

# *Qualités et effets du contexte*

**Jean-Michel Léger**

Concevoir pour l'étranger.

Traductions et trahisons  
dans les projets

*Positions* : **Jacques Sinizergues.**

Le parti architectural du maître  
d'ouvrage

**Silvio Melhado, Ana Rocha de  
Souza**

Qualité et gestion des projets privés  
d'habitat au Brésil

*Positions* : **Jacques Sinizergues.**

Logiques financières et qualité  
de la production bâtie

**Cristina Conrad**

Qualité *vs* quantité dans la  
production actuelle du logement  
social

*Positions* : **Alain Ferran.**

Maîtrise des coûts et qualité

## Jean-Michel Léger\* Concevoir pour l'étranger. Traductions et trahisons dans les projets

Le champ de recherche qui se consacre à l'évolution des mutations professionnelles du métier d'architecte dans la perspective de l'internationalisation de la profession est particulièrement fécond. V. Biau (1998, 1999), F. Champy (1997, 1999, 2001), B. Haumont (1995, 1997, 1998, 1999) et R. Prost (1995, 1997, 1999) ont chacun expliqué l'évolution de la profession par rapport à celle de la commande, de la formation des compétences et du système de la reconnaissance. On ne saurait reprocher à des travaux dont l'objet est le métier d'architecte de s'intéresser davantage à l'organisation du travail qu'aux formes produites. En revanche, les recherches sur la différenciation des qualités architecturales des œuvres selon les conditions de leur production doivent prendre pour matière première la fabrication et la réception de ces mêmes œuvres. Ceci veut dire que le point de départ et le matériau premier de notre recherche sur l'import-export de l'architecture du logement en Europe était les œuvres, telles qu'elles sont coproduites par les différents acteurs et reçues par les habitants, d'où une approche par monographies précédant une analyse transversale de la production de logement des architectes retenus<sup>1</sup>.

La restitution du travail de projet par le discours de son concepteur, par l'examen des documents graphiques intermédiaires, replacés dans le corpus des projets de ce concepteur, participe ainsi d'une analyse compréhensive de l'action et du cadre de références de l'architecte. Si la confiance réciproque entre maître d'ouvrage et architecte est réputée être un gage de qualité de la conception et de l'exécution du projet, la distance géographique et culturelle (dont l'appareil réglementaire n'est qu'une dimension) n'est-elle pas un obstacle ? Comment la confrontation avec l'autre pays (c'est-à-dire avec d'autres cultures de l'habitat, avec d'autres cultures du projet, avec d'autres types de missions) modifie-t-elle l'écriture du projet ? La déclinaison des thèmes architecturaux propres à l'architecte passe-t-elle les frontières ou se soumet-

\* IPRAUS-CNRS et École Nationale Supérieure d'architecture de Paris-Belleville.

elle au contexte ? Le projet réalisé hors de ses frontières ne représente-t-il pas, dans le parcours professionnel, davantage une prise de risque qu'un bénéfice assuré ? Seront ici exposés deux des résultats de cette recherche, un premier sur l'organisation du travail de conception et d'exécution aux Pays-Bas, un second sur l'introduction en France d'une typologie de logements que nous avons appelée « plan bâlois ».

## **1. La division du travail aux Pays-Bas : traduire sans trahir le projet**

### **1.1. Projet et chantier : séparer, mais négocier**

Aux Pays-Bas, faire assister l'architecte étranger par un architecte néerlandais est une possibilité que se réserve le maître d'ouvrage en fonction de ses propres manières de faire et de la compétence supposée de l'architecte étranger. Les plans d'exécution sont de toute façon réalisés par un bureau spécialisé (composé d'architectes et d'ingénieurs) et le chantier n'est généralement pas placé sous l'autorité du concepteur, d'où qu'il vienne. La division instituée du travail entre conception et exécution consacre les réserves de la maîtrise d'ouvrage envers la compétence technique des architectes et valorise d'autant leur fonction créative. La prestation de l'architecte, dont la compétence esthétique est reconnue, est réduite à la création de formes et, dans le logement, à la traduction des modes d'habiter. Les promoteurs privés ne manquent pas de souligner le manque de compétence des architectes néerlandais en matière d'exécution et, à leur tour, les architectes non néerlandais assurant d'habitude la mission de chantier, dans leur pays ou dans d'autres, jugent l'exigence des maîtres d'ouvrage hollandais peu élevée et assurent que l'ouvrage aurait été bien meilleur s'ils en avaient dirigé la réalisation. Un tel discours étant bien connu en France comme dans d'autres pays<sup>2</sup>, le renvoi réciproque du jugement d'incompétence n'est-il pas un invariant culturel ?

Aux Pays-Bas, le partage des rôles entre maître d'ouvrage et architectes limite donc la responsabilité de ces derniers, mais pas la revendication de leur titre d'« auteur » : entre les Pays-Bas et la France, on ne perçoit de différence sur cette reconnaissance, ni dans le discours des architectes ni dans celui de la critique architecturale. Les Pays-Bas se distinguent par la puissance acquise par la promotion privée depuis quinze ans, ce qui signifie que les architectes « dont on parle »

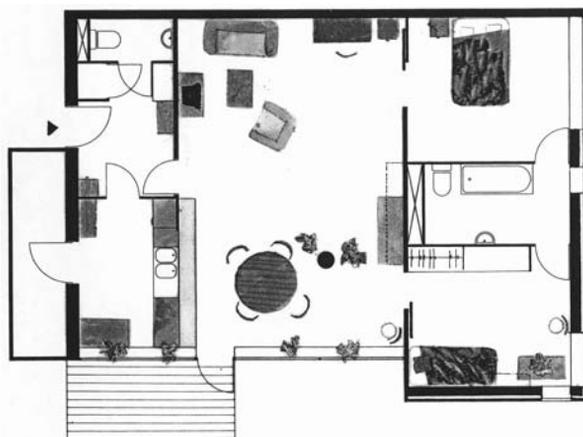
construisent aussi – et même beaucoup – pour le secteur privé, tendance encore récente en France. En fait, aux Pays-Bas comme en France, l'opposition entre le public et le privé était jusqu'à ces dernières années fortement idéologisée dans le secteur du logement, où deux cultures s'affrontaient. En comparaison, la construction des bureaux est forcément privée et celle des équipements, forcément publique. Dans les deux pays, les promoteurs privés se considèrent comme les co-concepteurs, non seulement de l'ouvrage, mais aussi de l'œuvre, parce qu'ils procèdent à de nombreux allers-retours avec les architectes, en vertu de l'application des textes réglementaires, au nom des exigences de commercialisation et parce qu'ils assurent la maîtrise du chantier.

Aux Pays-Bas, les maîtres d'ouvrage publics interviennent moins dans la conception que leurs collègues du privé, bien qu'ils soient la plupart du temps responsables du chantier. La forte implication des maîtres d'ouvrage néerlandais n'entame pourtant pas la revendication des architectes comme auteurs de l'œuvre, alors qu'ils n'en dirigent pas la réalisation, ce qui représente une situation encore plus impensable pour un Suisse que pour un Français. Le cas des Pays-Bas montre donc qu'il n'est pas nécessaire que la mission de l'architecte soit complète pour que celui-ci apparaisse (et soit reconnu) comme l'unique maître de l'œuvre. Il est vrai que le niveau élevé de qualification des partenaires de l'exécution du projet (bureau de contrôle, autres consultants, entreprises) et l'intensité de la négociation permanente entre eux garantissent une exécution de l'œuvre généralement très conforme au projet, de l'aveu même des architectes, néerlandais comme français.

L'évaluation des qualités architecturales doit prendre en compte la co-construction du projet par ses différents partenaires. Dans cette perspective, s'il ne peut être question de rapporter tel dispositif ou tel détail à son initiateur, il faut bien pourtant classer des moments, pointer des décisions, hiérarchiser des actes, en deçà de la notion d'œuvre collective dans laquelle serait diluée chaque responsabilité. Par exemple, quelle est, pour leurs habitants, la première qualité des appartements conçus par l'architecte française É. Girard à La Haye dans le cadre du *Woningbouw Festival*<sup>3</sup> ? Il semble que ce soit la taille (de grands trois-pièces de 85 m<sup>2</sup>) due aux rédacteurs du cahier

des charges de cet événement, au maître d'ouvrage et au système réglementaire et économique de ses financements. À partir de quoi É. Girard a su tirer un fort parti de ces 85 m<sup>2</sup> en proposant un plan de logement original qui, en s'affranchissant de la trame imposée de 5,80 m, permet un vaste séjour de 43 m<sup>2</sup> (Illustration 1) ouvert sur la cuisine et sur l'extérieur au moyen d'un astucieux balcon suspendu.

**Illustration 1** : L'une des quatre « maisons urbaines » du *Woningsbouv Festival*. La Haye 1989-1995. Arch. : E. Girard.



Alors que les architectes invités pour les autres maisons urbaines ont aligné les logements dans le sens de la trame imposée (5,80 m), E. Girard s'affranchit de celle-ci en plaçant un poteau et une poutre, ce qui lui permet d'obtenir un grand séjour de 43 m<sup>2</sup>. Avec la cuisine semi-ouverte et les grandes baies vitrées, l'architecte crée un espace de jour particulièrement généreux, complété par un cellier ventilé, construit hors gros-œuvre et recouvert de planches de bois. La difficulté est du côté nuit, car le maître d'ouvrage s'est appuyé sur la réglementation des pompiers pour supprimer les portes coulissantes prévues dans les chambres. Certains habitants, dont celui-ci, les ont posées eux-mêmes, d'autres non, ce qui fait que ces trois-pièces de 85 m<sup>2</sup> sont principalement de luxueux studios loués à de jeunes ou moins jeunes couples sans enfants.

## 1.2. Commander à un architecte étranger pour contourner la règle du consensus

Interrogés, les maîtres d'ouvrage, urbanistes et autres opérateurs néerlandais des ensembles de logements étudiés ont tous déclaré faire appel à des architectes étrangers pour ouvrir davantage les thèmes de la conception, les architectes hollandais étant prétendument bridés par leur intériorisation excessive des normes et des règles. Un tel argument est proprement inouï, au pays de l'une des architectures les plus inventives d'Europe. La seconde déclaration de ces professionnels (déjà lue dans les évaluations des projets Européen, cf. Rousseau, 1997) est le reproche fait aux architectes étrangers de ne pas partager la fameuse culture de négociation néerlandaise. Les règles de la recherche du consensus supposent que chaque proposition soit soumise aux partenaires et longuement discutée, alors que les architectes étrangers apparaissent arrogants par leurs affirmations sans argumentation. Les étrangers méconnaissent la réglementation ainsi que les méthodes et les techniques de construction des entreprises ; ils sont blâmés pour leur ignorance des lois du marché et de la demande, et pour leur différence de mentalité (même s'ils sont Allemands ou Suisses alémaniques !). Au contraire, la connaissance du cadre de la négociation par les architectes néerlandais permet à ceux-ci d'exploiter au maximum les contraintes dans le projet et de jouer au mieux les négociations avec le maître d'ouvrage, le bureau de contrôle et les entreprises. C'est ce qui permet à l'architecture hollandaise d'être aussi inventive, dans les typologies de logement comme dans les morphologies d'immeuble et le choix des matériaux. Pourquoi alors s'adresser à l'étranger ?

