complexes à mener dans la vie du chanter.

•Se saisir de la formation continue pour mieux s'armer sur la définition et la gestion des contrats au bénéfice du projet et du maître d'ouvrage (comment appliquer les pénalités de retard, comment réagir face à des variantes imposées par l'entreprises…)

•Encourager la mission de base pour l'équipe de maîtrise d'œuvre en développant, si nécessaire, la cotraitance ou la sous-traitance pour assurer la direction de l'exécution des travaux en phase chantier.

Vis-à-vis des maîtres d'ouvrages, publics et privés, mieux partager ce qui se joue au sein des chantiers, pour une meilleure appréhension des gains, risques et apports de la maîtrise d'œuvre dans cette étape clé.
Il s'agit de valoriser les apports du suivi du chantier au profit du projet comme des acteurs :

•Une aventure humaine où des personnes sont ensemble pour un temps donné pour fabriquer un ouvrage.

•Un lieu d'échange et de formation permanente des architectes et des entrepreneurs, des ouvriers et des cadres. La reconnaissance les uns des autres permet d'écouter et d'apprendre les uns des autres. Réfléchir ensemble pour trouver des solutions.

•Le lieu de la mise au point des détails, des interfaces, des finitions. Un lieu de dialogue autour des échantillons, de visites d'exemples réalisés.

•Savoir faire évoluer le projet en maintenant à la fois économie du projet, respect du programme, faisabilités techniques et qualité. Durant le chantier, les compromis sont inévitables ; si la première phase de conception se termine à l'attribution des marchés, le travail du projet continue pendant toute la durée du chantier. Il est impossible de tout imaginer en amont. Il est primordial de travailler en étroite collaboration avec les entreprises et les artisans. L'équipe de maîtrise d'œuvre, placée aux côtés du maître d'ouvrage est la mieux positionnée pour l'accompagner dans ces prises de décisions au quotidien et faire les meilleurs choix qualitatifs, techniques et financiers.

•Avoir une attention permanente sur la proposition par les entreprises de variantes. La variante sur les chantiers est un point de tension, voire de conflit récurent lorsque maîtrise d'œuvre et entreprises n'arrivent pas à s'entendre sur les invariants, les aspects négociables et la manière d'appréhender et de discuter des aléas.

•Comprendre que la maîtrise de l'économie d'un projet s'acquiert par le chantier et au fur-et-à-mesure des expériences.

•En tant que maître d'ouvrage, comprendre que l'architecte ne doit pas être mis en compétition avec un technicien professionnel du chantier : le niveau de compétences et de responsabilité n'étant pas les mêmes, le niveau de rémunération ne sera pas non plus identique. Le différentiel d'honoraires doit être évalué au regard du coût global du bâtiment, ce qui relativise nettement les économies faites par le maître d'ouvrage, public ou privé, sortant son opération d'aménagement, au regard des risques encourus et des différences de protections (assurances) en cas de sinistres.

•La mission de base confiée à l'architecte permet également son engagement et sa responsabilisation sur les résultats financiers finaux et sur l'obtention des niveaux de performance attendus.

•Encourager l'usage circonstancié de l'avis technique, permettant une ouverture au dialogue et à l'innovation

« Le métier d'architecte en chantier est très différent du métier de concepteur en atelier. Cela demande de la méthode autant que de l'imagination, de l'expérience, ce qui n'avantage pas les jeunes, de l'écoute et de l'humilité pour apprendre de l'entreprise, de la patience et la capacité à gérer les hommes. C'est à la fois passionnant et épuisant ». Témoignage de Bertrand Mathieu, architecte.

« Nous aimons faire du chantier et mettons en avant le rapport humain et beaucoup de pédagogie. Ce qui est dur c'est quand l'entreprise fait faillite, notamment sur des petits projets. Les majors n'ont bien entendu pas ce problème. Ces derniers sont en revanche dans une logique du rapport au contentieux parfois préjudiciable qui encourage à ne plus prendre de risque, alors que l'on pourrait apporter des réponses plus adaptées voire innovantes dans les projets. » Ingrid Taillandier.

« La création architecturale n'est pas l'œuvre d'un génie solitaire, nous sommes pris dans une aventure collective. Cette expérience du chantier permet de sortir de cette mythologie de l'architecte-artiste qui œuvre seul, à faire preuve d'humilité ». Suzel Brout.

En synthèse, la maîtrise d'œuvre est l'un des acteurs principaux de la mise au point du ou des marchés de travaux. Elle vérifie et contrôle la complétude et la cohérence de l'ensemble des pièces qui le constituent. Cette référence permanente aux marchés de travaux permet à l'architecte de conduire les travaux à bien, en gardant, au bénéfice du projet, son autorité sur les entreprises.

