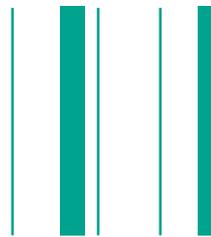




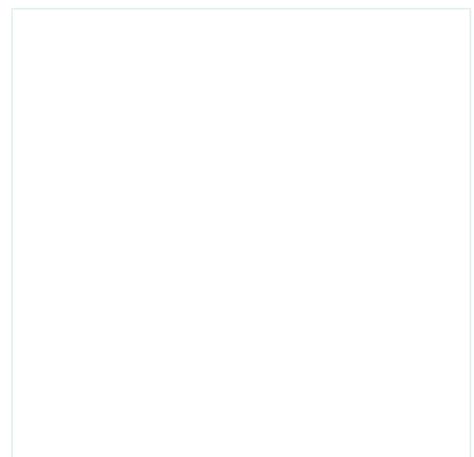
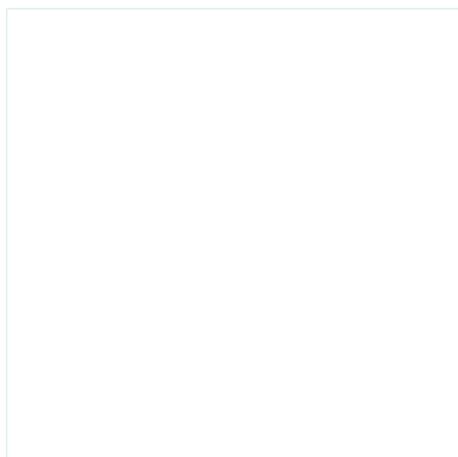
mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques

La qualité s'invente et se partage



# Marchés de définition simultanés : comment réussir votre procédure ?

Journée d'études du 14 juin 2002



## Remerciements

Nous remercions l'ensemble des intervenants pour leur disponibilité et leurs précieux témoignages, **François Meunier** et **Jodelle Zetlaoui** pour leur implication dans la réalisation de cette journée, dont l'animation a été assurée par **Philippe Olivier** de Synergie Majeure.

Directeur de la Publication : **Jacques Cabanieu (MIQCP)**  
Coordination scientifique : **François Meunier, Jodelle Zetlaoui-Léger**  
Coordination de la rédaction : **Christine Alexandre (IPAA)**  
Communication : **Siham Fahmi-Friedericks (MIQCP), David Quilleré (MIQCP), Christine Alexandre (IPAA)**  
Conception et Réalisation : **Avant Garde**  
N° ISBN : 2-11-094739-X

*Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques*  
Arche Sud  
92055 La Défense Cedex  
Tél : 01 40 81 23 30 — Fax : 01 40 81 23 78  
[www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP)

*IPAA, Institut de Programmation en Architecture et Aménagement*  
247, rue Saint-Jacques  
75005 Paris  
Tél : 01 56 81 06 75 — Fax : 01 56 81 10 26  
[www.ipaaprog.org](http://www.ipaaprog.org)



# Marchés de définition simultanés : comment réussir votre procédure ?

Journée d'études du 14 juin 2002

Publication des actes  
avril 2004

Journée organisée par la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP), produite par l'Institut de Programmation en Architecture et Aménagement (IPAA), avec le concours de la Direction de l'Architecture et du Patrimoine (DAPA)

Coordination Scientifique de la journée d'études et des actes :

**François Meunier**,  
architecte-programmateur, IPAA.

**Jodelle Zetlaoui-Léger**  
maître de conférences à l'Institut d'Urbanisme de Paris, laboratoire CRÉTEIL,  
Paris XII Val-de-Marne.





## Préface

Lorsque la MIOCP réfléchissait, il y a déjà plusieurs années, à des méthodes de dévolution de la maîtrise d'œuvre moins séquencées et plus ouvertes que celles du concours, nous étions loin de nous douter du succès à venir des « marchés de définition simultanés ».

Nous savions quelque part qu'il était nécessaire de retrouver une certaine perméabilité entre programme et projet, d'ouvrir la possibilité d'organiser le dialogue alors que les pratiques des services de maîtrise d'ouvrage – avec la conscience de bien faire – tendaient à « solidifier » les programmes avant de les livrer « clef en main » aux concepteurs.

Pour une fois, c'est la réglementation qui est venue à notre secours : il existait deux articles (108 et 314) du Code des marchés publics en vigueur en 1992, dont personne ne savait d'où ils venaient, mais qui parlaient de marchés de définition simultanés en vue d'un marché ultérieur. Rendons hommage à l'auteur de ces articles qui a permis à la MIOCP de s'engouffrer dans la brèche : pour une fois, un texte suggérait et n'interdisait pas...

C'est ainsi que de fil en aiguille, nous avons brodé autour de ces articles pour en déduire une méthode que l'on dit être ressentie comme une « bouffée » d'oxygène : la possibilité de se parler, d'instaurer des relations différentes entre la Maîtrise d'Ouvrage et ses partenaires, la programmation et les concepteurs de l'urbain ou de l'architecture.

Non plus considérer les professionnels de l'urbain ou de l'architecture comme des candidats à des marchés publics (ou des « bêtes à concours »), mais d'abord comme des gens qui vont nous aider à réfléchir l'avenir, mettre leur créativité et leur professionnalisme au service d'un projet collectif.

Dans le même temps, la Commission Européenne admettait que pour les marchés complexes, l'appel d'offres *stricto sensu* n'était guère pertinent. D'où, dans la directive approuvée début 2004, l'introduction d'une procédure dite de « dialogue compétitif ». Avec les « marchés de définition simultanés », ce « dialogue compétitif » a été créé avant la lettre. Avec une sensible différence toutefois : pour participer et apporter à ce dialogue, les équipes de définition sont rémunérées. Mal certes, mais c'est, nous l'espérons, un premier pas vers la reconnaissance des élus ou des fonctionnaires de ce que penser la ville ou l'architecture est un vrai travail.

Espérons que le développement des marchés de définition s'accompagne de discernement, d'intelligence de la mise en œuvre avant de devenir trop vite une recette, qu'il soit le point de départ de nouvelles attitudes plus ouvertes, plus confiantes, encore à inventer.

Jacques Cabanieu

Secrétaire général de la MIOCP



## Préambule

Depuis quelques années, les maîtres d'ouvrages publics ont de plus en plus tendance à recourir à la procédure des marchés de définition simultanés, pour des opérations d'urbanisme, d'infrastructures, voire d'architecture.

Se présentant souvent comme une alternative aux concours, cette démarche vise à faire travailler simultanément et sur un même objet, plusieurs équipes dans le but « d'explorer les possibilités et les conditions d'établissement d'un marché ultérieur ». A la fin des études, une ou plusieurs des équipes dont les solutions auront été retenues, peuvent se voir attribuer un ou plusieurs marchés ultérieurs, « sans nécessité de nouvelle mise en concurrence ».

Alors que le Code des marchés publics dans sa version 2001, par ses articles 73 et 74, a confirmé l'existence de cette procédure et en a précisé certaines modalités, les conditions de son choix et de son utilisation suscitent de nombreuses questions chez les maîtres d'ouvrage et les professionnels de l'aménagement, de l'urbanisme et de la construction.

Pour accompagner les uns et les autres dans l'application de cette procédure, la Mission pour la Qualité des Constructions Publiques lui a consacré en 1997 et 2001 deux publications.

En collaboration avec l'Institut de Programmation en Aménagement et en Architecture, elle a également suscité un certain nombre d'échanges et de débats, ainsi qu'une recherche faisant le point en 2001, sur les contextes et modalités d'application effectives de cette procédure en France depuis 5 ans.

Les résultats de ces travaux ont motivé l'organisation d'une journée nationale d'étude ayant pour objectif de faire partager les expériences de chacun, et d'apporter un certain nombre de réponses concernant les conditions de recours et de mise en œuvre de cette procédure. Intitulée « Comment réussir votre procédure de marchés de définition simultanés ? », cette journée qui s'est tenue le 14 juin 2002 à Paris, a rassemblé des maîtres d'ouvrage et leurs représentants, des programmeurs, des experts (juristes, paysagistes, économistes sociologues...), des techniciens, des équipes de programmation-conception. Les intervenants, pour la plupart identifiés à l'occasion de l'enquête réalisée en 2001 comme ayant été, ces dernières années, personnellement très impliqués dans des opérations conduites par marchés de définition, ou comme ayant mené une réflexion spécifique sur les démarches opérationnelles aujourd'hui, ont essayé de tirer les enseignements de leurs pratiques ou de leurs observations. Ils ont, à cette occasion, souligné les résultats constructifs apportés par cette procédure en précisant leurs conditions de production, sans occulter les problèmes rencontrés.

Le présent document entend restituer la richesse des témoignages et des discussions qui ont animé cette journée. Mais plus que les actes d'un colloque, il se veut aussi, comme l'annonçait le titre de cette manifestation, un outil de réflexion, voire un guide, pour tous ceux qui se trouvent confrontés au choix, à l'organisation, à la conduite ou à une intervention dans le cadre de cette procédure, et souhaitent en exploiter au mieux les possibilités.

Ainsi, tout en abordant les aspects techniques et juridiques propres aux marchés de définition, à partir des expériences relatées lors de cette journée, cet ouvrage vise à montrer comment articuler les opportunités offertes par la procédure, à la nature de la réflexion et du travail à mener à chacune des phases d'une démarche de projet ; il s'agit par là-même de bien replacer cette procédure dans la logique opératoire d'un processus de diagnostic et de programmation-conception avec ses enjeux successifs.



# Sommaire

<b>INTRODUCTION DE LA JOURNÉE</b> par Jacques Cabanieu, secrétaire général de la MIQCP	<b>8</b>
---	----------

## THÈME 1 : La phase amont des marchés d'études de définition

1 – Quelques données statistiques de cadrage concernant l'utilisation de la procédure de 1996 à 2001	11
2 – Pourquoi choisir une procédure de marchés de définition simultanés ?	14
3 – Comment la maîtrise d'ouvrage doit-elle s'organiser avant de s'engager dans cette procédure ?	26
4 – Comment envisager les différentes phases et modalités d'implication des habitants utilisateurs, usagers (participation, concertation, consultation, information) tout au long du processus ?	32
5 – Comment définir les objectifs des études, leurs modalités d'organisation et les éléments du cahier des charges ?	40
6 – Synthèse	44

## THÈME 2 : Dans le cadre des études : la phase de travail en commun visant à l'enrichissement de la réflexion, les rapports entre démarche programmatique et conception

1 – Quelle peut être la finalité du travail en commun des équipes ?	47
2 – Quel peut être lors de cette phase, le rapport entre travail programmatique et conception au sein des équipes ?	58
3 – Le rôle de la maîtrise d'ouvrage durant cette phase : les modalités et finalités du recentrage programmatique	62
4 – Synthèse	64

## THÈME 3 : La restitution et l'appréciation du travail des équipes : les suites à donner aux marchés d'études de définition simultanés

1 – Quelle est la nature du rendu à attendre en fin de phase individuelle ?	67
2 – En quoi peuvent consister les suites à donner aux marchés d'études de définition ?	69
3 – Synthèse	76

<b>CLÔTURE DES DÉBATS</b>	<b>78</b>
---------------------------	-----------

## QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA JOURNÉE

### Le point de vue de l'IPAA

80

## ANNEXES

Liste des intervenants à la journée d'études	89
Bibliographie	91

# Introduction de la journée

par **Jacques Cabanieu**, Secrétaire général, MIOCP

Nous avons voulu cette journée pour mettre l'accent sur les points les plus délicats de cette procédure que je qualifie de lourde, longue, chère et exigeante depuis 1992.