La commande faite à un architecte extérieur – souvent due aux élus – mobilise bien sûr des raisons de prestige, en donnant une surface internationale au projet, dans un contexte de compétition entre élus, entre maîtres d'ouvrage, entre villes, entre pays. Mais il nous semble qu'elle permet aussi de pousser davantage le partage des compétences instituées et d'échapper à la culture du consensus. Il est en effet plus facile d'imposer à des étrangers qu'à des nationaux la réécriture du projet et sa traduction – sa possible trahison – dans les dessins d'exécution pour le rendre conforme aux exigences locales. Les étrangers se trouvent dans une position infériorisée pour négocier,

faute de disposer de l'habitus néerlandais de la négociation et faute de maîtriser la langue néerlandaise, l'usage de l'anglais ou de l'allemand par les deux parties ne compensant pas le plein partage d'une culture commune. L'appel à un étranger est donc pour le maître d'ouvrage la meilleure manière d'utiliser au mieux la division conventionnelle du travail qui sépare clairement la conception de l'exécution. Avec un étranger, l'exogamie est poussée à son maximum. Sans être un marché de dupes, la culture du consensus est pratiquée à l'intérieur de la famille néerlandaise : les étrangers n'y sont que des invités.

## **2. Le plan bâlois et le minimalisme suisse revus par les normes et les doctrines françaises**

### **2.1. Des cellules génétiquement modifiées**

En 1996, le concours gagné par l'équipe bâloise Herzog & de Meuron pour la construction de logements rue des Suisses (sic), à Paris, est la troisième manifestation de l'intérêt de la RIVP<sup>4</sup> pour l'architecture suisse, après la commande directe adressée au bureau bâlois Diener & Diener en 1992 pour des logements rue de la Roquette et après la première ouverture faite au Tessinois L. Vacchini pour une opération rue Albert en 1990. Les deux dernières opérations se caractérisent par l'importation de ce que l'on peut appeler le « plan bâlois », qui se distingue des typologies de cellule en usage en France par trois particularités : la présence d'un important couloir de distribution, l'inversion de la partition jour / nuit (le couloir distribuant d'abord les chambres, puis le séjour et la cuisine) et une certaine homogénéité de la taille des pièces. Certains architectes bâlois (parmi lesquels M. Alder, R. Diener, F. Kuhn, M. Meili, M. Morger, G. Pfiffner, R. Senn, etc. ; voir Alder et *al.*, 1993) souhaitent retrouver la polyvalence et l'indépendance des pièces qui étaient la règle au tournant du siècle, et encore chez certains illustres concepteurs modernes des années 1920 (B. Taut, O. Haesler). Aujourd'hui, R. Diener explique que le travail à la maison sous toutes ses formes oblige à repenser la distribution du logement, à envisager des chambres plus grandes placées plus près de l'entrée, loin de la partie la plus privée du logement ; il perçoit aussi le besoin diurne d'espaces de retrait autres que la chambre, à placer plutôt à proximité du séjour<sup>5</sup>. Dans un immeuble mince procurant un meilleur

éclairage des pièces qu'un immeuble épais, l'inversion de la partition jour / nuit est un moyen de donner au séjour toute la largeur du logement sans obliger à le traverser pour accéder aux chambres. Rue de la Roquette, la distribution privée se substitue à la distribution collective des appartements, ce qui assure un excellent rendement de plan selon le ratio SHAB / SHON (surface habitable / surface hors œuvre nette) puisque les couloirs sont intégrés à la surface habitable et que les escaliers sont seulement au nombre de deux. Quant au minimalisme suisse, s'il qualifie assurément l'ensemble de l'œuvre de Diener & Diener, y compris l'opération de la rue de la Roquette, il faut lui accoler le brutalisme ou le sensualisme pour décrire l'œuvre d'Herzog & de Meuron, dont l'opération de la rue des Suisses est un authentique représentant.

La RIVP a d'abord été surprise par la présentation des premières esquisses de Diener & Diener faisant la démonstration de l'inversion conventionnelle du jour / nuit ; elle a néanmoins respecté les choix des architectes, jouant le jeu de l'expérimentation de ces plans par des concepteurs suisses invités à Paris pour leur différence. De son côté, R. Diener a été surpris par la diversité du programme (revu plusieurs fois, de surcroît), par la petite taille des logements parisiens, accentuée par la contrainte de devoir séparer salles de bains et WC. La RIVP acceptera finalement que certains WC soient intégrés à l'une des salles de bains, en se pliant à la recherche de la géométrie du plan voulue par Diener & Diener, ce qu'elle n'aurait pas fait pour des concepteurs français. Le fameux couloir, voulu à Bâle comme une pièce à part entière, rétrécit en fait au lessivage des normes parisiennes. De 1,83 m de largeur (le Modulor, bien sûr) dans une opération bâloise de l'architecte R. Senn, par exemple, il passe à 1,30 m et même à un mètre dans tel appartement de la rue de la Roquette, où il représente cependant 15 m<sup>2</sup>, soit la surface d'une pièce supplémentaire, option qu'auraient préférée les habitants. En revanche, le rééquilibrage des pièces pousse certaines chambres à atteindre près de 17 m<sup>2</sup> (du jamais vu dans le logement social parisien), en ramenant le séjour à, en moyenne, une vingtaine de mètres carrés, en supprimant les rangements et, on l'a dit, en incluant parfois les WC dans les salles de bains (Illustration n° 2).

**Illustration 2** : deux cellules de l'opération de la rue de la Roquette, Paris 11<sup>ème</sup>. Arch. : Diener & Diener.

Le meilleur et le moins bon du « plan bâlois »

La différence entre l'un des plans de Diener & Diener (rue de la Roquette) et l'un des plans de Herzog & de Meuron (rue des Suisses), de distribution et de taille pourtant comparables, est que le premier (2a) est un cinq-pièces tandis que le second (2b) est un quatre-pièces. Dans le premier, ce n'est pas tant l'alignement systématique des chambres qui gêne les habitants que la longueur et l'étroitesse du couloir, qui représente l'équivalent d'une pièce (15 m<sup>2</sup>). Or, la sur-occupation des logements parisiens donne tout son sens à la notion d'espace utile. Diener & Diener ont toutefois proposé d'autres cellules, comme celle-ci (Illustration 3) où l'importance du couloir (12 m<sup>2</sup>) n'empêche pas un rééquilibrage des chambres, qui mesurent entre 13 m<sup>2</sup> et 17 m<sup>2</sup>, sans entamer un séjour de 21 m<sup>2</sup>.

**Illustration 2a**

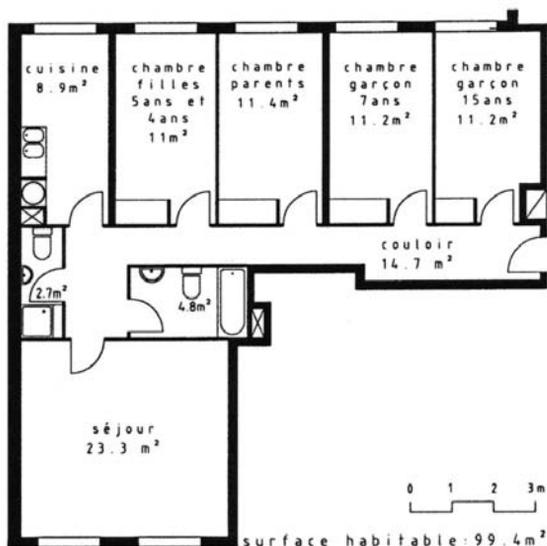
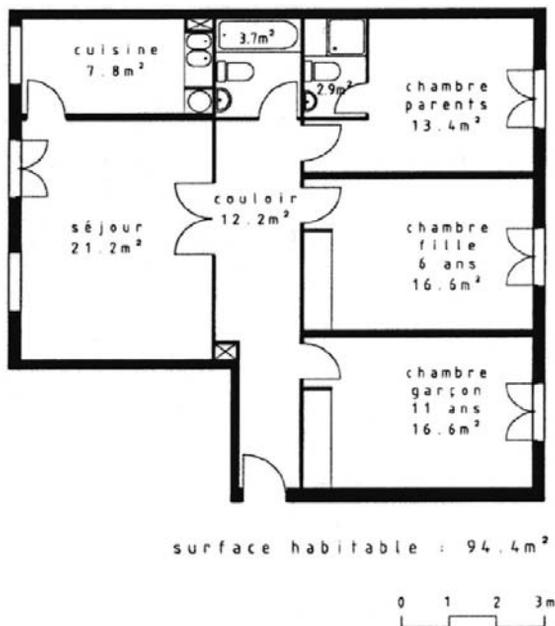
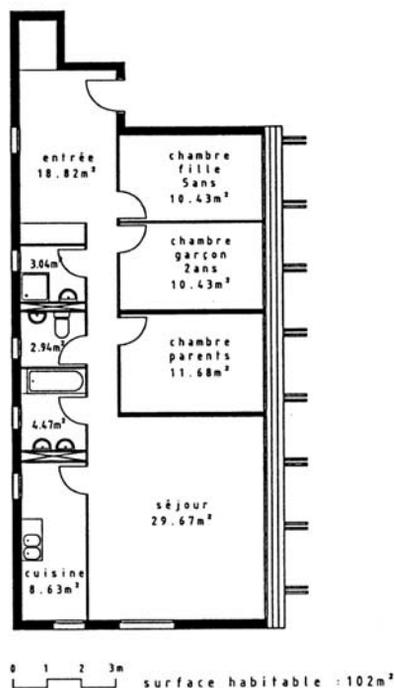


Illustration 2b



Dans l'opération de Herzog & de Meuron, la RIVP a corrigé la tendance des plans bâlois initialement proposés<sup>6</sup>, dans lesquels la première esquisse prévoyait des séjours de 16 m<sup>2</sup> et des chambres de 13 m<sup>2</sup>. Les surfaces de circulation y sont demeurées importantes, mais, à la différence des appartements de la rue de la Roquette, les couloirs ne sont pas perçus par les habitants comme des mètres carrés inutiles. Pourquoi ? Tout simplement parce que les appartements de la rue des Suisses sont à la fois plus grands – rue de la Roquette, un appartement de 100 m<sup>2</sup> est un cinq-pièces ; rue des Suisses c'est un quatre-pièces – et moins peuplés – un habitant dispose en moyenne de 16,7 m<sup>2</sup> rue de la Roquette, de 25,5 m<sup>2</sup> rue des Suisses.

Illustration 3 : une cellule de l'opération de la rue des Suisses, Paris 14<sup>ème</sup>. Arch. Herzog & de Meuron.



## 2.2. Peine maximale pour l'architecture minimaliste

En s'insérant dans la continuité d'une rue très parisienne, le projet de la rue de la Roquette démontre combien l'architecture de Diener & Diener est « une architecture pour la ville » (Steinmann, 1997). En répondant à des règles universelles, les bâtiments de Diener & Diener veulent toujours se dissoudre dans la ville, apparaître intemporels. Ceux de la rue de la Roquette parviennent-ils à résoudre la contradiction, énoncée par B. Huet (1996), entre l'autonomie de l'objet architectural et les conventions de la ville ? C'est ce dont est convaincu J. Lucan, pour qui « le projet semble être le résultat d'un processus de développement rationnel quasi objectif » (Lucan, 1997, p. 31). Le point de vue de ces critiques n'a cependant pas été partagé par les fonctionnaires chargés de veiller au respect d'une doctrine au demeurant jamais

définie, « l'intégration ». L'avis du directeur de l'aménagement urbain de la Mairie de Paris fut sans appel : « La façade sur la rue de la Roquette, particulièrement morne et sans animation, et les façades intérieures qui présentent la même indigence, mériteraient un aspect plus soigné, d'autant que ce projet est situé à proximité immédiate du cimetière du Père-Lachaise et en co-visibilité avec son portail d'accès classé Monument Historique. L'échelle et les proportions des percements du couronnement, du soubassement et la volumétrie générale (en particulier, le retrait aux deux derniers niveaux) devraient entièrement être revues, et la pente naturelle du terrain, prise en compte »<sup>7</sup>. De son côté, l'Architecte des Bâtiments de France émettait lui aussi un avis défavorable : « Le projet porte atteinte à la qualité des lieux, écrin de nombreux monuments historiques dont le portail du Père-Lachaise situé juste en face du boulevard par son volume, le rapport des vides et des pleins en façade, le manque de modénature (bandeau, corniche, acrotère, appuis...) »<sup>8</sup>. C'est ainsi que le projet subira de nombreuses modifications : suppression d'un niveau dans le bâtiment de droite, abaissement du bâtiment de gauche pour marquer la pente de la rue, remplacement du toit terrasse par un toit à pentes et des fenêtres horizontales par des fenêtres verticales.