Eléments de conclusion

Nous le rappelions en première partie du rapport : **le logement n'est pas un produit comme les autres**, les logiques de construction et de réhabilitation de logements en masse doivent s'inscrire dans une dynamique d'intérêt général en faveur de la définition collective et renouvelée d'un bien commun : l'habitat. Face à cet enjeu de taille, **la prééminence du dialogue s'impose entre les partenaires et acteurs** concernés :

•**Le maître de l'ouvrage,** pour fixer les ambitions programmatiques du logement, l'objectif, garantir la cohérence, arbitrer les compromis nécessaires.

•A ses côtés, la **collectivité locale** joue un rôle indéniable, notamment au regard des ambitions urbaines : celui de créer, ou du moins de rendre possible, des lieux de projet. La responsabilité des élus locaux est primordiale pour accompagner le développement d'un habitat responsable, où la localisation des logements est pensée dans une stratégie territoriale vertueuse, frugale et adaptée au territoire.

•**L'architecte,** accompagné de **son équipe de maîtrise d'œuvre**, sélectionné sur ses compétences, formé à la conception, à la synthèse, pour proposer, porter les avancées possibles et maîtriser leur impact aux différentes échelles spatiales dans la durée.

•Les entreprises qui ont la tâche, avec l'appui de la maîtrise d'œuvre, de réaliser l'ouvrage.

•Et bien évidemment **les habitants**, les principaux bénéficiaires ou bénéficiaires finaux de l'ouvrage, qui sont souvent les grands absents dans les pratiques usuelles et schémas classiques de production de logements.

Tout autant que les équipements publics, l'habitat témoigne de notre cadre de vie et de ses valeurs culturelles, sociales, d'usages, de partage et d'urbanité, techniques, économiques, environnementales ; valeurs reprises dans nos textes et rendues visibles par leurs évolutions législatives et réglementaires. Le projet de logements ou, de manière plus holistique, d'habitat, exige une approche simultanée de différentes échelles du territoire, de l'urbain, au quartier, du quartier à l'individu. C'est l'interaction étroite entre l'espace public et l'espace privé (le seuil, le hall, le pas de porte…), la nécessité de concevoir des espaces favorables aux rencontres en préservant l'intimité de chacun.

C'est un lieu de vie favorable à l'intergénérationnel, offrant protection et ressourcement. Aussi, chaque projet exige une grande attention dans son approche, pour s'intégrer avec intelligence dans son contexte spécifique, rendant possible son évolution dans le temps, en accord avec l'évolution des modes de vie.

Parce qu'il s'agit d'un patrimoine sur le temps long plus que d'un investissement à court terme, c'est l'histoire et le temps qui révèleront la qualité ou non des opérations de logements.

Annexes

Communiqué de presse
Paris, le 17 mai 2018

Françoise Nyssen veut une architecture pour tous

Dans le contexte du projet de loi dit « ELAN » et à l'occasion d'une rencontre avec les lauréats de la promotion 2018 des Albums des jeunes architectes et paysagistes (AJAP), la ministre de la Culture a réaffirmé son action pour le renforcement du désir d'architecture chez tous les citoyens, son soutien à la profession d'architecte et son engagement pour la promotion d'une architecture de l'habitat de qualité.

Françoise Nyssen a ainsi annoncé le lancement de deux chantiers :

- **Un travail sur le « désir d'architecture », dont l'objectif est de consolider le rayonnement de la profession et sa reconnaissance comme levier de développement culturel, économique, social et environnemental.**

  Un groupe de travail mis en place rapidement réunira :
  - Christine LECONTE, présidente du Conseil Régional de l'Ordre des architectes d'Ile-de-France, lauréate du Palmarès des Jeunes Urbanistes 2010 ;
  - Guy TAPIE, professeur et auteur d'un ouvrage récent sur « la culture architecturale des Français » ;
  - Simon TEYSSOU, maître de conférence et président du conseil d'administration de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand ;
  - Et seront associés, des Grands Prix Nationaux de l'Architecture et des Albums des jeunes architectes et paysagistes de la promotion 2018, ainsi que des représentants du monde de la construction et de l'aménagement et des élus nationaux et territoriaux.

Marie-Christine LABOURDETTE, présidente de la Cité de l'architecture et du patrimoine, sera le rapporteur des travaux de ce cercle de travail auprès du ministère de la Culture, qui en assurera le suivi en lien étroit avec le Conseil National de l'Ordre des Architectes.

- **Un travail sur l'apport des architectes à la qualité de l'habitat.**
  Un groupe de travail composé d'acteurs de la production des logements de demain sera animé par la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques, sous le pilotage de son président M. Roland Peylet avec les services des ministères concernés.

Il sera chargé de formuler des propositions pour valoriser le rôle de l'architecte dans le processus de production de logement de qualité, et pour équilibrer la relation entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre, de l'émergence du projet à la réalisation.