Nous avons retenu :

- La phase amont, essentielle, car elle permet de choisir la procédure en toute connaissance de cause et de l'engager sur de bonnes bases.
- La phase de travail en commun des équipes avec la maîtrise d'ouvrage, celle qui est la richesse de cette procédure, la participation à un travail collectif d'enrichissement de la réflexion, mais qui implique une révolution dans la façon de travailler des concepteurs.
- Celle de recentrage programmatique qui est l'aboutissement de la précédente.
- Enfin, celle du rendu final et des suites à donner.

Nous avons demandé, pour chacun de ces thèmes, à des professionnels de la maîtrise d'ouvrage, de la programmation et de la maîtrise d'œuvre qui ont vécu avec plus ou moins de bonheur ces différentes phases, de nous faire part de leur expérience et des leçons qu'ils en ont tirées.

Vous avez reçu en entrant les deux plaquettes de la MIOCP sur la procédure des marchés de définition. Je renvoie à leur lecture ceux, peu nombreux j'espère, qui ne connaissent pas cette procédure.

Je signale l'existence de deux excellentes publications : DIAGONAL d'octobre 2001 et l'ouvrage DIV-DGUHC sur « les marchés de définition, une démarche de projet urbain. »

Je rappellerai seulement qu'il s'agit d'un processus continu de maturation et d'élaboration du projet entre toutes les composantes de la maîtrise d'ouvrage, parties prenantes dans l'opération, et trois équipes de professionnels.

Cette procédure, et c'est la seule, permet de confier la maîtrise d'œuvre d'un projet à celui qui aura participé à la définition et à l'élaboration de la programmation de celui-ci.

Le Code des marchés publics de septembre 2001 a conservé cette procédure à l'article 73 et lui a donné encore plus de possibilité dans l'article 74. Vous avez tous noté qu'il permettait de passer, à l'issue de cette procédure, un ou des marchés de maîtrise d'œuvre à l'auteur ou aux auteurs des solutions retenues.

Cette disposition s'applique aux projets urbains où le travail de définition peut déboucher sur des solutions intéressantes dans des domaines différents, provenant d'équipes différentes. Cette opportunité est, bien sûr, à utiliser avec des précautions et sous réserve de ne pas faire perdre la cohérence d'ensemble du projet.

Je voudrais évoquer, avant que vous ne le fassiez vous-même, la question de la rémunération des études de définition.

La question de la sous-rémunération des prestations intellectuelles, qui est une question de niveau national, apparaît de manière encore plus éclatante à l'occasion de la mise en pratique des marchés de définition.

En effet, la difficulté des problématiques, la nécessité de réfléchir, de se rencontrer, demandent d'y consacrer du temps. Or le temps, c'est de l'argent ! La maîtrise d'ouvrage publique et, plus spécialement, les services d'assistance à la maîtrise d'ouvrage n'ont pas réellement conscience de l'effort qui est demandé aux équipes que ce soit pour établir une offre de service dans le cadre de l'appel d'offres restreint, pour évaluer le travail au sein des équipes, ou pour mesurer ce que coûte le dérapage fréquent de la période d'étude, en termes d'immobilisation et d'organisation des prestataires.

La MIOCP, de par son histoire liée aux concours, et notamment sa bataille pour leur indemnisation, est très consciente des difficultés rencontrées par les équipes de définition. L'aspect financier, vous l'avez vu, n'a pas été absent de notre ouvrage de recommandations. Je puis vous assurer qu'à chaque fois que nous rencontrons des maîtres d'ouvrage qui s'appêtent à lancer des marchés de définition, nous ne manquons pas d'attirer leur attention sur le coût réel des études et sur ce qui est dû aux équipes, dans un principe d'équité bien sûr, mais également dans l'intérêt même de leur projet.

Mais vous le savez, la MIOCP est un organisme de conseils et de recommandations. Nous ne sommes pas des censeurs. En outre, le principe de liberté des prix s'applique aux prestations d'étude et nous n'avons pas le pouvoir de le remettre en cause.

Donc, il nous faut convaincre, au jour le jour, et nous n'arrêtons pas de dire combien les phases amont des opérations, consacrées à la réflexion, à la programmation, à la conception sont les plus déterminantes pour la qualité et donc un excellent investissement dans l'intérêt public.

Mais il faut aussi que les praticiens – les équipes de définition certes, mais aussi les assistants à maîtrise d'ouvrage – expliquent la nécessité de rémunérer correctement les études. Il faut faire de la pédagogie et convaincre. C'est la seule méthode, et donc la plus efficace dont nous disposons.

Je suis personnellement convaincu de l'intérêt de cette procédure centrée sur le dialogue entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, qui permet de profiter au maximum de la concertation si, bien sûr, la maîtrise d'ouvrage donne le temps nécessaire aux études et s'investit complètement dans cette procédure itérative. Il convient de la préserver par une utilisation sans dérive et à bon escient.

Je voudrais que la journée que nous allons passer ensemble soit réellement une journée d'études.

Je ne souhaite pas en dire plus car je veux laisser la place maximum aux retours d'expérience et aux débats qu'ils vont provoquer.

Je fais confiance aux intervenants qui sont tous des praticiens pour nous faire part, à la lumière de leurs expériences personnelles, de leurs suggestions pour mieux réussir cette procédure.

## THÈME 1

# La phase amont des marchés d'études de définition

- 1. Quelques données statistiques de cadrage concernant l'utilisation de la procédure de 1996 à 2001**
  - Intervention de **Jodelle Zetlaoui-Léger**. 11
- 2. Pourquoi choisir une procédure de marchés de définition simultanés ?**
  - Introduction du thème par **Jean-Michel Roux**. 14
  - Ya-t'il des types d'objets et des circonstances mieux adaptés que d'autres à l'utilisation d'une telle procédure ?  
Que peuvent apporter spécifiquement les marchés de définition à l'étude de ces objets ?  
Intervention de **Louis Moutard**. 16
  - Débat avec la salle. 18
  - Intervention de **Michel Smilévitch**. 20
  - Débat avec la salle. 23
- 3. Comment la maîtrise d'ouvrage doit-elle s'organiser avant de s'engager dans cette procédure ?**
  - Intervention de **Guy Clapot**. 26
  - Débat avec la salle. 30
- 4. Comment envisager les différentes phases et modalités d'implication des habitants utilisateurs, usagers (participation, concertation, consultation, information) tout au long du processus ?**
  - Intervention de **Philippe Durand**. 32
  - Comment la maîtrise d'ouvrage peut-elle envisager son ou ses rôles durant la procédure et quels seront-ils ?  
Quelles expertises, compétences, qualités, la maîtrise d'ouvrage doit-elle mettre en jeu en son sein pour conduire de telles études ?  
Intervention de **François Lombard**. 36
- 5. Comment définir les objectifs des études, leurs modalités d'organisation et les éléments du cahier des charges ?**
  - Intervention de **Dominique Deniau**. 40
- 6. Synthèse du thème**  
par **Marc Wiel** 44

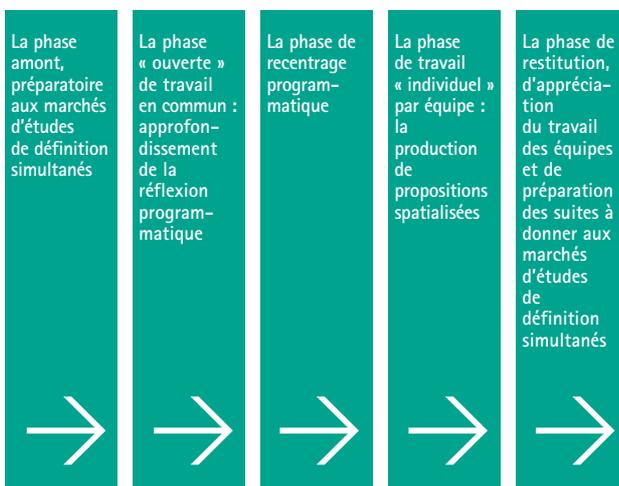
# 1. Quelques données statistiques de cadrage concernant l'utilisation de la procédure de 1996 à 2001

Intervention de **Jodelle Zetlaoui-Léger**, maître de conférences à l'Institut d'Urbanisme de Paris, laboratoire CRÉTEIL, Paris XII-Val de Marne.

**Philippe Olivier** : Avant de passer à la partie des témoignages et à tous les débats, ce que nous avons prévu de faire avec Jodelle Zetlaoui-Léger, c'est une présentation, une photographie des marchés de définition.

Jodelle, vous êtes maître de conférence à l'université de Paris XII Val-de-Marne, et membre du groupe de recherche sur l'Évaluation, les Pratiques, Les Projets et les Paysages Urbains, au laboratoire de Créteil. Donc vous êtes à l'Institut d'Urbanisme de Paris et vous êtes co-auteur, avec Pierre Dimeglio et Charlotte Lavaquerie, d'un rapport intitulé « Marchés de définition simultanés : évaluation d'une procédure », réalisé à la demande de l'IPAA et de la MIQCP en 2001<sup>1</sup>.

Quels sont les grands axes de ce rapport, est-ce que vous pouvez nous les présenter maintenant ?



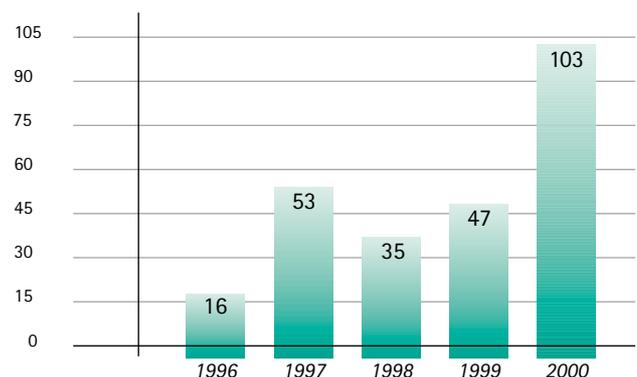
Principales étapes des marchés d'études de définition simultanés.

**Jodelle Zetlaoui-Léger** : Ce rapport avait pour objet d'apprécier les conditions d'utilisation et les modalités de recours à cette procédure à partir d'une analyse de son utilisation pendant cinq ans, de 1996 à 2000. Cette étude a été réalisée de mai à octobre 2001.

Quelques mots du point de vue de la méthodologie adoptée pour cette étude.

Elle a donné lieu à un dépouillement systématique de l'ensemble des annonces aux « bulletins officiels d'annonces des marchés publics » de 1996 à 2000 et, également, il y a un petit sondage qui a été fait sur les petites annonces publiées au Moniteur en 2000. A partir de ces annonces, une base de données a été constituée. On a effectué des analyses statistiques pour voir un peu quelles étaient les caractéristiques des marchés de définition engagés, et aussi la façon dont ils étaient passés.

Une enquête par questionnaire a été réalisée à partir de cette base de donnée auprès de tous les maîtres d'ouvrage qui avaient organisé une procédure de marchés de définition. A partir de cette enquête par questionnaire, qui a été assez lourde (on a eu plus de 25 % de réponses, ce qui à mon avis est quand même un très bon taux, et ce qui marque aussi l'intérêt que peuvent avoir aujourd'hui les maîtres d'ouvrage et les praticiens pour cette procédure), on a réalisé des études de cas un peu plus ciblés où on est allé voir les praticiens, on leur a fait sortir leurs dossiers, on a analysé les cahiers des charges et on a discuté avec eux des difficultés, des problèmes qui se posaient dans l'utilisation de la procédure.



Évolution du nombre de marchés de définition simultanés publiés au BOAMP de 1996 à 2000.

Source : « Les marchés de définition simultanés : évaluation d'une procédure », EPPPUR, Créteil – Institut d'Urbanisme de Paris (Paris XII), étude réalisée à la demande de la MIQCP et de l'IPAA en 2001.