## Conclusion

En opposant la créativité à la soumission, Winnicott (1975) permet un déplacement dans la compréhension de la conception architecturale pour donner une autre forme à l'opposition innovation / convention généralement employée en architecture. Le couple créativité / soumission paraît un bon outil pour analyser la conception depuis la position de l'architecte. Ce qui est en jeu n'est pas la pulsion créatrice telle que les psychologues la définissent, mais la manière dont l'architecte est créatif en se confrontant avec les autres acteurs. Comment l'import-export d'architecture modifie-t-elle ce fonctionnement ? En mettant face-à-face des acteurs aux habitus différents, situation dans laquelle chacun voit, en une première phase, une libération de la créativité, bientôt reprise, dans les phases suivantes, à une soumission à la règle. Le cas des Pays-Bas montre tout particulièrement comment, pour les maîtres d'ouvrage, le recours à des concepteurs étrangers est une manière

d'acheter des projets (concepts de formes et d'usages) dont le bénéfice symbolique en termes de prestige est renforcé par un rapport de négociation déséquilibré par la distance géographique et culturelle, qui permet d'adapter le projet aux exigences locales – double bénéfice, donc.

Si l'on se place du point de vue des habitants, on peut cependant se demander si de telles innovations passent nécessairement par l'importation de projets. En effet, aucun pays n'est en panne de propositions novatrices de la part de ses architectes nationaux. Quant à la réception de ces innovations par les habitants, il en va comme des innovations introduites par les architectes nationaux : seule l'évaluation au cas par cas permet de les valider ou de les condamner. Quel que soit le pays de fabrication et d'application de l'architecture, la critique de l'usage n'a de sens que dans la correspondance entre le dispositif et l'habitant. Il n'y a donc de résultat de l'import-export d'architecture du logement qu'opération par opération, dispositif par dispositif. Ce qui laisse de beaux jours à l'évaluation de l'architecture du logement.

#### Notes

1. La recherche *L'invitation au voyage. Import-Export d'architectures du logement en Europe* (Ipraus, août 2003) réalisée avec la collaboration de S. Rousseau et de B. Decup-Pannier dans le cadre de l'appel d'offres du Puca et de la Dapa, *Qualités architecturales, significations, conceptions, positions*, dirigé par R. Hoddé. Le corpus est formé d'opérations de A. Siza, E. Ciriani, E. Girard et Diener & Diener (à La Haye et à Amsterdam), de Diener & Diener, d'Herzog & de Meuron et de L. Vacchini (à Paris). Les concepteurs, certains maîtres d'ouvrage et un échantillon d'habitants de cinq opérations à La Haye, Amsterdam et Paris ont été interviewés, tandis qu'étaient dépouillés les documents graphiques et écrits des projets.

2. Propos tenus par le Suisse Roger Diener et déjà entendus, dans des projets European, de la part du Britannique Gerard Maccreanor ou de l'Autrichien Gerhard Sacher (cf. Rousseau, 1997b).

3. Le Woningbouwfestival (« Festival du logement ») fut, en 1989, une initiative du nouveau maire de La Haye pour célébrer les 100 000 logements construits dans la capitale depuis 1945.

4. Régie immobilière de la Ville de Paris, premier maître d'ouvrage public de Paris.

5. Source : interview avec l'auteur.

6. Ce type de plan n'a été conçu que dans l'un des trois bâtiments de l'opération, le bâtiment revêtu de bois au fond de la cour.

7. Avis du 3 mars 1994, Source : archives RIVP.

8. Avis du 23 mars 1994, Source : archives RIVP.

## Références

- ALDER M., DIENER, R., MORGER, M., SENN, R., STEINMANN, M., 1993, « Réflexions sur le logement contemporain », *Faces*, n° 28, pp. 4-9.
- BIAU V., 1998, « Rêves et aléas de l'architecte-artiste », in Haumont, N. (dir.), *L'urbain dans tous ses états. Faire, vivre, dire la ville*, L'Harmattan, Paris, pp. 89-102.
- BIAU V., 1999, « Marques et instances de la consécration en architecture », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3 « Métiers », novembre, pp. 15-26.
- CHAMPY F., 1997, *L'Architecte, le sociologue et l'habitant. La prise en compte des usages dans la conception du logement social*, Plan Construction et Architecture, Paris, coll. Recherches, n° 88.
- CHAMPY F., 1999, « Vers la déprofessionnalisation », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3 « Métiers », novembre, pp. 27-38.
- CHAMPY F., 2001, *Sociologie de l'architecture*, La Découverte, Paris.
- CONAN M., 1995, « Les jeux imbriqués de la conception architecturale », in Prost, R. (dir.), *Concevoir, inventer, créer. Réflexions sur les pratiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 153-188.
- HAUMONT B., 1995, « Maîtrise d'œuvre : une comparaison européenne », *Urbanisme*, n° 285, novembre.
- HAUMONT B., 1997, « Approche sociologique des projets », in Prost R. (dir.), *European, concours d'architecture : des idées aux réalisations*, rapport pour le Plan Construction et Architecture, juillet (n.p.).
- HAUMONT B., 1998, « La maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine en Europe : des modèles contrastés d'organisation et de gestion », in Haumont, N. (dir.), *L'urbain dans tous ses états. Faire, vivre, dire la ville*, L'Harmattan, Paris, pp. 17-29.
- HAUMONT B., 1999, « Être architecte en Europe », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3 « Métiers », novembre, pp. 75-84.
- HAUMONT B., BIAU V., GODIER P., 1998, *Les professions et les métiers de l'architecture et de la conception en Europe*, rapport pour le Plan Urbanisme Construction Architecture.
- HUET B., 1986, « L'Architecture contre la Ville », *AMC*, n° 14, décembre, pp. 10-13.
- LUCAN J., 1997, « Une architecture urbaine objective », *Le Moniteur Architecture-AMC*, n° 78, mars, p. 31.
- PROST R., 1995, *Concevoir, inventer, créer. Réflexions sur les pratiques*, L'Harmattan, Paris.
- PROST R., 1999, « Les pratiques architecturales en mutation », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3 Métiers, novembre, pp. 85-94.
- PROST R. (dir.), 1997, *European, concours d'architecture : des idées aux réalisations*, rapport pour le Plan Construction et Architecture.
- ROUSSEAU S., 1997, « Monographies 1, 2, 3 », in Prost R. (dir.), *European, concours d'architecture : des idées aux réalisations*, rapport pour le Plan Construction et Architecture (n. p.).
- STEINMANN M., 1997, « L'Architecture de Diener & Diener. Une architecture pour la ville », *Faces*, n° 41, été, pp. 2-3.
- WINNICOTT D.W., 1975, *Jeu et réalité* [1971], Gallimard, Paris.

## POSITIONS

### *Jacques Sinizergues\**. Le parti architectural du maître d'ouvrage

Intervention au colloque Ramau (PUCA-DAPA), 31 mars 2005

Si vous le permettez, je vais intervenir un tout petit peu en tant que maître d'ouvrage privé. C'est vraiment traditionnel en France, on sépare la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. C'est une notion qui m'ennuie un peu, et qui n'existe pas dans pas mal de pays étrangers, où les notions ne sont pas aussi nettes que ça. Si vous voulez, autrefois, à l'Ecole des Beaux-arts, on défendait une grande idée, qui était qu'il fallait un parti sur un projet, je n'en entends plus tellement parler chez les architectes, mais enfin le parti, c'était clair, c'était une synthèse de toutes les contraintes que rencontrait l'architecte, une synthèse orientée, une synthèse sur laquelle il y avait une orientation, un choix qui avait été fait. Finalement, notre processus global, c'est la même chose. Donc je défends tout à fait l'idée qu'il y a un parti de maîtrise d'ouvrage, comme il y a un parti de maîtrise d'œuvre, et finalement, il n'y a pas de différence entre les deux, parce que le parti de la maîtrise d'ouvrage inclut la partie architecturale, la qualité architecturale, dans ses contraintes ou dans ses données.

Il y a quelques années, j'avais rencontré un maître d'ouvrage public, très célèbre parce qu'il avait fait énormément de concours et commandé beaucoup de très beaux ouvrages, et qui me disait que, premièrement, il n'intervenait jamais dans les jurys, alors peut-être que la formation des jurys était telle qu'il n'avait pas beaucoup de possibilités d'intervenir, s'il y avait des règlements qui s'y opposaient, et qu'ensuite il n'intervenait absolument pas auprès des architectes lors de la réalisation de ses projets. C'est une notion qui me choque beaucoup, et que nous n'appliquons absolument pas. Nous sommes aussi partie prenante de l'architecture que l'architecte. De même l'architecte est aussi partie prenante en fait de la programmation que nous le sommes. Cette séparation entre d'un côté la programmation que l'on remettrait à l'architecte qui ensuite réaliserait l'opération, ne nous convient pas vraiment quand on voit les difficultés que nous avons à bâtir des projets.

\* Directeur Études et Produits, SEFRI-CIME, Paris.

## Silvio Melhado\*, Ana Rocha de Souza\*\* Qualité et gestion des projets privés d'habitat au Brésil

Au Brésil, la mise en œuvre des principes de gestion de la qualité est devenue depuis déjà plusieurs années le souci majeur des acteurs du bâtiment. La crise économique et politique a provoqué des échecs successifs dans le secteur du bâtiment qui, de ce fait, est aujourd'hui plongé dans une quête d'efficacité et de « bonnes pratiques ». Beaucoup d'échecs étant liés à l'incertitude et à la confusion des rôles, une demande nouvelle s'est manifestée en faveur de la gestion de projet. On appelle ici « gestion de projet » l'organisation méthodologique mise en œuvre pour que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux besoins et aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévues initialement. Une des difficultés majeures réside dans la multiplicité des acteurs que mobilise le projet et, dans la pratique actuelle, on constate un fossé d'une part entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, et d'autre part entre la maîtrise d'œuvre et la coordination de chantier<sup>1</sup>. En outre, le management des activités dans le projet, ainsi que l'explicitation et la résolution des conflits entre les différents acteurs sont pris en charge de manière variée en fonction du contexte et des conditions particulières de chaque filière du bâtiment.

Nous nous proposons ici de présenter certains aspects de la gestion de projet et des évolutions qui la traversent. Les études de cas nous permettront d'illustrer et de souligner les difficultés d'articulation entre la conception et la réalisation, et surtout le manque d'anticipation et de coordination des acteurs.

Pour comprendre les similitudes et les différences entre les situations brésiliennes et françaises dans les relations qu'entretiennent les acteurs entre eux, il est nécessaire d'en connaître les contextes. Au Brésil, jusque dans les années 1970-1980, la mission essentielle de l'architecte comprenait à la fois conception et maîtrise d'œuvre (modèle dit

\* École Polytechnique - Université de São Paulo (Brésil).

\*\* Construtora TARJAB (Société immobilière et entreprise du Bâtiment) - São Paulo (Brésil).

« classique »), bien que la maîtrise d'œuvre brésilienne reçoive plus précisément le nom de « coordination de projets ». Cependant, les crises économiques successives subies depuis cette époque et la récession du secteur du bâtiment ont beaucoup déprécié la rémunération des architectes. Ainsi, les architectes s'éloignant des chantiers et perdant leurs compétences dans ce champ au profit des entrepreneurs du bâtiment, il s'est progressivement instauré une coupure entre conception architecturale et maîtrise d'œuvre. La mission de l'architecte brésilien est ainsi souvent réduite à celle de simple concepteur et il est de plus en plus rare que les contrats de conception comportent des prestations de suivi d'exécution. C'est l'entreprise générale qui, plus qu'auparavant, assume les missions de coordination de chantier et de contrôle technique. Or, à São Paulo, le Bâtiment repose quasiment sur la sous-traitance, avec des sous-traitants qui, pour la plupart sont des ouvriers devenus entrepreneurs en raison du chômage, et n'ont souvent pas le savoir technique nécessaire. Les démarches qualité se sont mises en place au milieu des années 1990, à la faveur d'une relance de l'activité de construction, pour répondre à cet état assez chaotique du bâtiment brésilien. Depuis quelques années, un programme gouvernemental a apporté une incitation supplémentaire à l'adoption de démarches qualité dans les entreprises.