La ministre de la Culture recevra les propositions de ces deux groupes de réflexion à l'occasion de la prochaine édition des Journées nationales de l'architecture les 19, 20 et 21 octobre prochain.

Contacts
Ministère de la Culture
Délégation à l'information et à la communication
Service de presse : 01 40 15 83 31
service-presse@culture.gouv.fr
www.culture.gouv.fr
@MinistereCC

Direction générale des patrimoines
Département de la communication
Laurence Gillion : 01 40 15 84 99
laurence.gillion@culture.gouv.fr

Conseil national

Réflexions POST ELAN : nouvelles clauses contractuelles

Mission de suivi de la conformité architecturale

La mission de suivi de la conformité architecturale comporte l'avis architectural sur les études d'exécution et le suivi architectural de la réalisation de l'ouvrage.

Cette mission a pour objet de donner les moyens à l'architecte, auteur du projet architectural, de vérifier, au stade de la réalisation, que les documents d'exécution et l'ouvrage respectent les dispositions du projet architectural qu'il a conçu.

a) Avis architectural sur les documents d'exécution

Pour donner son avis sur les études d'exécution, l'architecte analyse l'impact des choix techniques sur la volumétrie, les matériaux et les finitions ainsi que la conformité des prestations et des performances proposées avec le projet architectural.

L'architecte est tenu de remettre au maître d'ouvrage son avis de conformité architecturale dans un délai de .... jours à compter de la date de remise des études d'exécution. L'absence d'observations écrites dans ce délai vaut validation tacite.

b) Suivi architectural de la réalisation de l'ouvrage

L'architecte assure le suivi architectural de la réalisation qui a pour objet de contrôler la bonne exécution de l'ouvrage au regard de son projet architectural et des avis qu'il a délivrés sur les documents d'exécution.

Cette mission de contrôle ne se substitue pas à la mission de direction de l'exécution des contrats de travaux qui sera confiée par le maître d'ouvrage à un autre prestataire, dûment identifié et assuré pour la mission de maîtrise d'œuvre d'exécution.

L'architecte établit des notes de visites qu'il remet au maître d'ouvrage. Ces documents ont pour objet de signaler les éventuels écarts entre la réalisation de l'ouvrage et le projet architectural accompagné des avis émis sur les documents d'exécution.

Si l'architecte participe, à la demande du maître d'ouvrage, aux réunions de chantier, il intervient dans le seul cadre de sa mission d'avis de la conformité architecturale et du suivi architectural de la réalisation de l'ouvrage.

En fin de travaux, avant la réception, l'architecte établit un rapport de conformité architecturale qui mentionne les éventuels écarts constatés et non rectifiés entre le projet architectural ayant fait l'objet de la demande permis de construire et les travaux réalisés, en précisant si ces écarts constituent des non-conformités au permis de construire accordé.

L'architecte est informé par le maître d'ouvrage de toute modification du programme en cours de chantier.

Mission complémentaire de coordination et de représentation des différents prestataires intervenant dans la conception du projet et lors de la réalisation de l'ouvrage

Le maître d'ouvrage confie à l'architecte une mission de coordination de l'ensemble des prestataires qui participent à ses côtés à la conception et à la maîtrise d'œuvre du projet.

Variante 1 (marchés privés)
Le maître d'ouvrage choisit, en concertation avec l'architecte, ces prestataires et établit un document définissant la répartition des prestations et des responsabilités de chacun d'entre eux.

Variante 2 (marchés publics des bailleurs sociaux)
Le maître d'ouvrage communique à l'architecte la liste nominative des prestataires avec lesquels il a passé des contrats séparés ainsi que le contenu de leurs missions respectives. Il établit un document définissant la répartition des prestations et des responsabilités de chacun d'entre eux.

Le maître d'ouvrage mentionne dans chaque contrat qui le lie avec ces prestataires la mission de coordination qu'il a confiée à l'architecte, son contenu et les obligations dont chaque prestataire est tenu vis-à-vis de l'architecte.

L'architecte coordonne les études réalisées par chacun des prestataires pour s'assurer de leur cohérence avec le projet architectural.

L'architecte informe le maître d'ouvrage des incohérences décelées dans les études réalisées par les prestataires qui remettent en cause l'implantation des bâtiments, leur composition, leur organisation et l'expression de leur volume ainsi que le choix des matériaux et des couleurs. Il appartient au maître d'ouvrage de demander à chaque prestataire concerné de modifier ses études.

Cette mission de coordination peut être complétée par une mission de représentation qui permet au maître d'ouvrage de n'avoir qu'un seul interlocuteur, l'architecte, chaque prestataire devant lui confier par mandat, le pouvoir de les représenter auprès du maître d'ouvrage.