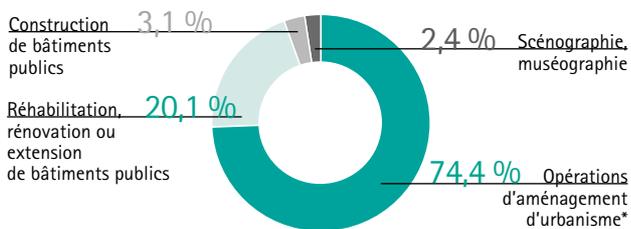
<sup>1</sup> Rapport que l'on peut se procurer auprès de l'IPAA.

Enfin, on a aussi effectué des entretiens avec des maîtres d'œuvre, des programmeurs qui avaient une expérience assez importante des marchés de définition et qui ont pu nous donner des avis un peu plus généraux sur leurs appréhensions de cette procédure et de sa conduite.

Un premier résultat montre que – je ne donnerai que quelques éléments de cadrage, je ne vais pas bien sûr détailler tous les éléments de résultat du rapport, et aussi j'effectuerai peu de commentaires et d'analyses pour ne pas pré-orienter les débats de tout à l'heure –, de 1996 à 2000, il y a une explosion du recours à la procédure de marchés de définition. On pouvait se demander si cette évolution n'était pas la simple traduction d'un surcroît d'activités dans les constructions publiques, mais une petite étude qui avait été faite par l'IPAA en 1997 montrait qu'il y avait véritablement une montée en puissance de cette procédure par rapport aux autres.

Quelles sont les types d'opération qui donnent lieu à des marchés de définition ?

Les trois quarts des opérations concernent des opérations d'aménagement et d'urbanisme de plus ou moins grande complexité. Deux tiers concernent la requalification de quartiers ou d'espaces publics. Un tiers de ces 74 % est relatif à la réalisation d'infrastructures, mais en comprenant l'aménagement d'espaces publics autour, 20 % de réhabilitation, rénovation, d'extension de bâtiments publics, 3 % de construction et 2,4 % d'études de scénographie et de muséographie.



\*dont :

- 2/3 requalification de quartiers, d'espaces publics
- 1/3 réalisation d'infrastructures urbaines comprenant des aménagements publics

### Types d'opérations engagées par marchés d'études de définition simultanés de 1996 à 2000.

Source : « Les marchés de définition simultanés : évaluation d'une procédure », EPPPUR, Créteil – Institut d'Urbanisme de Paris (Paris XII), étude réalisée à la demande de la MIQCP et de l'IPAA en 2001.

### Compétences ou spécialistes les plus sollicités dans les annonces du BOAMP pour des opérations par marchés de définition simultanés de 1996 à 2000

• Architecte	68,8 %	des annonces
• Bureau d'études techniques ou ingénieur	49 %	des annonces
• Paysagiste	45,3 %	des annonces
• Urbaniste (parfois associée à celle d'architecte)	41,5 %	des annonces
• Economiste de la construction	28 %	des annonces
• Programmeur	25,7 %	des annonces

### Montant des rémunérations (hors taxes) proposées par équipe dans les annonces du BOAMP de 1996 à 2000

	%	cumul
• Moins de 7 622 € (50 000 F)	17,1	17,1
• De 7 622 € à moins de 15 244 € (100 000 F)	25	42,1
• De 15 244 € à moins de 29 727 € (195 000 F)	31,7	73,8
• De 29 727 € à moins de 45 734 € (300 000 F)	12,2	86
• De 45 734 € à moins de 91 469 € (600 000 F)	12,2	98,2
• 91 469 € et plus	1,8	100
total	100	

### Attribution d'un marché ultérieur au lauréat, BOAMP 1996 à 2000

• Annoncée	74,8 %
• Non envisagée	1,6 %
• Non annoncée	23,6 %
total	100

### Nombre de phases de travail prévues ou engagées avec les équipes (enquête par questionnaires réalisée à partir des annonces au BOAMP 1996-2000)

	effectifs	%
• Non réponse	9	17
• Tranche unique	16	30,2
• Deux phases	15	28,3
• Trois phases	8	15,1
• Quatre phases	0	0
• Cinq phases	3	5,7
• Plusieurs phases mais sans en préciser le nb	2	3,8
total	53	100

Source : « Les marchés de définition simultanés : évaluation d'une procédure », EPPPUR, Créteil- Institut d'Urbanisme de Paris (Paris XII), étude réalisée à la demande de la MIQCP et de l'IPAA en 2001.

Qui est sollicité dans les marchés de définition, dans les annonces plus exactement ?

Je dois dire que souvent l'expression « on exige » ou « on demande » est plus fréquente que « on souhaite », dans les compétences requises dans les annonces. Sont le plus cités : les architectes, les bureaux d'études technique, les paysagistes, les urbanistes (parfois associés à la compétence d'architecte), et on retrouve ensuite les économistes de la construction, les programmeurs. On cite, dans quelques cas également, des scénographes, des économistes.

Ce qu'il faut voir c'est que dans les opérations lancées en 2000, près de la moitié des cas des annonces ont demandé au moins trois ou quatre compétences, si ce n'est pas cinq, six ou sept compétences. C'est quelque chose qu'il faut bien sûr rapprocher de la question de la rémunération que j'évoquerai très brièvement tout à l'heure.

On peut aussi dire qu'on a pu observer, que de 1996 à 2000, les maîtres d'ouvrage ont tendance à demander de plus en plus de compétences et de niveaux d'expertises dans les annonces.

**Philippe Olivier :** On en vient à la question de la rémunération peut-être ?

**Jodelle Zetlaoui-Léger :** Ce qu'il est important de noter, ce sont les pourcentages cumulés, à savoir que dans près de trois quarts des annonces, les rémunérations (hors taxes) annoncées par équipe sont inférieures à 195 000 francs (29 700 €), pour des études qui vont durer parfois 6 mois. Jacques Cabanieu évoquait la question du temps, dans près de la moitié des cas que l'on a analysé, il y a un dérapage de la durée des études par rapport à celle qui était annoncée.

**Philippe Olivier :** Donc, moins de 200 000 francs (30 000 €) à se partager entre tous les membres de l'équipe, dans chacune des trois équipes.

**Jodelle Zetlaoui-Léger :** Tout à fait. Alors quand on a des marchés payés à moins de 50 000 francs (7 600 €), dans quelques cas, il peut s'agir de fournir deux jours d'expertises, mais, ce qu'on voit souvent, c'est qu'il s'agit, pour des opérations de construction, de fournir

à la fois un programme et une esquisse pour 50 à 100 000 francs... (7 600 à 15 000 €). Il n'est pas rare également, dans des annonces que l'on a pu regarder, que pour moins de 100 000 francs (15 000 €), on demande de véritables études urbaines complexes, et donc je crois qu'il faut rester attentif à cette question.

La suite des marchés de définition : dans les trois quarts des cas, on parle de marchés ultérieurs. Trois fois sur quatre ce sont des marchés de maîtrise d'œuvre qui sont évoqués. Parfois, il faut quand même le dire, on affirme qu'il n'y aura pas de suite au marchés de définition, ce qui peut paraître un peu curieux, compte tenu de la façon dont la procédure est définie dans le Code...

**Philippe Olivier :** C'est très minoritaire !

**Jodelle Zetlaoui-Léger :** C'est très minoritaire, mais il peut paraître curieux que cela existe. Et puis dans un quart des cas, rien n'est annoncé, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas quelque chose dans le cahier des charges, car l'annonce n'est pas toujours très fidèle à ce qu'on a pu voir ensuite dans les cahiers des charges.

Enfin, le nombre de phases prévues dans ces annonces : on peut constater que dans 30 % des cas, et c'est le chiffre qui est quand même le plus important, on annonce une tranche unique d'études, ce qui peut paraître là aussi un peu étonnant, compte tenu des recommandations que l'on trouve dans les guides de la MIQCP, en fait on sent là que le maître d'ouvrage fait le pari qu'il va y avoir des ajustements programme-projet tout au long de cette phase, et donc, que ce n'est pas la peine de prévoir un recadrage programmatique, une première phase programmatique et une deuxième phase qui serait plus une phase de conception.

Je vous laisse réfléchir à ce que cela implique. Quand deux phases sont annoncées, c'est souvent programmation, puis projet par la suite, et quand on est dans trois ou cinq phases annoncées, la maîtrise d'ouvrage prévoit des phases telles que l'approfondissement du diagnostic par les équipes, l'approfondissement critique du pré-programme ou bien, compte comme une phase, le recentrage programmatique ou la présentation finale des équipes.

Je m'arrête là, car je crois qu'il ne faut pas trop déflorer le débat, vous pourrez trouver tous les résultats, et notamment les analyses plus qualitatives de cette étude

dans le rapport que vous pouvez obtenir à l'IPAA. Vous avez également, dans la chemise qui vous a été remise au début, un petit article qui fait la synthèse de ces résultats.

**Philippe Olivier :** Merci Jodelle. Un petit mot sur la manière dont cela va se passer. Nous allons aborder les thèmes annoncés tout à l'heure par Jacques Cabanieu, avec à chaque fois quelqu'un qui va introduire et présenter le thème et les grandes questions qui sont soulevées par ce thème-là. On va commencer dans un instant avec la phase amont, et puis ensuite, il y aura des témoignages, c'est-à-dire que nous avons sollicité des personnes avec qui, d'ailleurs, Jodelle avait travaillé dans le cadre de son étude, donc il y aura des témoignages et puis aussi, il y aura du temps, après chaque témoignage, pour débattre, échanger dans la salle.

## 2. Pourquoi choisir une procédure de marchés de définition simultanés ?

Introduction du thème par  
**Jean-Michel Roux,**  
Directeur projets urbains SCET.

**Philippe Olivier :** Nous allons aborder le premier thème avec Jean-Michel Roux. Vous êtes Directeur des projets urbains à la SCET, vous êtes également Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers et vous intervenez bien sûr, sur des marchés de définition plutôt du côté de la maîtrise d'ouvrage. L'objectif de votre présentation portera sur la phase amont des marchés d'études de définition. Comment cela se passe-t-il, quelles sont les grandes questions qui se posent, et peut-être aussi, quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?

**Jean-Michel Roux :** Comme je dois aller très vite, je ne vais pas énumérer tous les problèmes et les erreurs possibles, ni toutes les questions qui se posent. Les intervenants suivront, et puis les deux précédentes interventions en disent déjà beaucoup.

Moi j'ai une expérience à la SCET, avec mes équipes, plutôt du côté des maîtres d'ouvrage, pour l'assistance aux appels d'offre et au suivi des marchés de définition, encore que de temps en temps nous soyons aussi dans les équipes qui interviennent, qui sont titulaires d'études, et ceci un peu dans toute la France. Par ailleurs, j'ai une autre expérience, essentiellement sur les projets urbains, donc tous les aspects bâtiments et équipements nous les connaissons mal. Je pense qu'en matière de travail amont aux études de définition, il y a d'abord une question de choix de procédures qui se pose. En somme, les marchés de définition permettent essentiellement de répondre à des questions de bon sens que se posent les collectivités locales lorsqu'elles lancent un projet, c'est-à-dire, comment est-ce que je pourrais mobiliser plusieurs intervenants à la fois pour débroussailler des questions multiples auxquelles je n'ai pas toujours réponse, comment je pourrais travailler

avec ces intervenants de façon un peu continue, comment je pourrais les retrouver dans les phases opérationnelles du projet, ceci sans avoir besoin à chaque fois de relancer les appels d'offre issus des procédures complexes ?

Il n'y a véritablement, dans le Code des marchés publics, qu'une seule procédure qui permette de répondre à ces questions, c'est le marché de définition. Je pense que c'est la raison de son succès.