En démarche qualité, la gestion de projet est presque totalement prise en charge par les entreprises. Certains architectes, quant à eux, se lancent dans une carrière de « coordinateur de projets » dissociée de la conception, soit dans les entreprises, soit comme prestataires de service. Le processus de conception est l'objet de plus d'attention qu'auparavant : les plans présentent davantage d'informations et la quantité des dessins s'est elle-même accrue. On a pris conscience de l'importance de la préparation du chantier et les concepteurs reviennent vers les missions de chantier. Bref, une certaine désorganisation continue à régner, mais les missions autrefois négligées reviennent à l'ordre du jour. La gestion de projet au Brésil va-t-elle revenir vers le modèle « classique » de maîtrise d'œuvre ?

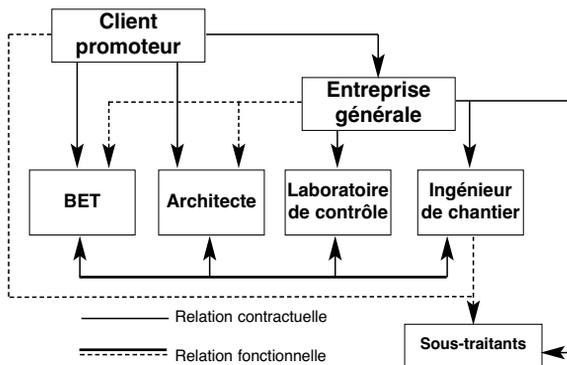
Cet article fait le point sur les questions liées à la gestion de projet dans le domaine des constructions résidentielles privées à São Paulo, en s'appuyant sur plusieurs études de cas.

### 1. Gestion de projets privés aujourd'hui à São Paulo

La figure 1 montre de manière simplifiée l'organisation des acteurs de la construction d'édifices résidentiels résultant d'initiatives privées à São Paulo. Les principaux acteurs sont le client (le promoteur immobilier ou la société immobilière), l'entreprise du bâtiment et ses sous-traitants, ainsi que les concepteurs (architecte et ingénieurs responsables des différentes spécialités de projet – la « maîtrise d'œuvre »). En principe, un ingénieur génie civil est attaché à chaque chantier, mais dans certains cas, il a la responsabilité de deux chantiers ou plus de la même entreprise. Une ou plusieurs équipes assistent l'ingénieur de chantier pour la gestion de la qualité, la planification et le contrôle de la réalisation des travaux.

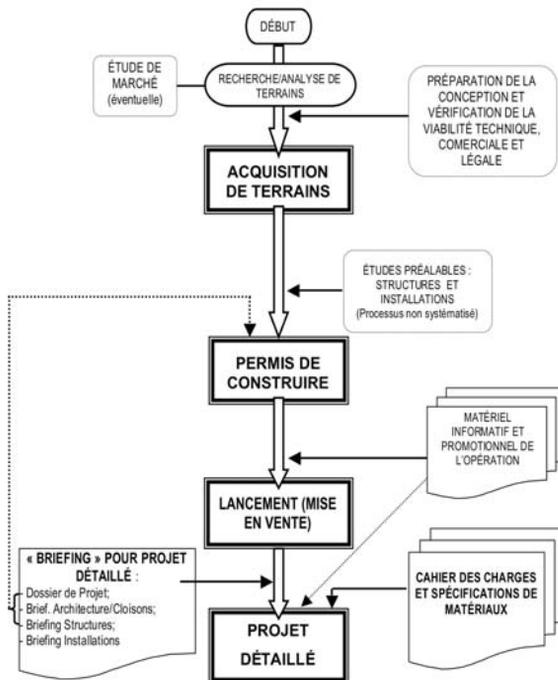
Une fois prise la décision de réaliser une opération immobilière, la société responsable engage dans un premier temps des architectes auxquels elle confie la conception initiale du projet. Habituellement, la société en question n'a pas encore engagé à ce stade les autres acteurs de la maîtrise d'œuvre et l'équipe de l'entreprise du bâtiment qui sera chargée d'exécuter les travaux de construction n'est pas associée à cette première phase. De nombreuses décisions sont alors prises qui vont influencer sur la qualité du produit final. La phase de projet d'une opération immobilière peut être subdivisée en deux

**Illustration 1 :** Les acteurs principaux du bâtiment au Brésil (Sao Paulo) ; schéma adapté de Souza (2001).



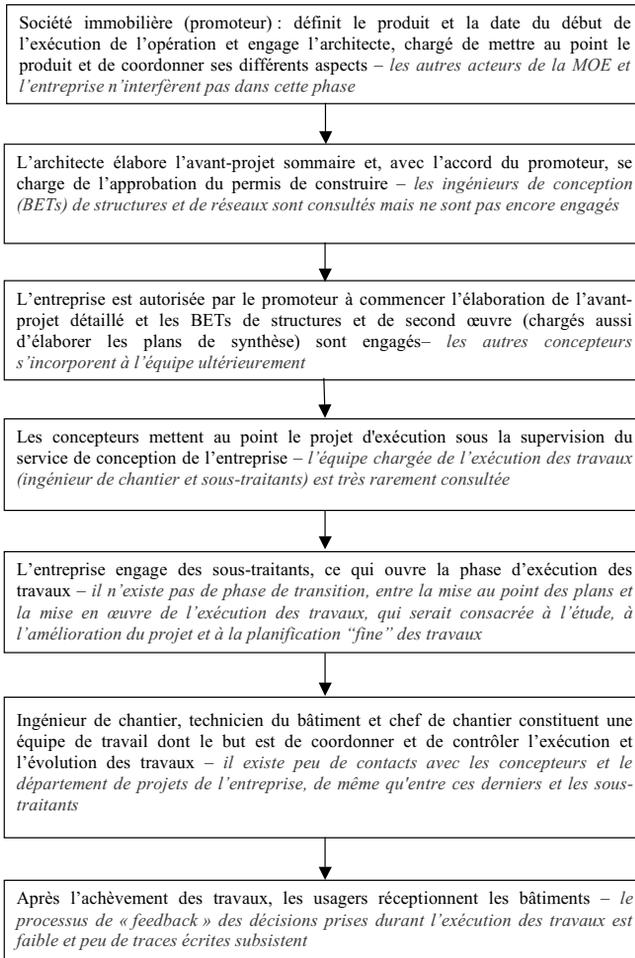
grandes séquences. La première est celle de la conception et de l'approbation du projet, et est placée sous la responsabilité directe de la société immobilière, avec, pour certaines décisions et dans certains cas, l'assistance technique de l'entreprise du bâtiment devant exécuter le projet. Cette étape débute par une analyse des terrains offerts à la société immobilière ou recherchés par celle-ci. On procède alors à la définition du produit et à une étude préliminaire comportant une étude de faisabilité de l'opération pour en arriver au développement du projet et au lancement du produit. Dans cette phase, il appartient à l'architecte de soumettre le projet à l'approbation de l'administration publique (permis de construire). La deuxième séquence est à la charge de l'entreprise du

**Illustration 2 :** Flux d'informations et de documents de projet adopté dans une société immobilière et de construction résidentielle privée en activité à São Paulo (selon Fontenelle, 2001).



bâtiment ; c'est celle de la conception détaillée du projet. Elle commence dès que la viabilité commerciale de l'opération est avérée et comprend le développement de plans détaillés dits « exécutifs »<sup>2</sup> et de plans de mise au point technique en ce qui concerne la « production ».<sup>3</sup> Cette séquence est illustrée et détaillée par l'illustration 2.

**Illustration 3 :** Processus de développement des opérations immobilières privées dans l'habitat.



L'illustration 3 présente le processus de développement actuel des opérations immobilières d'initiative privée dans le secteur de l'habitat. Les points faibles sont présentés en italique. On peut observer que, dans le processus de projet au Brésil, il manque une dernière étape. En effet, la prestation de service demandée au concepteur se termine par la remise des dessins se rapportant à la présentation détaillée du projet à l'entreprise du bâtiment. C'est qu'il n'existe au Brésil aucune loi ou norme stipulant que le concepteur doit présenter et discuter le projet avec ceux qui l'exécuteront.

Certaines entreprises du bâtiment, il est vrai, établissent, dans le contrat qu'elles font avec la maîtrise d'œuvre, des objectifs spécifiques étendant la prestation de service du concepteur jusqu'à la phase de chantier ; néanmoins, même dans ce cas, la conception est déjà payée à 100% à l'époque où les ouvrages doivent être exécutés.

Certains concepteurs prévoient, dès la négociation de leur contrat avec le maître d'ouvrage, le nombre de visites de chantier qu'ils feront ainsi que le prix horaire des visites supplémentaires qui pourraient être nécessaires.

L'interaction entre concepteurs et ingénieurs de chantier est généralement faible. Même les professionnels chargés de la coordination du projet sont souvent peu présents sur le chantier parce que mobilisés par la conception de nouvelles opérations. C'est un problème qui a été maintes fois évoqué dans des séminaires et des rencontres techniques, mais il est difficile d'y remédier du fait du manque de ressources financières aux étapes initiales des opérations immobilières. Les entrepreneurs ne sont pas encore arrivés à un consensus sur le fait que, dans le cas de la conception, il s'agit là d'investissement et non de coût. Cependant, les activités de conception au Brésil, et en particulier à São Paulo, tendent à s'imposer chaque jour davantage comme déterminantes pour la qualité du produit final et la satisfaction des clients. De ce fait, la gestion de projet a un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité, rôle lui-même extrêmement dépendant des relations qu'elle peut instaurer avec l'entreprise elle-même ou son environnement.

En ce qui concerne la structure des coûts en phase de conception, les situations régionales sont très diverses au Brésil, en fonction notamment de la technologie disponible localement, du savoir-faire technologique de l'entreprise chargée d'exécuter les travaux, ou encore

de l'approvisionnement en matériaux de construction. Le choix de la technologie de construction est déterminé par chaque entreprise de bâtiment. C'est elle qui élabore ses procédés de construction et cherche à faire évoluer graduellement ses techniques d'exécution et de contrôle. Il n'existe pas de Documents Techniques Unifiés comme en France. Bien que, dans la plupart des cas, il n'y ait pas de normalisation technique, les entrepreneurs tendent d'une certaine manière à adopter des pratiques similaires et l'innovation technique est faible. Il arrive toutefois que des entreprises s'unissent et forment des groupes de travail technique qui s'assurent les services de chercheurs, de laboratoires ou de consultants pour mettre au point de nouveaux procédés ou perfectionner ceux qui existent. Les frais sont alors répartis proportionnellement entre les entreprises concernées et les résultats divulgués lors de rencontres ou colloques eux aussi financés par le secteur privé.

## **2. À propos des évolutions récentes dans la promotion privée**

Le manque d'exigence contractuelle sur la conception détaillée du projet fait que parfois ni les concepteurs, ni les entreprises ne sont effectivement responsables de la mise au point des solutions techniques. Les plans d'exécution sont très peu détaillés ou détaillés d'une façon qui n'est pas réellement utile. En d'autres termes, il arrive souvent que ce soit aux ouvriers eux-mêmes de prendre les décisions sur la mise en œuvre, pendant la réalisation des ouvrages. Cela entraîne potentiellement une augmentation des coûts dans les phases aval de réalisation et d'assistance technique et provoque l'insatisfaction des clients et surtout des usagers.