Premier avantage de cette procédure, elle permet d'enrichir la conception du projet et, ensuite, de laisser une place au consultant dans le processus de décision ultérieure, c'est-à-dire de le laisser participer à tout le processus de projet. C'est quelque chose d'assez nouveau, parce que jusqu'à présent les consultants des collectivités, dans le secteur public en général, se sentait un peu à l'écart, et une fois qu'ils avaient remis leurs études, ils se demandaient ce que ça devenait. Là on sent qu'il y a un changement de statut qui s'offre à eux, sauf que, bien entendu, la question de la rémunération reste entièrement posée, mais je ne vais pas résoudre le problème aujourd'hui.

Le deuxième avantage de ces marchés, c'est que cela oblige (probablement plus que d'autres procédures) la collectivité à préciser ses intentions et ses programmes. Dans la mesure même où elle va devoir poser des questions à trois équipes décidées à travailler en commun, mais quand même concurrentes, il faut qu'elle arrive à sérier ses questions pour ne pas jeter en vrac sur la table un paquet de problèmes non organisés. Par conséquent, cela suppose qu'il y ait un travail de diagnostic, d'analyse de la situation, de formalisation des questions dans un appel d'offre relativement élaboré. Donc, le marché de définition suppose, du côté de la maîtrise d'ouvrage, un travail important en amont. Par ailleurs, on constate (c'était dans les statistiques qui viennent de vous être présentées) que ces marchés de définition, en ce qui concerne les projets urbains, sont quand même fortement ciblés sur les urbanistes qui dessinent (les urbanistes architectes ou les paysagistes) et que les monteurs de projet, les économistes, etc., ont une place un peu subalterne. Or, dans un processus de projet, ils sont importants. Il arrive souvent que la collectivité pense à se renforcer de ce côté-là afin que l'on puisse arbitrer les trois équipes de concepteurs, lorsque ça risque de dérap

sur des problèmes juridique, financier, etc., donc ceci change un peu la perspective et l'organisation de la maîtrise d'ouvrage.

Troisième point sur lequel il faut insister, c'est la façon dont la maîtrise d'ouvrage va organiser les réunions et le suivi de ces études. Bien entendu, il faut y penser à l'avance, faute de quoi on assiste, dans beaucoup trop de marchés de définition, à des réunions de comités de pilotage absolument pléthoriques, où finalement la discussion devient complètement impossible. Or, toujours en rapport avec les faibles montants d'honoraires alloués aux équipes, il est bien évident qu'on ne peut pas perdre trop de temps en réunion. Je pense qu'aujourd'hui, le principal enjeu des marchés de définition, c'est quand même de mieux organiser leur suivi et l'administration autour. C'est une procédure tout à fait intéressante, c'est quand même une procédure du Code des Marchés Publics, donc c'est lourd, c'est compliqué et il peut arriver que le cadre domine le contenu. Je termine en ce moment une étude sur le coût et la rémunération des prestations intellectuelles dans l'urbanisme. Nous avons fait en particulier un cadrage quantitatif des budgets alloués aux études de définition. J'ai quelques exemples qui intègrent à la fois les dépenses des collectivités et les dépenses des équipes de consultants au sens large, en effet, la part laissée aux rémunérations est quand même faible dans cet ensemble d'investissement intellectuel.

Autre chose qui concerne très précisément le thème qu'on aborde là, c'est-à-dire la partie amont des études : la part consacrée à la sélection des équipes est surdimensionnée par rapport au temps de travail effectif une fois que les marchés sont signés. L'appel à concurrence, les jurys et les comités qui se réunissent pour sélectionner les équipes, les jurys finaux, les réunions préparatoires de réponses aux questions, tout cela est extrêmement lourd, avec énormément de monde et il faudrait évidemment arriver à cadrer les choses.

**Philippe Olivier :** Très bien. Merci de ces éléments d'introduction, je vais vous inviter, si vous le voulez, à rester là pendant les différents débats qu'il va y avoir maintenant et puis surtout vous n'hésitez pas à intervenir, vous avez le micro, après tel ou tel témoignage.

## Y-a-t'il des types d'objets et des circonstances mieux adaptés que d'autres à l'utilisation d'une telle procédure ?

### Que peuvent apporter spécifiquement les marchés de définition à l'étude de ces objets ?

Intervention de **Louis Moutard**, architecte-urbaniste à l'AREP.

**Philippe Olivier** : Le premier de ces témoignages, c'est celui de Louis Moutard. Vous êtes architecte-urbaniste à l'AREP, une filiale de la SCNF, et vous pilotez des marchés d'étude et de maîtrise d'ouvrage urbaine, principalement pour des quartiers de gare, des aménagements de gare ou même des parcs d'entreprises. La particularité c'est que vous vous avez vu les marchés de définition, côté assistance à maîtrise d'ouvrage et puis côté mandataire, c'est-à-dire de l'autre côté. La première question que j'aurai envie de vous poser c'est, comment est-ce que vous situez les marchés de définition par rapport à d'autres types d'études amont ?

**Louis Moutard** : Bonjour. Je voulais simplement dire, je ne sais pas s'il y a beaucoup de maîtres d'ouvrage dans la salle, mais je trouve que s'il y a véritablement quelque chose qui est important, pour avoir été maître d'ouvrage et en même temps concepteur et passer de l'un à l'autre avec le temps et les projets, c'est que ces marchés de définition, Jacques le rappelait, ils sont là, pour initier les projets.

Aujourd'hui une des grandes difficultés, me semble-t-il (on n'a pas trop fait de distinction entre l'Ile-de-France et les régions), qui existe et qui est importante, notamment dans les ratios sur les marchés, c'est de voir, quand on parle de marchés de définition, que la terminologie n'est même pas connue dans certaines régions. Avec la mutation des nouvelles collectivités, avec la mise en place d'agglomérations, des nouvelles compétences, etc., quand on parle de marchés de définition, dans beaucoup de cas, les gens vous

regardent avec des grands yeux en se demandant ce que c'est, en se disant que c'est encore un échelon supplémentaire comme les lois, le Code, etc., et en s'exclamant qu'ils ont leurs propres concepteurs locaux, etc.

Moi je trouve, et je vous remercie vraiment de me permettre cette intervention, que les marchés de définition c'est vraiment une révolution. C'est un élément extrêmement important pour initier des projets. Malheureusement en France, contrairement à d'autres pays, on ne paie pas les études. Il faut absolument qu'on se batte, aussi bien les maîtres d'ouvrage que les maîtres d'œuvre, pour qu'un jour on puisse payer les études, parce qu'on ne peut pas avoir de bons résultats en aval si en amont on n'a pas fait le travail, et puis, comme nous l'avons rappelé tout à l'heure, l'amont devient de plus en plus long. En fait, comme réaliser coûte cher, on fait faire des études en amont, les plus abouties possibles, on demande de réaliser dans des temps plus courts et on arrive à des situations extrêmement paradoxales.

Donc, je voulais simplement dire que les marchés de définition, pour moi, que ce soit en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage ou en tant que concepteur, prestataire répondant, c'est vraiment une procédure pour initier des projets. Et pour initier des projets c'est long, car pour partager des intérêts qui sont tous divergents, le montage est très long. *Oui, effectivement c'est long pour les collectivités, les agglomérations, de mettre en place ce type de procédure, mais à mon avis c'est nécessaire. C'est à ce prix-là que commence à se partager, une certaine idée qu'on peut faire un projet ensemble avec des compétences différentes et des intérêts totalement différents. Donc, ce temps-là, qui n'est pas rémunéré, et qu'il faudrait rémunérer, je le pense extrêmement important.*

**Philippe Olivier** : Par votre expérience, pensez-vous qu'il y ait des objets qui se prêtent davantage aux marchés d'études de définition que d'autres ?

**Louis Moutard** : Oui, le projet urbain. Je le rappelle, c'est une vieille notion moderne qu'on révèle en 1991 avec la loi d'orientation sur la ville où on parle de mixité, etc. (vous vous souvenez de tous ces grands débats sur la

ville). C'est typiquement le projet qu'on ne sait pas écrire, qu'on ne sait pas faire, donc il faut le partager, il est à faire. Le projet urbain est issu d'un travail de mise en place d'une maîtrise d'ouvrage. A l'origine, je vous rappelle qu'il n'y a pas de maître d'ouvrage, ce sont des acteurs qui vont éventuellement devenir demain des maîtres d'ouvrage, c'est-à-dire qu'à l'issue des marchés de définition éventuellement des maîtres d'ouvrage vont s'initier, se créer. A l'origine, ce sont des acteurs qui ont des intérêts, des budgets et des objectifs totalement différents.

Donc il y a le projet urbain, et puis il y a tous les projets d'infrastructure. On a oublié les ouvrages d'art, j'ai vu tout à l'heure le Viaduc de Millau, et bien c'est un marché de définition. Il y a beaucoup de marchés d'infrastructure qui conduisent à un marché de définition parce que, dans l'exemple de Millau, un pont c'est deux rives, donc deux régions, deux collectivités, etc., il faut donc les faire parler autour d'un ouvrage et ce n'est pas inintéressant. Les marchés de définition touchent donc également les grands projets d'infrastructure.

A mon avis, cela touche un peu moins les projets de suprastructure ou dit de maîtrise d'œuvre, il y a des concours qui sont fait pour cela.

**Philippe Olivier :** Si vous deviez résumer, selon vous, quels sont les avantages du marché de définition et les inconvénients ?

**Louis Moutard :** *Le dialogue qui a été évoqué tout à l'heure, c'est un dialogue éminemment important, mais je trouve qu'il faut aller plus loin, c'est-à-dire que c'est aussi un dialogue au sein des collectivités. Le service de l'urbanisme, de l'aménagement, les travaux, la voirie, l'eau, l'énergie, etc. Tout cela ce sont des compétences extrêmement cloisonnées. Dans les nouvelles compétences des agglomérations, si on pouvait, à l'occasion des marchés de définition, partager cela et bien on aurait gagné beaucoup de choses.*

Donc je crois que ce décroisement au sein même des services des collectivités est absolument fondamental. Ça serait intéressant de regarder combien de marchés de définition sont initiés par les services des infrastructures des voiries ou par les services

d'urbanisme et d'aménagement. Bref, c'est aussi un moyen de partager le projet au sein des agglomérations nouvelles, parce que les cultures sont totalement différentes.

**Philippe Olivier :** Est-ce qu'il y a des situations dans lesquelles vous avez été sur un marché de définition et que vous vous êtes dit, a posteriori ou en cours de route, que ce n'était pas la bonne procédure, on n'aurait pas dû faire comme ça, le maître d'ouvrage n'aurait pas dû décider cela ?

**Louis Moutard :** Non, nous – je pense qu'il y a des responsables de CITADIS, de certaines SEM dans la salle –, on a aidé en tant qu'assistants à initier des projets. Je crois que le marché de définition peut très bien jouer ce rôle. Il faut que ce marché de définition rentre au bon niveau des études, c'est-à-dire, qu'on ne peut pas faire dire à un marché de définition tout et n'importe quoi. ***Si effectivement, des collectivités veulent rentrer dans une phase plutôt opérationnelle, à ce moment-là il faut faire en sorte qu'un certain nombre d'études amont soient faites, préalablement aux marchés de définition et que le marché de définition arrive au niveau des études pré-opérationnelles.*** C'est-à-dire que, préalablement, des études de faisabilité soient faites et qu'en phase pré-opérationnelle, à ce moment-là, la maîtrise d'ouvrage lance ses marchés de définition. Cela veut dire que les enjeux derrière sont différents. Parfois, il vaut mieux être carrément en aval pour initier un projet, et si on veut redémarrer dans des phases plutôt pré-opérationnelles, à ce moment-là, arrivons avec une maîtrise d'ouvrage qui a déjà préalablement fait un chemin d'étude et qui sait déjà un peu où elle va.