On assiste, ces dernières années, à des tentatives visant à intégrer davantage le promoteur privé et l'entreprise, leurs concepteurs, leurs fournisseurs et leurs sous-traitants. Ces divers acteurs, traditionnellement isolés, cherchent à unir leurs efforts, à former des partenariats, à construire des stratégies d'action en commun dans le but d'aboutir à un développement intégré, à une réduction des coûts et à la conquête de nouveaux marchés. Néanmoins, tous ces efforts sont encore loin de toucher l'ensemble du secteur professionnel et la participation du gouvernement y est encore minimale.

S'agissant du processus de conception, nous avons observé de nombreuses évolutions dans les pratiques des sociétés de promotion résidentielle privée et dans celles des entreprises. Elles font preuve d'un réel souci d'engager tous les concepteurs – ou au moins de les consulter – dès l'amont de l'opération pour éviter les problèmes pouvant survenir ultérieurement du fait de l'incompatibilité des plans, ou de plans insuffisamment détaillés. Plusieurs promoteurs et entreprises ont mis en place des protocoles d'organisation de la conception et soumettent les concepteurs qu'ils engagent à une évaluation. Cette pratique dénote une évolution significative, mais il faudrait parvenir à une unification sectorielle des exigences. En effet, comme les architectes et les ingénieurs de conception travaillent au service de plusieurs clients en même temps, il devient de plus en plus difficile pour ces professionnels d'avoir présents à l'esprit les besoins et les exigences de chacun. Nous pouvons dire qu'il y a eu de la part des entreprises « de pointe » un abandon des plans d'architecture « traditionnels » qui n'ont plus qu'un caractère de « dessins de référence », bases de tous les autres, mais non cotés. Le bureau d'études techniques de second œuvre prend alors un rôle majeur puisque, outre le positionnement des cloisons et des passages d'installations et réseaux (électricité, plomberie, climatisation, etc.), il est maintenant chargé de la synthèse des corps de métier et du dimensionnement des éléments lors de la réalisation des « plans dimensionnels » de tous les étages des bâtiments.

Jusqu'à ces dernières années, le travail de conception détaillée était sous-traité par les architectes à des concepteurs qui n'avaient pas toujours la compétence requise. Aujourd'hui commencent à se mettre en place de réels mécanismes de contrôle, d'évaluation et d'amélioration du processus de conception. Les plans dits « de production » sont de plus en plus utilisés, ce qui n'empêche pas qu'ils restent sujets à des altérations sur le chantier, sans recours aux concepteurs.

Peu d'entreprises se préoccupent d'analyser et de cumuler les expériences vécues sur le chantier. Certaines entreprises se proposent, grâce à la collecte et à l'analyse de données fournies par les activités d'assistance technique, d'identifier les problèmes récurrents dans les travaux de construction et leurs causes probables. Elles espèrent ainsi procéder à des actions correctives, nées de la remontée

de l'apprentissage sur le chantier vers les phases amont. Toutefois, la complexité de l'analyse, à quoi il faut ajouter l'insuffisance normative dans le secteur de la construction brésilienne, compromettent le potentiel de réussite de ces initiatives.

Selon Melhado (2001), dans le contexte du Bâtiment à São Paulo, on s'interroge de plus en plus sur les attributions du « maître d'œuvre ». C'est ce qu'a montré le succès obtenu par des manifestations professionnelles, telles que celle organisée sur ce thème par l'association brésilienne de cabinets d'architecture (AsBEA) en 1999 ou celle du Syndicat des sociétés de promotion, vente et location immobilières de São Paulo (SECOVI-SP) en 2003, succès mesuré au grand nombre de participants qui se sont mobilisés à cette occasion.

Le malaise, causé par la discontinuité entre phases et acteurs de la conception d'une part, de la mise en œuvre d'autre part, est souvent mis en évidence. En effet, que ce soit au moyen de contrats passés avec des consultants spécialisés ou par l'internalisation de ce processus de coordination de projets auprès du promoteur, les nouveaux « maîtres d'œuvre », qui sont le fruit de l'évolution du Bâtiment au cours des dix ou quinze dernières années, exercent leur fonction en totale autonomie par rapport aux concepteurs du projet qu'ils soient architectes ou ingénieurs.

Devant cette situation, plusieurs scénarios sont possibles. L'un d'eux est le changement d'attitude que l'on peut observer dans un certain nombre d'agences d'architecture de tailles diverses, impliquant de leur part un engagement dans des démarches qualité en même temps qu'un partenariat avec des promoteurs privés, ainsi qu'avec les collègues ingénieurs de conception. Ces architectes se préparent à répondre à la demande croissante d'une meilleure coordination de projets ou à partager cette coordination avec le promoteur sur de nouvelles bases. Les rapports entre promoteurs privés et professionnels de l'architecture ou de l'ingénierie rencontrent des difficultés d'ordre technique et commercial, surtout du fait du manque de normes et de réglementations pouvant les guider. On peut dire qu'il manque en particulier des références précises quant au contenu de la prestation de services de conception. En conséquence, on constate une tendance à des distorsions dans les marchés de conception, qui, d'un côté, stimulent la concurrence au niveau des prix, sans que soit établie clairement la

prestation de service réelle qui est associée à ces prix et, d'autre part, ces distorsions déclenchent des conflits entre clients et concepteurs durant le processus de projet, ce qui représente une perte de qualité à la fois des processus et de l'opération immobilière.

Un groupe de travail d'ingénieurs de structures membres de l'association brésilienne d'ingénierie et d'expertise de structures (ABECE) s'est constitué dans les années 2000 ; ce groupe a proposé une définition des missions de conception dans leur spécialité, applicable aux opérations immobilières ordinaires. Ce travail a été débattu à São Paulo avec des représentants d'autres associations de concepteurs et de promoteurs immobiliers, demandeurs de projets, telles que l'AsBEA, l'ABRASIP (Association brésilienne d'ingénierie de réseaux d'installations d'édifices), SindusCon-SP (Syndicat de l'industrie du Bâtiment de l'État de São Paulo), et le SECOVI-SP. Au cours de cette période de débat, une série de contributions a permis d'aboutir à une version consensuelle approuvée par les représentants de toutes les associations concernées. Parallèlement, la même démarche a été entreprise pour la définition des missions de conception de systèmes hydrauliques et électriques des bâtiments par un groupe de représentants de l'ABRASIP qui s'est ensuite élargi aux autres associations citées plus haut. Enfin, le même travail a été mené par l'AsBEA, qui a proposé une définition des prestations de services en matière de conception architecturale et urbaine.

Suite à cela, le professeur S. Melhado a proposé au deuxième semestre 2003 de constituer un groupe de spécialistes pour définir le contenu de la mission de coordination de projets, ce qui a donné naissance en mars 2004 à un complément par rapport aux propositions déjà établies pour les services de conception d'architecture, de structures et de réseaux d'installations d'édifices résidentiels privés. Ce groupe a été formé grâce à l'adhésion volontaire de professionnels de l'architecture et du génie civil ayant une expérience en coordination de projets, sous la direction de l'École Polytechnique de l'Université de São Paulo et du SECOVI-SP. Les conclusions de ce groupe de travail feront l'objet d'une publication à caractère national et qui sera largement diffusée. Voici maintenant, aux différentes phases du projet d'édifices résidentiels privés<sup>4</sup>, la description des activités de coordination de projets élaborée par ce groupe.

- *En phase de conception du produit* : assister le promoteur dans la définition et la collecte des données permettant la meilleure définition du produit immobilier à réaliser d'une part et des caractéristiques des professionnels de conception à engager d'autre part.
- *En phase de définition du produit* : coordonner les activités nécessaires à l'approfondissement des intentions de l'opération et à la vérification de sa viabilité physique, économique-financière et juridique, indispensable à l'obtention du permis de construire.
- *En phase de résolution des interfaces techniques et de projet détaillé* : coordonner la conception détaillée de tous les éléments du projet de l'opération immobilière, la communiquer à tous les acteurs partenaires, élaborer les interfaces de manière à obtenir une bonne évaluation préliminaire des coûts, des méthodes de construction et des délais d'exécution des ouvrages.
- *Après la remise et la validation du projet* : assurer la pleine compréhension et utilisation des informations de projet ainsi que leur application correcte, et évaluer l'efficacité de la conception en cours d'exécution.
- *Après la livraison de l'ouvrage* : coordonner le processus d'évaluation et d'utilisation, lors des phases de conception, des apprentissages faits au moment du chantier ; y faire participer les divers acteurs de l'opération et entreprendre des actions visant à améliorer les activités concernées à tous les niveaux.

## **Conclusion**

Le changement structurel qui est en train de s'opérer à São Paulo dans la gestion de projet a été une réponse nécessaire au processus de dégradation de l'image de la conception et des concepteurs eux-mêmes que l'on observait depuis près de vingt ans. On cherche maintenant à retrouver les dimensions à la fois stratégiques et opérationnelles du projet, sur lesquelles reposent en grande partie les résultats de l'opération immobilière, que ceux-ci soient mesurés en termes de qualité, d'efficacité ou de rentabilité financière de l'ouvrage construit. Devant cette nouvelle prise de conscience de l'importance de la conception pour la construction d'édifices, se fait jour, de la part des entreprises les plus importantes, une volonté croissante de redéfinir

leur processus de projet de manière à créer les conditions d'une amélioration continue, aussi bien du côté des promoteurs privés que par rapport aux acteurs chargés de la conception.

Une nouvelle approche du processus de conception commence certainement à s'établir, celle d'un processus pluridisciplinaire fondé sur de nombreux pôles de décision, manquant encore toutefois de méthodes claires et d'objectifs de gestion. Ainsi, malgré les failles institutionnelles et d'organisation sectorielle que présente le Brésil, et notamment la faible normalisation technique et le caractère vague de la définition des rôles et des activités professionnelles, le Bâtiment évolue en direction de modèles plus avancés de gestion de projet.

Les initiatives tant du milieu professionnel que des institutions qui commencent également à surgir au Brésil, ainsi que les discussions sur la formation des architectes et ingénieurs déboucheront certainement, à long terme, sur un nouveau modèle d'action professionnelle pour les concepteurs, mais aussi pour ceux qui les engagent et utilisent leurs services, ce qui conduira les uns et les autres à réécrire les pratiques adoptées jusqu'à aujourd'hui.

#### Notes

1. L'exercice de la coordination de chantier est un métier reconnu au Brésil mais il s'agit généralement d'un rôle imparti aux chefs de chantier, ingénieurs cadres de l'entreprise générale responsable de l'exécution des ouvrages. Cette fonction reçoit plus précisément le nom d'« ingénieur d'œuvre ».
2. Le mot est le même qu'en français mais désigne un contenu différent. En effet, ce projet comporte, outre la séquence des opérations à exécuter, l'ensemble des données d'exécution des ouvrages (plans, cahier des charges, descriptifs).
3. Ce deuxième dossier complète le précédent : il indique la chronologie d'exécution de chaque tâche, les matériaux à employer et la logistique interne du chantier.
4. Les phases du projet d'édifice ont elles-mêmes été redéfinies dans le travail de ce groupe.

#### Références (ouvrages en portugais)

FONTELLE E.C., 2001, *Études de cas sur la gestion de projet dans les sociétés immobilières et les entreprises de bâtiment*, 269 p., Mémoire de maîtrise (DEA), École Polytechnique de l'Université de São Paulo, São Paulo.

MELHADO S.B., 1994, *Qualité en conception dans le Bâtiment : application pour le cas des entreprises de promotion et construction privée*, 294 p. Thèse (Doctorat), École Polytechnique de l'Université de São Paulo, São Paulo.

MELHADO S.B., 2001, *Gestion, coopération et intégration pour un nouveau modèle visant la qualité du processus de projet dans le Bâtiment*, 235 p., Thèse d'État (*Livre-Docência*), École Polytechnique de l'Université de São Paulo, São Paulo.