**Philippe Olivier :** Vous êtes actuellement aux côtés de certains maîtres d'ouvrage en marché de définition ?

**Louis Moutard :** Oui, bien sûr, un petit peu partout.

## Débat avec la salle

**Philippe Olivier :** Est-ce que quelqu'un souhaite commenter, réagir ou poser une question à Monsieur Moutard ?

**Véronique Granger :** Je suis programmatrice. Je voudrais intervenir sur un élément de votre prestation, juste une remarque qui n'est pas désobligeante, rassurez-vous, je tiens tout de suite à le dire, car je crois qu'on craint toujours le point de vue des programmistes. Quand vous dites, et c'est très vrai, que sur le projet urbain, une des difficultés au sein de la maîtrise d'ouvrage, c'est de réunir des associations de cultures très différentes, juste une information, le marché de définition est une des possibilités mais elle n'est pas la seule. Je voudrais citer une expérience, je ne sais pas s'il y a un maître d'ouvrage, dans la salle, de la ville de Valence. A Valence, s'est posée la question du réaménagement des boulevards, qui est un enjeu très proche de celui qu'a été le cour Mirabeau à Aix, et la ville avait déjà fait des marchés de définition qui n'avaient pas donné satisfaction. Un des enjeux des études préalables et de programmation a été effectivement, de révéler, qu'en interne, il y avait, comme vous l'avez très bien dit et on le sait tous, des cultures presque contradictoires et conflictuelles. La base méthodologique de l'intervention a été de poser comme principe, une réunion pratiquement bi-hebdo-madaire, c'était la condition de notre intervention, sinon cela ne nous intéressait pas, car on était sûr qu'on arriverait à un échec, et pendant quinze mois, la ville s'est mobilisée (on appelait ça les Jeudis de Valence), et nous avons obligé les services concernés à participer. Alors il y avait l'hygiène, il y avait le nettoyage, il y avait la voirie, il y avait, bien entendu, l'urbanisme, il y avait les services techniques et très honnêtement, là où vous avez raison, ce qui a été important, c'est que l'on a rencontré un maître d'ouvrage qui était convaincu. Si cela n'avait pas été la personnalité du Secrétaire général, qui avait déjà mené des projets urbains, je pense qu'on aurait pas eu satisfaction, je me rappelle notamment de l'ambiance particulièrement conviviale de la première réunion pour poser la question de la valeur d'usage de l'espace public avec des services de nettoyage, la balayeuse, etc. Finalement à l'arrivée, tous les Jeudis ont été remplis, la présence était obligatoire sinon, on repartait, donc s'il

manquait un des services on repartait, et finalement on a vu des gens se passionner, qui, sur des questions de revêtement, qui pour des problèmes de nettoyage, qui pour des problèmes de fluides, qui pour des problèmes de fêtes foraine, etc.

*Tout cela, simplement pour dire que je pense qu'on peut tous être d'accord sur la nécessité de cette culture de projet, mais, en sachant qu'elle n'est pas uniquement guidée par la procédure des marchés de définition.*

Et puis, quand Monsieur Roux disait que ça devenait lourd, là je vous rejoins tout à fait, mais à mon avis il faudra que ça reste lourd car sinon on va concentrer les groupes de travail sur un nombre limité de personnes et justement, ceux qui diront qu'ils sont à peine concernés, qu'ils sont concernés à la marge...

**Philippe Olivier :** Quand Monsieur Roux parlait de la lourdeur, ce n'était peut-être pas le nombre de groupe de travail...

**Véronique Granger :** Oui mais on sait tous aussi que c'est ça qui est administrativement très lourd.

**Philippe Olivier :** Monsieur Moutard ?

**Louis Moutard :** J'approuve totalement ce que vous dites, et, effectivement sur les procédures, c'est lourd, mais c'est aussi le ciment d'un partenariat, c'est le ciment d'un dialogue, c'est le ciment d'un projet qui va prendre du temps à se faire et que ne permettait pas le concours. Le concours c'est juste une procédure. Je voudrais dire aussi que ces marchés de définition, je l'ai dit tout à l'heure, s'appliquent aux projets urbains, aux infrastructures, etc., mais aussi à la planification.

Les agglomérations vont lancer des projets très importants sur la cohérence des nouveaux territoires. Les marchés de définition s'ils sont possibles aujourd'hui pour générer des projets urbains, demain doivent l'être pour, me semble-t-il, générer des cohérences territoriales. Je ne sais pas qui arbitrera derrière, c'est une des difficultés des futurs PLU et SCOT, qui fera le contrôle de légalité des projets puisque c'est le projet qui va dominer ? Mais je trouve que les marchés de définition pourraient très bien répondre demain en France aux SCOT et aux PLU.

**Jean-Michel Roux :** Je crois qu'il y a une autre raison qui va renforcer le poids des marchés de définition, qui malheureusement est purement juridique, et qui n'a rien à voir avec la qualité propre des marchés, c'est que jusqu'à présent, quand les collectivités voulaient s'assurer les services d'une équipe d'une façon un peu continue, sans la questionner de façon trop lourde, il était d'usage qu'elles enchaînent des lettres de commande de moins de 300 000 francs TTC. Cela était relativement toléré à condition qu'il n'y en ait pas plus d'une par an. Le nouveau Code des marchés publics a fixé, effectivement, un marché pour le gré à gré beaucoup plus important, soit 90 000 €, sauf que ces 90 000 € englobent toutes les études, d'urbanisme en particulier, qui s'appliquent à un même projet.

**Philippe Olivier :** Sur l'ensemble de la durée du projet.

**Jean-Michel Roux :** Voilà. *Comme le projet dure plus de 10 ans, et que les études préalables ont tendance à s'allonger de façon extraordinaire, il est bien évident qu'il n'y a plus d'autre moyen maintenant pour s'assurer, de façon un peu continue, les services d'un prestataire, que d'avoir recours à des appels d'offre, et s'il y a appel d'offre, en effet, le marché de définition est probablement la solution la meilleure.*

**Philippe Olivier :** Est-ce qu'il y a un autre commentaire, une autre réaction ?

**Michel Huet :** Je suis avocat. Je voulais dire qu'en effet nous sommes très nombreux à être particulièrement favorable aux marchés de définition. Alors l'avocat que je suis, voudrait une seconde faire l'avocat du diable en disant attention, est-ce que finalement cette procédure de marchés de définition ce n'est pas une espèce de fourre-tout qui permet de faire passer des tas de choses qu'on ne peut pas faire passer par la procédure des concours ?

Pour y répondre, je crois qu'il faut qu'on soit plus précis et plus prudents. Plus précis, ça a été dit, *il faut le savoir, il faut que le maître d'ouvrage définisse avec une immense précision ce qu'il veut, bien que ce soit un paradoxe.*

**Philippe Olivier :** Il cherche un éclairage quand même.

**Michel Huet :** Justement, s'il fait appel aux marchés de définition, selon le sens du Code, c'est qu'il ne sait pas ce qu'il veut, mais il faut pourtant qu'il soit plus précis. Alors moi j'aime bien introduire la notion de « désir » qui n'est pas non plus très juridique, mais *il me semble que la notion de « désir » est plus réaliste que celle de « besoin », parce que je ne suis pas encore convaincu, surtout à ce stade, que les besoins le maître d'ouvrage, lui-même, les connaisse, par contre il a des désirs, on peut, en tout les cas, l'espérer.*

Je dis cela, c'est un aparté, parce qu'il faudrait préciser le champ dans lequel vont intervenir, ou interviennent déjà ces marchés de définition, mais en même temps, il faudrait être extrêmement précis et prudent quant à définir et savoir sur quelle base on veut travailler (c'est ce que dit en tout les cas la jurisprudence), et ça c'est le travail du maître d'ouvrage, parce que tout n'est pas si simple, et vous le savez très bien. Moi j'ai eu des confrontations. Un exemple précis, avec Renzo Piano à Lyon sur la cité internationale où le problème s'est posé. On a des infrastructures, comme on dit, est-ce que c'est vraiment du bâtiment, est-ce que c'est de l'urbain *lorsqu'on est dans la logique du projet urbain où l'architecture c'est aussi l'urbain. Ce n'est pas si facile de dire que, ça c'est pour les concours et ça c'est pour les marchés de définition.*

**Philippe Olivier :** Une autre intervention ?

**Michel Frémolle :** Je suis architecte et architecte-conseil de l'équipement dans la Haute-Garonne, mais je voudrais intervenir en tant qu'architecte montpelliérain chargé d'étude en urbanisme. Tout à l'heure on a parlé de projet urbain et là de schéma de cohérence territoriale. Actuellement, dans les grandes villes, on peut faire des projets urbains qui ne sont que des petits morceaux avec des marchés de définition, mais en France on a aussi des petites villes, des communes rurales, depuis les dernières élections municipales et la mise en place de la loi SRU (Solidarité Renouvellement Urbain), pratiquement toutes les communes ont mis leurs POS en révisions. Aujourd'hui, dans le cadre des plans locaux d'urbanisme (PLU), il y a ce qu'on appelle le PADD, le PADD c'est le projet d'aménagement et de développement durable, donc c'est un moment,

là aussi, privilégié de réflexion au sein de la collectivité avec en plus une ouverture, d'une part vers l'environnement, mais aussi vers la concertation préalable.

Donc la question peut se poser, et je rejoins ce qu'a dit mon confrère tout à l'heure, de savoir de quelle façon va évoluer la mise en place de ces études, c'est-à-dire la préparation, de la consultation pour le lancement de PLU. On est en discussion avec les directions de l'équipement, notamment dans l'Hérault, on est en train de préparer un cahier des charges entre les associations de professionnels et la DDE. La DGUHC vient de sortir un guide sur le PADD qui fait beaucoup parler, car il donne une très grande priorité au dessin spatial, alors que le PADD doit être un moment privilégié de réflexion, avec la collectivité, sur son devenir, sa vie locale, etc., c'est-à-dire le côté inter-disciplinaire.

Alors je crois que là, il y a peut-être quelque chose à voir, c'est comment on pourrait appliquer aux études urbaines et aux PADD, des plans locaux d'urbanisme. C'est une question un peu subsidiaire alors que la journée enveloppe des domaines beaucoup plus larges. Mais je crois qu'il y a une piste par là.

**Philippe Olivier :** Merci de cette question qui se pose pour demain. Est-ce que c'est sur ce thème précis que vous souhaitez réagir ? Alors je vous propose, si vous le voulez bien de passer à un autre témoignage, on va aller maintenant dans une ville qui s'appelle Clermont-Ferrand, puis on vous donnera la parole tout à l'heure.

## Intervention de **Michel Smilévitch**, Directeur du service des Bâtiments Communaux, ville de Clermont-Ferrand.

**Philippe Olivier :** On va aller à Clermont-Ferrand, avec quelqu'un qui s'appelle Michel Smilévitch. Vous êtes Directeur des bâtiments communaux de la ville de Clermont-Ferrand et votre témoignage porte sur une opération de construction. Il s'agit de la piscine de Clermont-Ferrand. Vous allez nous expliquer un petit peu comment cela s'est passé et ce que viennent faire les marchés de définition là-dedans. Aujourd'hui on est à 60 % de l'avancement de l'opération, trois équipes sont en compétition, rémunération totale attribuée au Marché est de 18 000 €, et derrière il y aura des marchés de maîtrise d'œuvre pour l'équipe lauréate. Est-ce que vous pouvez nous raconter ce qui se passe sur votre projet. Voici une photo, il s'agit du stade nautique Pierre de Coubertin dans la ville de Clermont-Ferrand.

### Modernisation et extension des surfaces d'eau couvertes du stade nautique Pierre de Coubertin à Clermont-Ferrand (Michel Smilévitch)

- **Localité :** Ville de Clermont-Ferrand.
- **Maître d'ouvrage :** Ville de Clermont-Ferrand.
- **Partenaires de la maîtrise d'ouvrage :** Groupe de pilotage ne comportant que des élus et des fonctionnaires municipaux (direction générale des services, service des sports et services techniques).
- **Assistants à maîtrise d'ouvrage :** Conduite d'opération assurée par la Direction des Bâtiments Communaux.
- **Niveau d'avancement de l'opération en juin 2002 :** 60 %.
- **Équipes en compétition :** 3 équipes (mandataires architectes) : Sextant / Chavarot / Blanchet.
- **Rémunération totale attribuée aux marchés :** 18 294 € HT (120 000 F HT) pour chaque équipe.
- **Type de marché(s) ultérieur(s) envisagé(s) ou attribué(s) :** Marché de maîtrise d'œuvre à l'équipe Blanchet / Bouet / CEG.



Stade nautique Pierre de Coubertin.

Source : ville de Clermont-Ferrand.

**Michel Smilévitch :** Bonjour, la photo que l'on voit ce n'est pas les travaux en cours, heureusement, c'est l'état initial avant réfection.

Une particularité par rapport aux autres interventions, et je pense que ça fera un petit peu la richesse des débats d'aujourd'hui, c'est que d'une par ***ce n'était pas pour initier un projet, mais pour débloquer un projet largement en panne...***

**Philippe Olivier :** Largement en panne ? En gros ça veut dire que ça fait quinze ans que vous parlez de ça.

**Michel Smilévitch :** A peu près oui. Le deuxième point de divergence par rapport à l'intervention de Monsieur Moutard, c'est que ça concerne une opération de superstructure, d'architecture, et non pas une opération d'aménagement.

**Philippe Olivier :** C'est vous qui avez recommandé au Maire de recourir à la procédure des marchés de définition. Qu'est-ce que vous aviez comme idée derrière la tête à ce moment-là ? Qu'est-ce que vous vouliez faire ?

**Michel Smilévitch :** En fait, on pourrait croire que le besoin était quasiment défini depuis une quinzaine d'années, moi je temporiserais un petit peu cette information en changeant d'article. Il y avait un besoin qui avait été défini d'une manière sportive par les utilisateurs et en particulier par le stade clermontois de natation, c'était un manque crucial de surface d'eau couverte.

**Philippe Olivier :** Ils voulaient un toit là-dessus.

**Michel Smilévitch :** Quasiment oui. Ce besoin se faisait ressentir surtout pour les scolaires et pour les compétitions d'hiver. Ce que l'on voit au fond (sur la photo), c'est ce qu'on appelle le bassin d'hiver, qui comporte un petit bassin de 6 couloirs par 25 mètres, c'est un petit bassin d'initiation et, à l'avant, on avait un bassin découvert de 50 mètres par 6 couloirs avec un plongeur.

**Philippe Olivier :** Vous n'aviez jamais trouvé les moyens, ce n'était jamais venu dans les priorités du Maire, de la municipalité, de couvrir ce grand bassin ?

**Michel Smilévitch :** Si, il y a eu plusieurs hypothèses émises. D'abord, par l'adjointe au sport et les services sportifs, qui consistait à construire un petit bassin uniquement dédié aux sportifs ou aux compétitions. Dans la zone à droite, juste derrière le plongeur, car on a la chance, pour l'équipement urbain, qu'il soit situé dans un parc, donc il y avait de l'espace. Ensuite, et c'est un deuxième projet qui n'a jamais vu le jour, on a même parlé de bulle pour couvrir le bassin existant.

Donc, ayant connaissance de ces marchés de définition, bien que je fasse partie d'une collectivité de province, c'est dans ce contexte de mise en commun des approches, économiques et politiques, totalement différentes, et surtout des divergences, entre d'une part les sportifs, et d'autre part les techniciens (dont je fais partie) et du fait qu'on avait quand même eu beaucoup d'hésitations et pas mal de remords, qu'en fin de compte, j'ai proposé cette procédure au Maire. Ça n'a pas été simple, car c'est vrai qu'on hésitait à utiliser cette procédure puisque c'était la première fois, d'un point de vue local, qu'on en entendait parler. Il faut faire preuve d'un peu de pédagogie pour expliquer et ça ne marche pas du premier coup.

**Philippe Olivier :** Quel est l'argument qui a convaincu la municipalité que c'était une procédure intéressante ?

**Michel Smilévitch :** En fait, le Maire de l'époque, Roger Quillot, bien qu'il ait été ministre de l'Urbanisme, avait quelques craintes de se lancer dans une procédure de concours de maîtrise d'œuvre traditionnelle, car il avait un petit peu peur de se lancer dans une programmation précise, et peur que les idées qui se seraient

manifestées, de droite et de gauche, aboutissent à une opération qui ne soit financièrement pas viable.

**Philippe Olivier :** Alors vous lancez vos marchés de définition, et est-ce que cela vous permet de creuser le diagnostic, cette phase-là ?

**Michel Smilévitch :** Oui, en fait  *dans le cahier des charges, la phase de diagnostic était clairement identifiée comme totalement indépendante*, une phase en tant que telle, avec un rendu et un recadrage après, ce qui signifiait que le diagnostic était très important.  *J'ai insisté sur cette phase diagnostic parce qu'il y a des vérités qui sont bonnes à dire, d'autres qui le sont moins, et parfois il vaut mieux recourir à des prestataires extérieurs qu'on paie pour cela, qu'ils soient des spécialistes connus et reconnus, des programmeurs...*

**Philippe Olivier :** Ça va mieux en le faisant dire par quelqu'un d'autre, c'est ça que vous voulez dire ?

**Michel Smilévitch :** C'est souvent le cas. Souvent, c'est mieux de recourir à des professionnels. Dans cet exemple, dans cette équipe mixte d'architectes et de programmeurs, il y avait des programmeurs, très spécialisés en équipements sportifs en général et en piscine en particulier, qui avaient des diagnostics qui convergeaient. C'était une chance quand même.

**Philippe Olivier :** Demain si vous deviez vous lancer à nouveau dans un marché de définition, quelles précautions supplémentaires prendriez-vous ?

**Michel Smilévitch :** En fait, comme le disait Monsieur Roux je crois, c'est une procédure longue. Pour le maître d'ouvrage, elle est coûteuse surtout en investissement, peut-être pas au niveau de la rémunération, car c'est vrai qu'on peut constater que la rémunération finale des équipes n'est pas à la hauteur du travail exécuté, mais...

**Philippe Olivier :** Ce que vous dites, c'est que c'est lourd également du côté de la maîtrise d'ouvrage.

**Michel Smilévitch :**  *Oui, c'est très lourd du côté de la maîtrise d'ouvrage et c'est très long. Par conséquent, il ne faut pas se lancer dans ce genre de procédure*

*simplement pour dire, on va faire un petit concours sur esquisse en s'affranchissant des règles de l'anonymat, qui sont peut-être très discutables, mais qui existent.* Donc il faut s'organiser, et, c'est peut-être contradictoire et c'est peut-être ce qui fera la richesse des débats d'aujourd'hui, mais il ne faut pas avoir des comités de suivi, des comités de pilotage pléthoriques. Pour être efficace, à mon avis, il faut être assez restreint au niveau nombre, au niveau composition. Nous, c'était uniquement des fonctionnaires municipaux, aussi bien urbaniste, technicien, sportif, que les élus concernés, et on était entre 10 et 12. La difficulté, c'est déjà de réunir ces gens-là, il faut qu'ils soient présents à chaque fois, et quand on connaît les emplois du temps des élus, il ne vaut mieux pas multiplier et allonger les réunions.

**Philippe Olivier :** Quand on s'est parlé avant la réunion, vous m'aviez dit que c'était adapté pour ce type d'objet où il y a de la réhabilitation. Pour du neuf, vous n'en voyez pas l'intérêt ?

**Michel Smilévitch :** Oui tout à fait. Je pense que pour le neuf, on sait à peu près ce qu'on veut. On devrait pouvoir le définir avec plus de précision. Là, c'était un équipement existant et c'est un équipement relativement technique et compliqué. Une piscine d'abord, c'est une petite usine, lorsqu'on voit maintenant les travaux en cours, c'est vraiment une petite usine. C'est aussi un équipement connu des collectivités pour être largement déficitaire. Donc, le but n'était pas simplement de satisfaire les sportifs pour augmenter les surfaces d'eau couverte, même si c'est un des objectifs qu'on a atteints, mais c'était également de fidéliser une nouvelle population d'usagers, afin que les investissements ne profitent pas seulement à une petite partie de la population, mais soient largement utilisés par l'ensemble des habitants et dans un but de rentabilisation aussi.

**Philippe Olivier :** Quand les sportifs pourront-ils nager à l'abri ?

**Michel Smilévitch :** On a eu des petits problèmes de chantier car on a une opération relativement complexe, avec une couverture mobile, des façades mobiles, mais c'est pour le printemps prochain.

**Philippe Olivier :** Merci. Est-ce qu'il y a des commentaires ou des réactions ? Monsieur ?

## Débat avec la salle

**Jean-Claude Menighetti :** Bonjour, je suis programmeur. Je suis complètement choqué et même scandalisé par ce que je viens d'entendre, car vous êtes là dans un concours d'architecture déguisé. J'ai un peu suivi votre opération, j'ai été candidat aussi. Ce qui se passe c'est, qu'habituellement, quand un maître d'ouvrage a un problème par rapport à une piscine, qui est un type d'équipement que l'on connaît un peu, il y a un certain nombre de spécialistes qui interviennent, aussi bien pour savoir quels sont les usagers, que les problèmes techniques de cet équipement. Il y a de très bons spécialistes dans les bureaux d'études techniques que l'on fait intervenir, et le maître d'ouvrage fait son diagnostic, accompagné d'un programmeur la plupart du temps, cela débouche sur un certain nombre de scénarios, et c'est sur la base de ces scénarios qu'il y a un vrai concours d'architecture qui est lancé de façon classique. Ce qui s'est passé, c'est que vous avez voulu aller très vite à une solution, qui était une solution technique. *Alors vous avez lancé trois/quatre équipes, je ne sais plus, avec un budget qui était un budget insuffisant pour chacune d'elle, quand vous accumulez les quatre rémunérations, c'est beaucoup d'argent, et personne n'a vraiment le temps ni les moyens de faire un vrai diagnostic, une vraie étude.*

**Philippe Olivier :** Vous auriez été à sa place, vous auriez fait quoi ?

**Jean-Claude Menighetti :** Moi à sa place ? Je ne suis pas à sa place, je suis programmeur.

**Philippe Olivier :** J'ai bien compris, mais on peut essayer de se projeter. Vous seriez à côté du Maire...

**Jean-Claude Menighetti :** Je suis à côté du Maire, on fait faire, même si je suis assistant et que ce n'est pas moi qui fait le programme, bien entendu, je fais faire, effectivement, les diagnostics techniques, je fais faire un vrai programme, je fais faire d'abord une analyse de besoins, parce qu'il ne s'agit pas seulement de couvrir un bassin, il s'agit de savoir à quels usagers on veut répondre, et ces usagers ont changé. Entre ceux pour qui on a construit cet équipement il y a un certain

nombre d'années et aujourd'hui, et bien, les pratiques ont quand même fortement changé. Je dirais que la programmation c'est d'abord une grosse partie de ce travail-là, et donc on propose aux élus un certain nombre de scénarios, et je pense que Monsieur Quillot était quand même quelqu'un de relativement ouvert pour pouvoir entendre qu'il y avait des solutions différentes.