MELHADO S.B. et *al.*, 2004, « Contenu de la prestation de services pour la coordination de projets. » *Actes du IV<sup>e</sup> Workshop brésilien de gestion du processus de projet dans le Bâtiment*, Rio de Janeiro. (CD-ROM).

ROCHA DE SOUZA A., 2001, *Préparation et coordination de chantier : transposition de l'expérience française dans la construction d'édifices au Brésil*, 440 p., Thèse (Doctorat), École Polytechnique de l'Université de São Paulo, São Paulo.

## POSITIONS

### *Jacques Sinizergues\**. Logiques financières et qualité de la production bâtie

Intervention au colloque Ramau (PUCA-DAPA), 31 mars 2005

Nous avons en face de nous actuellement, au niveau du financement des opérations – je parle là d'opérations tertiaires, mais je pense que ce serait la même chose pour des opérations de logement -, des systèmes de capitaux, qui sont des capitaux à court terme, des capitaux qu'on pourrait qualifier de spéculatifs, qui sont intervenus de façon massive en France à partir des années 90, alors qu'auparavant, nous avions, pour des opérations de ce genre, des capitaux qui étaient des capitaux à long terme, puisque c'était souvent des compagnies d'assurance ou des investisseurs institutionnels qui se lançaient dans les opérations. Ces investisseurs institutionnels avaient une préoccupation, qui était une préoccupation d'usage à long terme. Ils n'avaient d'ailleurs pas l'objectif de revendre leurs opérations rapidement, et ils prenaient en compte dès le départ, la qualité des opérations. Si on est passé de l'étanchéité multicouches à l'étanchéité par asphalte dans ces années-là, c'est parce que toutes les études avaient montré que dans la durée de vie d'un bâtiment, une étanchéité de type multicouches coûtait cinq fois plus cher qu'une étanchéité à base d'asphalte, même si l'investissement de départ était plus faible.

Voilà, je n'ai pas la réponse, mais il y a un vrai problème actuellement, qui est cet écart entre la façon dont les opérations sont financées, et le désir de qualité que l'on peut avoir sur le plan de la réglementation HQE, ou tout autre de type de qualité.

\* Directeur Études et Produits, SEFRI-CIME, Paris.

## Cristina Conrad\* Qualité vs quantité dans la production actuelle du logement social

Le processus actuel de conception et de réalisation de l'habitat social ne favorise pas l'obtention d'une réelle qualité architecturale et urbaine. Cette contribution tente de repérer les origines de ces difficultés, aussi bien du côté des conditions générales de production, que du côté de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage.

Il apparaît, après analyse et plusieurs rencontres avec des maîtres d'ouvrages du logement social, notamment dans le cadre du forum Moemo (maîtrise d'œuvre / maîtrise d'ouvrage)<sup>1</sup>, que la contrainte la plus déterminante est celle des financements. Cette situation préoccupe le Conseil Régional des Architectes, d'autant plus que :

- Dans le cadre de la politique de l'A.N.R.U., de nombreux architectes sont impliqués dans des démolitions de logements dont la qualité architecturale et urbaine est dépréciée mais qui nécessiteraient une analyse plus fine sur des critères précis (taille des logements, ensoleillement...) avant démolition.
- La crise de l'offre de logements, en tous cas de l'offre « abordable »<sup>2</sup> s'amplifie et risque d'avoir pour conséquences, une gestion de la pénurie, privilégiant la quantité aux dépens de la qualité et se traduisant par une diminution accrue des surfaces et des crédits alloués pour la réalisation de logements sociaux.

### I. Le constat

On constate en Ile-de-France, et en particulier à Paris, une forte insuffisance du nombre de logements construits<sup>3</sup> du fait des difficultés économiques que rencontrent les maîtres d'ouvrages HLM pour les réaliser mais aussi de l'indifférence, voire du rejet, des collectivités locales. Or, le coût du foncier étant prohibitif, une opération ne « sort » que si le foncier et parfois les VRD (aménagement et réseaux) sont assumés par la collectivité locale ; il est impossible de réaliser des

\* Architecte, Ancienne présidente de l'Ordre des Architectes de la région Île-de-France.

opérations dans le cadre des loyers d'équilibre, sans y injecter des « fonds propres » et (ou) des subventions. De plus, les coûts de construction sont en augmentation constante et les appels d'offres sont de plus en plus souvent déclarés infructueux ; les dotations d'État, hors ZUS (Zone Urbaine Sensible) ont baissé, ce qui rend de plus en plus difficile la production des PLAI, trop coûteux. Les loyers plafonds de l'APL (Aide Personnalisée au Logement) n'ont pas été revalorisés. L'État a beaucoup accumulé de retard dans le versement des subventions aux organismes HLM, ce qui pèse lourdement sur leur trésorerie (100 millions d'€ pour Paris);

Cette insuffisance est aussi liée aux évolutions de la maîtrise d'ouvrage HLM :

- Les gestionnaires ont remplacé les développeurs ;
- Les bailleurs sociaux sont tenus pour responsables des risques pris (parfois par l'aménageur ou la ville) ce qui les pousse à la prudence, voire à l'immobilisme ;
- L'« architecture » financière et fiscale actuelle pénalise les organismes HLM qui construisent ;
- Les « HLM » tenus pour coupables des questions sociales et urbaines font le « gros dos » ;
- La versatilité de l'État a entamé la crédibilité de sa politique du logement. La confiance est à reconstruire.

Cette impossibilité de « faire » se manifeste alors même que la taille des logements a été fortement réduite (-12% en moyenne) et est parmi la plus faible d'Europe (hormis l'Espagne et la Grèce) et que l'ensemble des frais d'études (études préalables et honoraires de la maîtrise d'œuvre, notamment) ont été depuis vingt ans revus à la baisse par les maîtres d'ouvrage.

### **1.1. Une réduction de la surface des logements**

En France, le logement social est depuis toujours, une affaire d'État. Les différentes politiques du logement social se sont assignées comme objectif une réduction des coûts de construction dans le but de réduire la charge publique et le montant des loyers. Le caractère social du logement étant indissociable de son caractère économique.

Pour atteindre cet objectif, l'État a déployé de nombreux efforts, en essayant d'agir sur les entreprises et les grands groupes, par la mise en

place de filières qui permettaient de passer des marchés de gré à gré en échange de coûts réduits obtenus grâce à des systèmes constructifs innovants. Le rêve de l'industrialisation totale de la construction des logements en était l'aboutissement<sup>4</sup>. Or la nécessaire « reconstruction » de la ville sur elle-même (retour sur les centres villes), la raréfaction du foncier et le naufrage des grands ensembles ont considérablement modifié les conditions de construction des logements sociaux.

Les opérations sont plus petites, « contextuelles ». Elles doivent s'inscrire dans un environnement urbain existant qui impose ses contraintes d'implantation, ou bien elles doivent elles-mêmes créer de l'urbain, à l'intérieur de plans d'urbanisme dont l'objectif était de ne pas refaire ce qui a été fait dans les années 1960 et 1970.

Les dernières actions de l'État visant une réduction des coûts de réalisation du logement social (LQCM, logements à coûts et qualités maîtrisés), n'ont pas répondu aux objectifs initiaux et ont entraîné *un encouragement explicite à la réduction des surfaces*. Et ce, au moment où les évolutions des modes de vie (formation continue, 35 heures, rythmes de travail non synchrones, chômage, maintien à domicile des personnes âgées, prolongement des études...) devraient conduire à une augmentation des surfaces<sup>5</sup>.

Par ailleurs, les conclusions de nombreuses recherches et actions (le « Palmarès architecture à coûts maîtrisés » de la DGUHC et l'UNFOHLM, notamment) étaient que la réduction des surfaces n'était pas le meilleur moyen pour diminuer les coûts. Ceux-ci sont davantage liés au jeu des acteurs, au partenariat, à la confiance entre opérateurs, à la conjoncture locale, à la pression foncière, à la situation des entreprises, à leur plan de charges, à la gestion du chantier, aux modes de financements publics, aux types de montages financiers du maître d'ouvrage, à l'ingéniosité constructive, à la compacité et la simplicité du projet... etc.

Paradoxalement, construire des petits logements coûte plus cher que construire des grands logements, en prix de construction au m<sup>2</sup> (équipements semblables, linéaires de façade équivalents...). En effet, les loyers-plafonds de l'APL n'ayant pas été revalorisés, la réduction des coûts de construction est le seul moyen d'obtenir des loyers bas. Pour la plupart des maîtres d'ouvrage, cela se traduit par une réduction des surfaces, car cela entraîne aussi une baisse des charges. On en arrive ainsi à réaliser des T3 de 55 m<sup>2</sup> ! Le tout au détriment de la qualité

architecturale, difficile, voire impossible à assurer dans d'aussi petites surfaces.

## **1.2. Une conception de plus en plus pauvre, stéréotypée et mal adaptée**

Les contraintes financières et la réduction de la taille des logements obligent à une certaine rationalisation des plans (gain unique par logement, compacité et suppression des décrochements de façades...). Mais elles aboutissent également à la création de logements inconfortables, sans originalité et engendrant des difficultés de cohabitation (entrée par le séjour, cuisine intégrée dans le séjour, en second jour, chambres commandées par le séjour, salles de bains et WC sans fenêtre, hauteurs sous plafond limitées à 2,50 m, escaliers de desserte extérieurs aux logements, absence d'espaces collectifs de transition entre espaces publics et privés, etc. ).

En individuel, la limitation de la surface du logement pénalise les jeux de niveaux et les duplex, ce qui risque de reconduire à l'horizontale, la répétitivité tant critiquée des ensembles collectifs.

Les nouvelles réglementations (handicapés, Qualitel...) ont également eu pour effet d'augmenter les surfaces des circulations et des distributions, diminuant *de facto*, sans autre arbitrage possible, celle des pièces à habiter.

## **1.3. Une augmentation croissante de l'habitat individuel (hormis sur Paris et la proche banlieue)**

Les difficultés sociales des ZUS s'accompagnent du rejet à la fois du grand ensemble comme forme urbaine et de l'habitat collectif comme forme architecturale. L'accession à la propriété et le pavillon sont fortement souhaités par les élus car c'est une manière d'individualiser les problèmes et de se dégager de leurs responsabilités urbaines. Ils sont aussi promus par les promoteurs-constructeurs (à travers les médias, la publicité, les « salons »...) qui facilitent l'accession par des réalisations « clef en main » avec des variantes envisageables pour l'acquéreur. Ils sont enfin encouragés par l'État grâce :

- Au prêt à taux zéro excluant l'ancien (jusqu'au 1<sup>er</sup> février 2005) ;
- À l'absence de contraintes en matière de réglementation handicapés ;

- À l'intervention de la « Foncière Logement » en faveur du pavillonnaire, (en arguant que l'offre de pavillons est seule susceptible d'attirer les couches moyennes dans les quartiers ZUS<sup>6</sup>) ;
  - Aux nouvelles aides du plan Borloo (maisons à 100 000 Euros<sup>7</sup>) qui risquent de généraliser la réalisation de lotissements et de pavillons.
- Or, l'innovation architecturale est, à coûts équivalents, depuis longtemps, plus présente en France dans l'habitat plus dense (modes de groupements, espaces de transitions, rapport espace privé/public, imbrication de volumes...) que dans le pavillonnaire.

#### **1.4. Une rémunération insuffisante des concepteurs**

La réalisation de logements sociaux a atteint une grande complexité. Certes, l'habitat social, contrairement à l'équipement public, peut être partiellement reproductible. Mais cela n'exonère pas d'une prise en compte du contexte (social, urbain, architectural...). L'ensemble des architectes constatent que le logement est le secteur le plus contraint, le plus difficile à assumer sur le plan technique, administratif et financier (si on le compare aux commandes d'équipements, d'aménagements publics ou même à certaines commandes privées), et en même temps le plus mal payé et le plus ingrat.