**Philippe Olivier :** Donc, pour vous, un marché de définition sur cette opération-là n'est pas adapté.

**Michel Smilévitch :** Je ne vais pas polémiquer avec la société Menighetti qu'on connaît bien car on l'a fait travailler sur d'autres opérations et on a apprécié leur professionnalisme. Je voulais tout simplement rappeler qu'on était dans une situation bloquée, car c'était un projet qui était en panne. C'est sûr que d'un point de vue uniquement « techniciste », on peut dire il faut faire cela, c'est la solution. Peut-être que vous n'avez pas suffisamment travaillé avec les élus. Moi, ça fait vingt ans que j'occupe ce poste-là. En vingt ans, j'ai proposé la procédure de marché de définition une seule fois. Il me reste neuf ans à faire, je ne sais pas si j'aurais l'occasion de le refaire une autre fois, mais je pense que là c'était le moyen de sortir d'une ornière.

**Philippe Olivier :** C'était pour débloquer la situation, on l'a compris. Monsieur Roux peut-être une réflexion par rapport à l'échange qu'il vient d'y avoir ?

**Jean-Michel Roux :** Non, mais cela renvoie à un problème beaucoup plus général, qui est celui de la définition des invariants du projet avant lancement d'une étude de définition. *On ne peut pas mettre dans un programme de marché d'étude de définition ce sur quoi personne n'est capable d'être d'accord, car à ce moment-là, on arrive à des discussions extrêmement confuses.* Je pense à un problème qui se pose dans beaucoup de projets urbains, c'est la question de la densité. On reporte sur les études de définition tout un tas de problèmes qui n'ont, en fait, pas de solutions techniques. La solution technique, c'est d'arrêter un programme minimum, de savoir comment ça s'accorde à un marché, comment ça peut évoluer dans le temps, etc., mais si on laisse cette question de densité à traiter en termes d'esthétique, par exemple,

et de considération sur l'animation urbaine (considération pas toujours très fondée), effectivement on arrive à des discussions très confuses et surtout très très longues. Alors on va se battre sur des programmes qui vont du simple au double et la comparaison deviendra très, très difficile, j'en traite un en ce moment, donc j'en parle d'expérience.

**Philippe Olivier :** Une réaction ?

**Yves Dessuant :** Je suis programmeur, je voudrais répondre sur ce qui a été dit et insister sur ce qu'a dit Menighetti. Il y a un vrai problème sur le fait de savoir quel est l'intérêt de faire un marché de définition pour une opération de ce genre. En reprenant ce qui a été dit par Monsieur Smilévitch, vous avez parlé du refus du Maire ou de la municipalité d'organiser un concours par crainte de mal cerner la question budgétaire, je suis très choqué par cette affirmation. Les programmeurs qui sont dans la salle savent parfaitement, d'abord, débloquer les situations et ensuite, savent parfaitement mener des études, développer des diagnostics, monter des équipes. On travaille tous avec des économistes et on est parfaitement capable de cibler des budgets parfaitement précis, y compris, pas seulement des coûts de travaux, mais aussi bien des budgets globaux d'opérations avec les montants d'honoraires, le coût du mobilier, etc.

**Philippe Olivier :** Donc, vous êtes sur le même propos que votre collègue.

**Yves Dessuant :** Oui. Je suis très choqué d'entendre qu'on lance un marché de définition, d'abord parce que c'est en panne et ensuite, pour cerner la question budgétaire, parce que avec un concours normal on a peur que ça dérape.

**Philippe Olivier :** Ce ne sont pas des raisons suffisantes pour faire un marché de définition.

**Yves Dessuant :** Non, ce ne sont absolument pas des raisons tout court. Il suffit de s'adresser à des gens qui font leur boulot correctement, et un point c'est tout. Je veux insister sur le fait qu'organiser un marché de définition c'est aussi un problème de gestion du denier

public, il faut vraiment que l'intérêt soit très avéré. Faire faire trois diagnostics qui arrivent tous les trois à la même conclusion, je suis désolé, c'est deux fois plus d'argent dépensé pour rien. La meilleure façon de gérer l'argent public, au lieu de payer trois diagnostics qui arrivent tous les trois à la même conclusion, c'est de ne pas les payer car la rémunération que vous avez proposée aux équipes couvre à peine le prix d'un concours sur esquisse. Je trouve effectivement que c'est choquant dans le sens où c'est typiquement le genre d'opération pour laquelle il ne faut pas faire de marché de définition.

**Philippe Olivier :** Alors on va voir d'autres exemples. Jacques Cabanieu vous souhaitez réagir ?

**Jacques Cabanieu :** Je voulais simplement dire que je ne pense pas que le diagnostic technique n'a pas été fait par le maître d'ouvrage, avant les marchés de définition, parce que *dans la mission diagnostic, il y a autre chose que le simple diagnostic technique, et celui-là, on le dit tout le temps, il faut qu'il soit fait en amont, par des spécialistes une bonne fois pour toute, puis remis à toutes les équipes avant de se lancer dans les marchés de définition.* Je vois le front commun des programmeurs s'élever contre la ville de Clermont-Ferrand, moi je la comprends parfaitement car j'ai aussi été confronté à des projets totalement bloqués. Quand on arrive à faire quelque chose qui était bloqué depuis quinze ans, on peut considérer qu'on n'a pas si mal travaillé que ça.

**Véronique Tirant :** Je travaille pour la SEM des Hauts de Seine en tant qu'assistante de maîtrise d'ouvrage, donc plus sur du projet urbain. Effectivement, la question de la procédure des marchés de définition se pose sur du projet urbain et il se trouve qu'on a choisi des procédures de marché de définition sur des cas précis, souvent pour répondre à des problèmes de maîtrise d'ouvrage c'est-à-dire de collectivités, d'élus, etc., et je dirais qu'après, la maîtrise d'œuvre arrive en se disant qu'est-ce qu'on fait là ? Il y a eu un cas en particulier où *on s'était dit qu'on ne voudrait pas que le Maire ait à choisir sur un concours d'urbanisme en fonction de ce qu'il aime ou n'aime pas. C'est-à-dire qu'on voulait qu'il puisse travailler au moins sur la définition de la programmation urbaine en amont et*

**sur la structuration urbaine avec les équipes.** On a un autre cas d'étude de définition avec une maîtrise d'ouvrage compliquée où il y a trois maîtres d'ouvrage différents, c'est-à-dire deux communes et le Conseil général des Hauts-de-Seine. Effectivement, là, il y a tout un travail de consensus à avoir sur la programmation urbaine et puis sur le projet futur, qui explique qu'on a choisi évidemment ce type de procédure. Par contre, on ne l'a jusqu'à présent pas engagée sur des problèmes de types « renouvellement urbain », c'est-à-dire politique de la ville. On est plus dans des structures d'ateliers urbains où il y a un urbaniste qui est leader et qui est rémunéré au niveau où il doit être rémunéré, parce qu'effectivement il y a cette question là et si on veut qu'il travaille bien, il faut qu'il y ait une juste rémunération. Mais il ne s'agit pas seulement d'urbanisme, c'est-à-dire qu'il y a toutes les autres problématiques urbaines qui sont économiques, sociales, de déplacements, on est en logique d'atelier urbain, et c'est peut-être plus judicieux de travailler dans cette logique-là, sur ces quartiers où il y a aussi la concertation avec la population. C'est-à-dire que le énième projet urbain en étude de définition (ils en ont déjà eu des tonnes), ce n'est pas forcément ce qu'ils attendent, ni non plus ce que les élus attendent.

**Philippe Olivier :** On reviendra sur ce point précis avec d'autres intervenants tout à l'heure. Vous avez dit un petit peu plus tôt dans votre intervention que lorsque la maîtrise d'ouvrage est complexe, c'est une procédure qui apporte un certain nombre de choses intéressantes. Cela fait une transition très bonne puisque on va repartir ailleurs, on va aller à Sélestat, dans le Bas-Rhin, et on va regarder justement la question de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et je vais demander à Guy Clapot de nous présenter le sujet.

### 3. Comment la maîtrise d'ouvrage doit-elle s'organiser avant de s'engager dans cette procédure ?

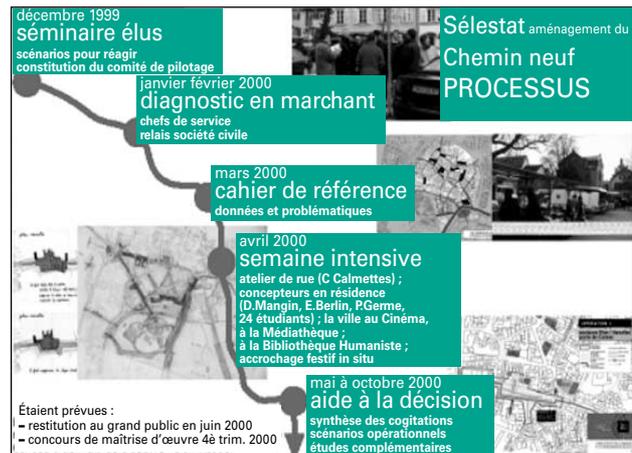
Intervention de **Guy Clapot**, chargé de mission au CAUE du Bas-Rhin (67).

**Philippe Olivier** : Monsieur Clapot, vous travaillez au CAUE du Bas-Rhin et nous allons regarder quelques éléments d'un programme sur lequel vous travaillez. Nous sommes dans la ville de Sélestat, et il s'agit de ce qu'on appelle l'aménagement du chemin neuf. Quelques hectares d'espaces publics, au centre de la ville de Sélestat, dans le Bas-Rhin. Partenaires de la maîtrise d'ouvrage : la Région, le Conseil général et des études pilotées par la ville sans soutien extérieur. Donc l'assistance à maîtrise d'ouvrage c'est vous, le CAUE du Bas-Rhin, avec le CETE de l'Est, le niveau d'avancement de l'opération aujourd'hui, c'est en stand by depuis octobre 2000. Vous allez nous dire un petit peu ce qui se passe. Après, des concours de maîtrise d'œuvre sont envisagés. Je vous laisse parler.

#### Sélestat, aménagement du chemin neuf

- **Nature** : Réaménagement progressif de 6,7 ha d'espaces publics centraux (9 lieux sur une séquence de 1 km).
- **Maître d'ouvrage** : Ville de Sélestat (Bas-Rhin).
- **Partenaires de la maîtrise d'ouvrage** : Région, Conseil général partenaires dans l'aménagement, mais phase d'études pilotée par la ville, sans aucun soutien extérieur.
- **Assistants à maîtrise d'ouvrage** : CAUE du Bas-Rhin, avec Cete de l'Est et J.Vincent.
- **Niveau d'avancement de l'opération en juin 2002** : Mise en attente depuis octobre 2000.
- **Type de marché(s) ultérieur(s) envisagé(s) ou attribué(s)** : Concours de maîtrise d'œuvre (partie générale + 1<sup>re</sup> tranche 1,2 ha). Etudes préalables au choix d'une procédure n'ayant finalement pas abouti à des marchés de définition.

Source : CAUE du Bas-Rhin.



Sélestat, aménagement du chemin neuf.

Source : CAUE du Bas-Rhin.

**Guy Clapot** : On nous a invité, en fait, pour parler d'une petite histoire, qui a abouti à la conclusion qu'il n'était pas opportun de lancer un marché de définition. La tonalité de mon propos va rejoindre ce que certains ont osé appeler peut être un peu hâtivement le « front des programmistes », je ne suis pas programmiste, mais je me retrouve dans certains propos qui ont été tenus auparavant.

*Ce qui manque souvent dans les réflexions, c'est l'implication à long terme des élus, c'est la recherche d'un accord, d'un soutien de la population dans le projet urbain. Monsieur Moutard a parlé du projet partagé et c'est effectivement un mot qui a du sens.*

La ville de Sélestat, on ne l'a pas vu dans les images précédentes puisqu'on est passé vite, envisageait de réaménager un bon kilomètre d'espace public qui relie les grandes infrastructures de transit au niveau régional à des éléments fondateurs dans l'histoire de la ville par rapport à son site. Le problème qui était posé par la ville c'est, jusqu'où ? combien ? qu'est-ce qu'on fait à cette occasion-là ?, en nouant des problèmes de statut des espaces, de circulation bien évidemment, mais aussi de développement urbain. Je ne vais pas insister, chaque projet a son histoire.