#### **1.5. Un logement réduit à un produit économique et technique**

Le logement n'est plus pensé, conceptualisé comme constitutif de l'urbain, comme un élément de la (re)composition urbaine. La terminologie employée pour évoquer l'habitat est d'ailleurs symptomatique de la place qu'on lui accorde : le mot « produit » s'impose, alors qu'il devrait s'agir d'un patrimoine culturel, que l'on lègue aux générations futures et dont le « développement est censé être durable ».

L'État se désengage de plus en plus du logement social. À travers la loi de Robien, il passe le relais à la sphère privée (groupes financiers, promoteurs, particuliers...). Après avoir été considéré depuis le 19<sup>ème</sup> siècle comme un placement et un rendement, l'habitat devient ainsi un outil fiscal. Mais le réduire à un « produit fiscal » est grave car sa définition ne répond plus alors à un marché local ou à un besoin social mais à une norme.

### **1.6. Une vision à court terme**

Une prise en compte du développement durable et du coût global des opérations amènerait nécessairement à une remise en cause des réalisations actuelles et une réflexion sur la densité, afin d'éviter l'étalement urbain (pollutions et gaspillages liés au développement de l'automobile, risques de santé, coûts d'entretien de la voirie, de l'éclairage public, des services, risques à venir de copropriétés dégradées, sans intervention publique possible... etc.)

Mais peu d'élus, peu de maîtres d'ouvrages ont cette vision à long terme car

- L'habitat n'est plus considéré comme un enjeu collectif mais comme la somme d'enjeux individuels ;<sup>8</sup>
- Cela exige un travail intellectuel et partenarial, en amont, afin d'apprécier les enjeux et préparer les arbitrages ;
- Elle est plus onéreuse en études et investissement (ainsi, une pompe à chaleur, un panneau solaire ou la géothermie entraînent un surcoût de 10 à 20%).

### **1.7. Un grand absent : le futur locataire ou accédant**

Pour intégrer la dimension de développement durable et adapter au mieux l'habitat aux demandes, il faudrait pouvoir, comme cela se fait en Allemagne, en Autriche, en Hollande, consulter les futurs utilisateurs. Faute de temps et de crédits, la participation, malgré quelques velléités dans les années 1980, est inexistante en France, aujourd'hui.

## **2. Pour les acteurs, une mission impossible ?**

### **2.1. Pour la maîtrise d'œuvre**

Beaucoup de contraintes sont venues s'imposer aux réalisations, de manière cumulative, aux dépens parfois de la qualité des espaces réalisés, rendant la qualité spatiale et urbaine difficile, voire impossible, à cause du carcan financier et des limitations des surfaces : renforcement de la réglementation sécurité-incendie, contraintes thermiques (RT 2000), renforcement de la réglementation pour l'accessibilité des personnes handicapées, réglementation acoustique, intégration des objectifs HQE et de Développement Durable, exigences et normes pour la sécurité du chantier.

L'ensemble de ces contraintes participent de la qualité globale de l'habitat et de son confort mais l'arbitrage ne devrait pas se faire aux dépens de la fluidité, de la lumière, de la taille ou de l'usage des lieux. Elles n'étaient pas présentes lors de l'élaboration de la loi MOP. Elles n'ont pas donné lieu à une revalorisation des honoraires. De même, la maîtrise d'œuvre doit intégrer les contraintes suivantes, dans des honoraires forfaitisés, non revalorisés : l'imposition d'un économiste, parfois d'un thermicien, d'un paysagiste, d'un acousticien, d'un spécialiste HQE (certification, en débat) ; l'exigence d'un volet paysager ; les contraintes administratives supplémentaires du permis de construire ; la certification ISO 9001.

Ces règles, normes ou exigences, pour positives qu'elles soient, restreignent le champ d'action des concepteurs et contribuent à faire baisser la rémunération de chaque intervenant.

Ce n'est probablement que l'une des raisons pour lesquelles le logement social, fer de lance de la création architecturale des années 1970 à 1980, est aujourd'hui désinvesti par un grand nombre d'architectes. Ceux-ci considèrent que les contraintes et responsabilités engendrées par la production d'habitat sont trop importantes par rapport aux possibilités réelles de conception et les rémunérations trop faibles par rapport à l'investissement intellectuel et matériel nécessaire.

## **2.2. Pour la maîtrise d'ouvrage**

Les bailleurs sociaux sont, de leur côté, obligés d'intégrer ces nouvelles impositions à un métier qui s'est depuis vingt ans considérablement complexifié. Les opérations sont devenues plus petites, plus souvent insérées en tissu urbain constitué et plus souvent menées par réhabilitation en site occupé. Le foncier est devenu rare, en particulier faute de politique foncière dans la maîtrise d'ouvrage communale et HLM, son coût a augmenté de 20% en 5 ans (parallèlement, le prix de la construction augmentait de 4%) et le secteur social est en concurrence âpre avec le secteur privé pour ce foncier. Par ailleurs, l'équation économique est devenue quasiment insoluble : le coût des charges a augmenté alors que le manque de solvabilité de la population logée rendait nécessaire de diminuer le niveau des loyers et des charges. Le montage administratif est lui aussi plus lourd et plus complexe : les normes et agréments s'accumulent, les dépôts des demandes de

financement doivent désormais se faire en deux vagues (été, hiver) entraînant des montages de projets dans l'urgence, les locataires et riverains des opérations sont mieux organisés et expriment plus ouvertement leurs exigences (contentieux, actions des associations...). Restent enfin à gérer les difficultés politico-sociales liées à certaines parties du parc social : fuite des populations solvables vers le secteur privé et déséquilibres sociaux, présence de populations démunies, vieillissement du patrimoine, dégradation et vandalisme... localement accompagnés d'une certaine réticence des élus par rapport au logement social, comme l'application de la loi SRU l'a mis en évidence.

### **3. Le retour de la politique des « modèles »**

Dans sa recherche pour économiser sur un plus grand nombre possible de postes de dépense, le maître d'ouvrage tend à court-circuiter une partie des missions nécessaires à la qualité finale des réalisations et à leur intégration environnementale. Il ne fait pas réaliser d'étude préalable, de projet urbain, de diagnostic urbain et d'étude de faisabilité. Cette absence de réflexion sur le foncier et le site urbain a des incidences non négligeables, car la ville ne peut se constituer d'une addition d'opérations, aussi réussies, soient-elles. Le PLU quant à lui ne constitue pas, la plupart du temps, un véritable garant de la cohérence urbaine car les villes souhaitent des PLU souples sans trop de contraintes.

Le programme se réduit à ses volets quantitatifs et techniques, sans exigences qualitatives et urbaines, abandonnant ainsi le volet « noble » de la mission de maîtrise d'ouvrage. Les études techniques (études de sols et de fondations, contrôle technique, études acoustiques, relevés topographiques...) sont insuffisantes et sous-payées.

Cette situation a pour conséquences de détériorer les rapports entre maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage et d'installer entre eux un jeu de « poker menteur » : l'estimatif de travaux, en début d'opération, est sous-évalué ; puis le concepteur est, à chaque fois que cela est possible, désigné par le biais d'une « procédure adaptée » qui prend comme seuls critères, le chiffre d'affaires, le montant des honoraires et les délais de réalisation ; parce que le taux d'honoraires de la maîtrise d'œuvre est négocié à la baisse, l'architecte répond a minima (absence

de réflexion sur le site, la topographie et le contexte, reprise de logements-types, suivi insuffisant du chantier...). En retour, le maître d'ouvrage définit des « modèles » de maisons ou d'appartements et fidélise des maîtres d'œuvre sur la base d'honoraires très minorés (bien en-dessous des indications fournies par la loi MOP<sup>9</sup>).

La diminution des prestations des réalisations et la fixation d'un coût des travaux extrêmement serré entraînent une réalisation répétitive et sans recherche. Les réalisations produites dans un tel contexte réglementaire, financier et sociétal, ne peuvent satisfaire ni les municipalités, ni les maîtres d'ouvrage, ni le public, ni l'État, ni bien sûr les architectes. Car le risque est grand de produire des logements qui poseront à terme plus de problèmes encore que ceux issus des constructions des années 1960.

#### **4. Conséquences des évolutions législatives actuelles**

##### **4.1. Enjeux et pertinence des démolitions ?**

Les difficultés de réalisation du logement social aujourd'hui interrogent fortement les programmes de démolition. Est-il raisonnable de démolir, si l'on ne peut offrir mieux par la construction neuve, au niveau technique, au niveau des prestations et au niveau urbain ? La méthode de la « tabula rasa », tant décriée pour les grands ensembles, participe par ailleurs à couper, une fois de plus, toutes racines, mêmes récentes. Comme si la ville n'était qu'une accumulation de matériaux, sans appropriation des lieux, supports de mémoire et de travail vivant. Certains logements que l'on démolit, sont aujourd'hui amortis et insérés dans le tissu urbain, accessibles par les transports en commun. Il serait souhaitable de les conserver pour offrir de grands logements qui ne sont plus produits aujourd'hui.

La « Foncière logement » est censée reconstruire 1/3 des logements démolis, soit environ 70 000 logements sur 4 ans. Elle impose de manière assez systématique un habitat individuel « classique » avec de grandes parcelles (500 m<sup>2</sup> minimum). Il est certes intéressant d'introduire d'autres catégories sociales dans ces quartiers et de diminuer le pourcentage de logements sociaux, mais cela ne doit pas conduire à oublier le fonctionnement du quartier (équilibre économique des

équipements, commerces, transports...) ni l'urbanité et la morphologie urbaine.

La réalisation d'un important programme d'habitat individuel remet ainsi en cause à la fois le Code de l'Urbanisme (être économe en espace), la loi SRU (contre l'étalement urbain) et les objectifs du développement durable (économies d'énergie, entre autres).

#### **4.2. Logement social / logement privé**

Actuellement, le nombre de logements réalisés par la promotion privée prend le pas sur les réalisations de logements sociaux<sup>10</sup>. Il semble paradoxal que le coût de construction de certains logements privés en accession soit parfois inférieur à celui du locatif social. Mais il faut dire que les économies trouvées pour ce faire s'éloignent d'une démarche de gestionnaire à long terme et de développement durable : médiocre qualité des matériaux, économies sur les ascenseurs et le nombre de cages d'escaliers, petitesse des logements-types, nombre parcimonieux de fenêtres, dimensionnement des couloirs au minimum requis par la réglementation sur la sécurité incendie, épaisseurs des murs séparatifs entre logements et des cloisons calculées au plus juste...

#### **4.3. Les contrats de partenariats public-privé et le logement social**

Les procédures de partenariat public-privé, envisagées pour les équipements, semblent peu adaptées aux opérations d'habitat social : en effet, l'organisme HLM mobilise les financements propres aux opérations de logement social et gère les logements selon des règles spécifiques.

Cependant, pour la construction d'opérations plus importantes, mixtes avec des équipements et/ou des logements en accession, de nouvelles procédures et pratiques pourraient avec la décentralisation, se développer et recueillir l'intérêt des collectivités locales.

- Soit en montage dans le cadre de réalisations d'urbanisme pré-opérationnel. Des groupes privés prendraient alors en charge la totalité de l'opération, en assurant le montage, considéré comme complexe par la collectivité. Mais ces montages ne peuvent répondre aux seules logiques économiques et supposent une éthique, qu'il faudrait définir.
- Soit par le développement d'opérations immobilières, hors programme et contexte. Cela pourrait se traduire par des opérations de logements sociaux exécutées par des promoteurs privés dans le cadre

de réalisations de logements en accession, au nom de la mixité, et revendus en VEFA à un gestionnaire social. Une autre modalité de partenariat serait la réalisation de logements privés pour investisseurs dans le cadre de la défiscalisation prévue par la loi de Robien. Ce sont des projets « hors sol », traités comme des produits financiers, sur catalogue, aboutissant à des constructions répétitives et de ce fait, de qualité contestable (futurs copropriétés dégradées ?). Chaque logement vendu à un particulier ou investisseur est loué avec des loyers plafonnés.

La loi MOP est modifiée depuis le 17 juin 2004 : l'accès au mandat de maîtrise d'ouvrage et à la conduite d'opération est ouvert à toute personne privée ou publique. Cette disposition met en concurrence les organismes HLM et les sociétés privées, alors que celles-ci n'ont pas les mêmes contraintes et éthiques.

### **Pour conclure**

À l'heure du développement durable, de la rénovation urbaine et de la recrudescence des « sans abri » et des mal-logés, il faut s'assurer de trois choses :

- Que, à l'occasion du plan Borloo, le nombre des logements sociaux construits soit supérieur à l'addition du nombre de logements HLM démolis, des logements sociaux privés disparus, et du nombre de logements sociaux habituellement réalisés (répondant aux besoins recensés : augmentation démographique, décohabitations...) ;
- Que la qualité de l'habitat social réalisé soit supérieure à celle des logements démolis et qu'elle participe à la construction de la ville, de sa requalification à travers deux critères : 1) l'usage : taille du logement, solidité et durabilité des matériaux, niveau des prestations en matière de confort thermique, acoustique et services annexes de gestion, qualité des volumes extérieurs et intérieurs, personnalisation des logements... etc. ; 2) l'urbanité : insertion urbaine et paysagère, qualité résidentielle, diversité des occupations et mixité sociale, diversité des fonctions et usages des espaces publics, qualité environnementale, lumière, échelle des opérations.

Étant donné qu'un des motifs majeurs de la démolition est l'échelle et l'absence d'urbanité, la qualité du logement social passe par son

insertion urbaine. Il faudrait, en particulier s'assurer que ne soient pas détruits des logements socialement utiles, pouvant être actualisés :

- Que les types d'habitat construits répondent à la diversité des besoins actuels et futurs des familles et aux nouveaux et futurs modes de vie.

Il faut s'assurer notamment qu'ils tiennent compte de l'évolution des familles et des modes d'habiter : éclatement des familles, familles recomposées, familles monoparentales, augmentation des personnes âgées et handicapées, exigences environnementales et de développement durable (économies d'énergie, notamment), prégnance de l'informatique dans la vie familiale, nouveaux rapports habitat-travail (travail à domicile...), besoins de sécurité, recherche de lieux « identitaires », de lieux d'intimité, d'espaces extérieurs en prolongement du logement...

Ceci implique pour le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, à la fois une certaine audace, des convictions et un véritable travail de recherche prospective.

#### Notes

1. Le Forum MœMo (maîtrise d'œuvre-maîtrise d'ouvrage) a été mis en place en avril 2004 par l'Ordre des Architectes d'Ile-de-France sous forme de débats réguliers entre un certain nombre de maîtres d'ouvrage et de maîtres d'œuvre franciliens, dans l'objectif de mettre à plat les problématiques respectives des deux parties et de leurs partenaires, de valoriser le rôle de chaque intervenant et de faire émerger une réflexion commune aux différents participants à l'acte de construire. Quatre groupes d'une dizaine de personnes, centrés chacun sur un type de production (équipements publics, logement social, promotion privée, aménagement urbain) ont ainsi investigué les problèmes spécifiques à chacun de ces domaines d'action.

2. « L'accès au logement est de plus en plus difficile, tant en accession à la propriété qu'au niveau locatif », *L'année du logement 2003-2004*, Agence Innovapresse.

3. Malgré une hausse significative du nombre de logements (privés et publics, confondus) en 2004 (362 887 logements) en France.

4. Après avoir essuyé de fortes critiques pour les « chalandonnettes » et la politique des « modèles », l'État a lancé toutes sortes d'expérimentations, visant à la fois :

- La maîtrise technique et financière notamment, par la « coordination dimensionnelle », les REX et EUROREX ;

- Et la créativité architecturale et urbaine : concours « Innovations », concours « PAN. », puis EUROPAN. L'innovation architecturale portait aussi bien sur l'urbain, les façades que sur les typologies.

Si ces deux types d'innovations étaient menés de front, les impératifs économiques restaient dominants. Mais, l'échec relatif de la politique d'industrialisation du logement a, peu à peu, modifié le comportement de la puissance publique et de tous les intervenants. En effet, l'industrialisation de la construction impliquait une certaine taille d'opération et la répétition des éléments constructifs.

5. Monique Eleb commentait déjà en 1993 dans « L'habité, un état des lieux », « qu'une majoration de 15% des surfaces permettrait de faire des miracles ».
6. Par ailleurs, on a peu de recul sur l'accession sociale en ZUS. Même si elle est vécue positivement dans un premier temps, elle peut s'avérer désastreuse à moyen ou long terme, induisant, par la fuite des couches moyennes, des nouvelles « copropriétés dégradées, difficilement gérables par la puissance publique (cf. l'analyse des déplacements des populations dans « Le ghetto français » d'Éric Maurin).
7. « Une loi pour faciliter l'accession à la propriété, au travers d'avantages particuliers sur la TVA, le coût du terrain, la simplification des procédures » a dit M. Borloo le 23/02/05.
8. Anticipant le remplacement, prévu par la Constitution Européenne, du droit au logement (inscrit dans la Constitution Française) par le droit de se loger.
9. La Loi MOP, propose un taux variable en fonction de la complexité des opérations. Les barèmes indiqués pénalisent malgré les coefficients, les petites opérations, car le suivi d'un chantier de 4 logements demande presque autant de temps que celui de 40 logements et la conception d'un immeuble de 4 logements en site construit prend plus de temps qu'un modèle reproduit 40 fois dans un lotissement. Néanmoins, pour le maître d'ouvrage, le montant des honoraires est de plus en plus souvent défini comme un ratio au logement. Pour le maître d'œuvre, le calcul devrait davantage intégrer le temps passé.
10. En 1995, ont été réalisés, en France : 62 000 logements PLA et 155 400 logements en accession à la propriété.  
En 2004, ont été réalisés, en France : 44 000 logements PLUS et 239 600 logements en accession à la propriété (sources USH).

## POSITIONS

### *Alain Ferran\**. Maîtrise des coûts et qualité

Intervention au colloque Ramau (PUCA-DAPA), 31 mars 2005

Juste pour revenir sur ce qui a été dit par rapport au rôle déterminant de l'entreprise. J'adhère complètement à cet axiome, et je dénonce la certification qui en fait n'est pas une finalité ; on fait de la qualité sans certification. Mais je crois qu'au contraire, pour nous architectes, le rôle de maître d'œuvre passe, je pense, par la rigueur. On n'a pas parlé des bureaux d'étude, et je pense à la laine qui a été mangée sur le dos des architectes depuis des années sur ce chapitre, nous, on doit justement arriver à reprendre notre place, alors que tout le temps on cherche évidemment à nous écarter par rapport à l'entreprise. Cela passe par la rigueur. Je ne veux absolument pas parler de la qualité architecturale, ni de l'aspect artistique transversal, parce que c'est un autre débat. D'ailleurs, je ne pense pas que l'on puisse discuter de la qualité architecturale avec un maître d'ouvrage : moi je ne donne pas mon avis sur le bilan économique et je ne donne pas mon avis sur les remontées de bénéficies dans les sociétés. Je ne veux absolument pas aborder cet aspect parce qu'après vingt ans d'expérience, il m'est toujours très difficile de discuter de qualité architecturale avec le représentant du maître d'ouvrage. Je suis désolé de vous le dire, mais c'est la réalité. Je le dis sans aucun esprit polémique.

Mais par contre, par rapport aux entreprises, où on a un rôle qui est très précis, je pense que lorsqu'on a des pièces graphiques, qu'on a un descriptif, qu'on a un respect total de toutes les réglementations, il est très difficile, à l'entreprise, de contourner le projet qui est dessiné. C'est mon point de vue, et je pense qu'on a énormément de travail à faire sur cet aspect, cet aspect juridique, de rigueur, de mise en place des éléments. Et de toute façon, dans la mesure où cette rigueur est respectée, le budget est respecté aussi parce qu'on connaît les prix. D'ailleurs c'est très drôle, quand on rencontre un grand groupe, que ce soit Dumez, la SAE, Vinci ou autre, on a tous les mêmes ratios. Donc si on a une grille de conception qui fonctionne en terme de conception sur ce ratio, à la sortie, on peut sortir de 8% du cadre, mais jamais de 25%. Je ne parle pas pour les logements aidés et les logements sociaux, le problème est différent dans le rapport entreprise/maîtrise

\* Architecte, Agence Poissonnier-Ferran (Marseille).

d'ouvrage. Par contre, dans le privé, je peux attester qu'une démarche précise, réglée, peut faire reculer l'entreprise justement sur ses souhaits de variantes, de modifications et autres.

La qualité, ce n'est pas que la façade, c'est tout, c'est la plinthe, c'est le joint métallique, c'est le double flux, c'est tout, je veux dire c'est un ensemble de choses. Dans la mesure où je pense vraiment la justesse de ces cadres, je peux réaliser ce qui est projeté. Nous avons peut-être eu de la chance, mais ça ne nous est arrivé qu'une fois, de dire, si c'est comme ça, on obtient le permis de construire et on s'arrête là, et après vous en faites ce que vous voulez. Mais je crois que l'attitude qu'on a, de rigueur, de rigidité, vis-à-vis du client et vis-à-vis de l'entreprise permet d'éviter les glissements. Je ne suis ni pour le client ni pour l'entreprise. J'ai une ligne, qui est celle de la qualité du produit, et j'utilise le terme volontiers, parce qu'aujourd'hui je pense que ce sont des produits qu'on vend, parce que les gens achètent un produit à une adresse, autrefois un financement, ce qui n'est plus le cas, puisqu'on a des taux très bas.

Je voudrais encore dire quelque chose à propos du débat qu'il y a eu sur la notion d'unique, d'unicité. Je crois qu'il y a d'abord un aspect - je parle du logement et de la qualité dans le logement -, la qualité dans le logement passe par la finalité de l'utilisateur c'est-à-dire c'est la qualité dans le processus industriel, et c'est celui-ci qui est unique. Je dis qu'il est unique dans la mesure où les données du problème sont fixées ; à un problème qui a des questions identiques, à mon point de vue, il y a une réponse souvent identique. Quand on a des programmes de surface, des séjours, des cuisines, des trames, des voitures, des normes, on arrive à une unicité de la production. Par contre, on a certains critères de la qualité, et cette qualité est maîtrisée d'une certaine façon, on la maîtrise d'une façon et parfois d'une autre et là on réalise en fait une sorte de prototype. On s'accapare un système industriel, qui est unique, et chaque projet est un prototype. À ce stade, si on maîtrise parfaitement les attentes de notre client, les attentes des acteurs, ce qu'on aura mis nous, là-dedans va nous permettre aussi de faire œuvre je dirais d'écriture, œuvre d'architecture, qui n'est qu'une partie du dispositif, dont d'ailleurs je pensais qu'on ne parlait pas aujourd'hui.

Pour moi, ce sont deux choses totalement scindées : on peut très bien s'accaparer le système industriel et je dirais jouer sur la partie musicale des entreprises des BTP – parce qu'entre autres, on a une façon de construire du logement, je suis désolé : c'est le béton ; après il y a des expériences parallèles ; mais quand on a un outil industriel, il y a une façon de fabriquer du logement, ce n'est pas moi qui peut la remettre en cause de façon isolée, donc obligatoirement, il y a un système industriel. Et ce système industriel, il existait au 19<sup>ème</sup> siècle. Il y avait une façon de construire

les façades, et il y avait une trame, et il y avait œuvre artistique sur la façade, pas seulement, essentiellement je dirais. Quand vous regardez les cours arrière vous avez un dispositif différent. Aujourd'hui c'est à peu près le même schéma, on a un système industriel unique, et après chacun y met ce qu'il veut. On s'accapare le prototype pour faire l'œuvre qu'on a à faire. La partie initiale est industrielle.