En fait, nous sommes intervenus en amont de ce travail, pour aider la ville à poser un certain nombre de questions, qui ont permis d'inscrire cette opération dans un contrat de ville au niveau régional. Le petit chemin de fer que vous voyez sur cette image, explique le processus que nous avons développé.



Sélestat, aménagement du chemin neuf.

Source : CAUE du Bas-Rhin.

Dans l'absolu, nous pensons le plus grand bien des marchés de définition, mais nous ne pouvons pas nous empêcher de considérer que leur soudain succès est certainement, en partie, lié à des échéances électorales.

Par ailleurs, *autant la procédure est intéressante et pertinente en elle-même, autant, quelques fois, son succès repose sur de mauvaises raisons*. La première, c'est la volonté du maître d'ouvrage de trouver un créneau afin de repousser au plus loin le moment de s'impliquer dans des décisions, et la deuxième mauvaise raison vient des maîtres d'œuvre, qui à juste titre, voient dans cette procédure, la possibilité d'élargir leur champ d'action, d'apporter leur éclairage, en amont, mais qui finalement se retrouvent piégés dans une situation d'intervenants providentiels, ce qui est absolument catastrophique pour un projet urbain.

**Philippe Olivier :** Donc, vous n'aviez pas recommandé les marchés de définition a priori.

**Guy Clapot :** En amont, étant donné tout cela, nous avons proposé de travailler d'une manière particulière.

Dans un premier temps, nous avons proposé de réunir un séminaire des élus, puisqu'on a du mal à les mobiliser sur la longue durée, on a fonctionné sur séminaire en leur proposant des scénarios, je ne

développerai pas, mais le but de ce temps très court était en quelque sorte d'évaluer l'ouverture de l'éventail des possibles : dans quelle plage se situe la palette des possibles sur les espaces dont on parle ?

A partir de là, ils ont validé le processus que je vais vous décrire, qui s'est déroulé sur quatre mois, de décembre 1999 à avril 2000. Dans un premier temps, le diagnostic nous a donné l'occasion de mobiliser tous les Directeurs de l'administration municipale, grâce à un intervenant, Joël Vincent, qui était également partenaire avec le CETE, et qui est spécialiste de maîtrise urbaine et sociale (ça a son importance). Après les élus, la tache d'huile a atteint les chefs de service de l'administration municipale, y compris le responsable du troisième âge et celui des dossiers sociaux qui a compris que le social n'était pas qu'un dossier ou un cas. Ce travail a ensuite été élargi aux partenaires de la société civile, c'est-à-dire que chaque chef de service était appelé, après avoir pondé son diagnostic ou sa contribution de là où il parlait, à associer à la réflexion collective ses partenaires habituels dans la société civile (milieu associatif, personnes de référence, etc. et quelques interlocuteurs institutionnels, le moins possible).

*Ce travail a abouti au cahier de références. On a, en quelque sorte, rassemblé après deux mois de travail un document qui avait pour but de marquer une étape, de faire référence dans la réflexion collective. C'est un document qui avait pour but d'être lisible par le citoyen « lambda » de la ville, et qui a largement été diffusé à qui le demandait en municipalité.*

**Philippe Olivier :** Qu'est-ce qu'on trouve dans ce cahier de références ?

**Guy Clapot :** Alors, on y trouve un état des connaissances sur ce site : l'histoire du site, les fonctionnements et dysfonctionnements actuels repérés, un état des désirs, c'est-à-dire ce qui a été émis par les uns et les autres comme souhaits sans savoir également comment le matérialiser sur ce site, et puis une proposition sur des pistes d'actions, c'est-à-dire une première formulation pour amener à réagir. Nous pensons qu'il faut souvent fournir une pierre d'appel sur laquelle les uns et les autres puissent intervenir en réagissant et non pas en intervenant ex nihilo.

À l'issue de ce travail, qui avait pour but aussi d'associer la population, c'était une volonté de la municipalité gauche plurielle de l'époque, nous avons organisé ce qu'on appelle une « semaine intensive ». Après préparation, nous avons réuni sur le temps d'une semaine, d'un samedi du marché à un autre samedi du marché, sur le site, sur le segment qui était appelé à être transformé, différentes choses. D'une part, un atelier dit de rue qui présentait aux habitants une exposition, une maquette à grande échelle du site et deux architectes, rompus aux pratiques de dialogue avec la population, qui étaient là pour essayer de susciter des échanges individuels. Ce travail a ensuite été compilé par l'architecte qui avait suivi ce dossier. En parallèle, étaient réunis des architectes travaillant, en quelque sorte, en chambre, en résidence. D'une part, 24 étudiants en architecture qui venaient des deux écoles de la région, pour un temps d'un peu moins d'une semaine, d'autre part, trois professionnels de renom que nous avons contactés en amont, il s'agit de David Mangin sous le profil d'architecte urbaniste, Eric Berlin sous le profil du paysagiste, et Patrick Germe architecte-urbaniste, je dirais dessinateur urbain. Les trois ont travaillé ensemble avec les étudiants en temps ramassé sur cette production.

En parallèle, se menaient dans la ville différentes choses que je ne développerai pas, qui sont plus de l'ordre de l'animation, mais qui ont permis de faire dresser l'oreille aux habitants sur ces questions-là, je pense au cinéma, à la médiathèque, etc., les institutions locales ont été mobilisées, mais je ne développerai pas.

**Philippe Olivier :** La semaine se termine et ensuite c'est le moment de la décision.

**Guy Clapot :** La semaine se termine, c'est le moment des décisions, des bilans. Il s'avère qu'à l'issue de ce travail, ce qu'on voyait se dessiner au niveau du cahier de références se confirme largement. C'est-à-dire que finalement la palette des possibles, dont je parlais au début était en train de se resserrer. *D'une certaine manière, les désirs et les représentations que les uns et les autres se faisaient de ce qu'il pourrait advenir des différents espaces dont on parlait, évoluait dans une fourchette relativement restreinte qui ne justifiait plus qu'on envisage de lancer un marché de définition, mais qu'on*

*s'achemine plus tranquillement vers la mise au point d'un programme phasé de concours d'aménagement urbain.*

**Philippe Olivier :** Donc vous nous avez construit tranquillement une alternative au marché de définition avec votre histoire.

**Guy Clapot :** Sans doute pas, je pense qu'on était dans les phases amont de ce qui aurait pu très bien se prolonger par un ou des marchés de définition.

**Philippe Olivier :** Mais ce n'était pas nécessaire compte tenu de là où vous en étiez arrivé.

**Guy Clapot :** Tout à fait, *et je voudrais dire qu'en France on manque très souvent de cette culture des alternatives en parallèle. Très souvent on a des objets ou des outils uniques.*

**Philippe Olivier :** Juste pour l'anecdote, la décision n'a pas été prise ?

**Guy Clapot :** La décision, malheureusement, n'a pas été prise et nous avons tiré amicalement les oreilles aux élus de l'époque en leur rappelant qu'en bon pédagogue, il faut un retour d'informations aux gens à qui on a demandé de travailler, et que ce retour d'informations doit se faire très vite. Et là, il était promis un retour d'informations « je vous ai compris, je vous ai entendu et je décide que » au mois de juin, qui n'a pas eu lieu parce que les élus, pour x raisons, ont senti le projet très polémique. Vous savez que lorsqu'on parle de plan de circulation et de stationnement, neuf mois avant les élections, on hésite. On le savait, on leur avait demandé s'ils étaient sûrs, mais bon...

**Philippe Olivier :** Il était déjà bien tard.

**Guy Clapot :** Et finalement il était trop tard, et cette municipalité, pour d'autres raisons, qui n'ont rien à voir avec l'histoire de cette procédure, n'a pas été renouvelée, elle se savait en danger, et nous sommes actuellement dans une phase où le dossier, après un temps de purgatoire, est en train de remonter dans les priorités de la municipalité majorité présidentielle.

**Philippe Olivier :** Ça va repartir.

**Guy Clapot :** C'est en train de remonter parce qu'objectivement personne ne peut se passer d'intervenir sur ces sujets.

**Philippe Olivier :** Votre enseignement sur cette démarche ?

**Guy Clapot :** *Cela confirme notre intérêt pour, d'une part, impliquer le maître d'ouvrage le plus en amont possible et le plus régulièrement et, d'autre part, ne pas mésestimer deux compétences qui sont souvent absentes dans les procédures. D'une part, la compétence des lieux, c'est-à-dire qu'est-ce qu'un espace peut appeler, peut permettre et, d'autre part, la compétence des citoyens.*

**Philippe Olivier :** Alors remarques et commentaires par rapport à cette intervention ? Madame ?

## Débat avec la salle

**Caroline Gerber :** Je suis programmatrice et membre du conseil d'administration du SYPAA, et je voulais faire une remarque en tant que jeune programmatrice, car l'analyse de Jodelle Zetlaoui l'a bien montré, quasiment 90 % des marchés de définition se font sur des éléments existants ou des équipements à réhabiliter. Ce qui veut dire à mon avis, qu'il y a un besoin de vérification non seulement technique (le diagnostic technique, certes, c'est un élément de maîtrise d'œuvre), mais aussi esthétique (un diagnostic paysager, c'est quelque chose qui peut être fait de façon extrêmement qualitative par un maître d'œuvre). En fait, plus cela se fait en amont, plus ça permet de faire adopter le projet par des habitants, parce qu'ils se réapproprient esthétiquement et symboliquement le lieu, grâce à un maître d'œuvre qui le met en valeur, ne serait-ce que par le discours, par l'image.

Ainsi, le marché de définition m'a l'air d'apparaître comme la solution magique qui permet de faire intervenir le maître d'œuvre, qui a travaillé au moment du diagnostic, après, dans la phase de réalisation. Parce que si, au moment du diagnostic, les maîtres d'œuvre qui s'engagent sont interdits de concours, cela pose un problème à de très nombreux maîtres d'ouvrage et à de très nombreux maîtres d'œuvre. Je me suis retrouvée comme ça à chercher des collègues paysagistes sur certains dossiers pour pouvoir répondre à la phase amont, et ils me disaient systématiquement non, parce que le sujet les intéressait en tant que concours. Donc, finalement est-ce que le marché de définition est vraiment la bonne réponse pour ce type de problème ?

La connaissance d'un lieu, et je suis contente que Guy Clapot ait parlé vraiment de la compétence du lieu, ce n'est pas un BET qui l'a, c'est vraiment un maître d'œuvre, et la culture du lieu qu'il a pendant les deux/trois/dix ans que dure le diagnostic, elle est complètement évacuée par l'anonymat du concours et les règles extrêmement rigides des marchés publics, et donc, toute l'approche qualitative est évacuée par ces méthodes-là. Moi ce qui me semblerait intéressant c'est de savoir, si on sait faire, avec les marchés de définition qui sont quand même très remis en cause par les avocats, les juristes de tout bord... J'ai eu des discussions avec des avocats qui disaient qu'avec l'Europe, les marchés de définition allaient disparaître...

**Philippe Olivier :** Attendez, vous avez entendu Monsieur Cabanieu, il a dit que c'était la seule procédure qui pouvait durer. Aujourd'hui c'est la procédure, vous avez dit, magique. Alors un autre commentaire ?

**Michel Huet :** Je ne peux pas laisser dire, bien que ce soit la réalité du vécu, qu'il y ait interdiction de candidater, de déposer un appel à candidature, de répondre à un concours lorsqu'on a fait en amont des études, de la programmation ou lorsqu'on a participé à quelques procédures que ce soit. Ce qui est sanctionné par les tribunaux administratifs et le Conseil d'Etat, c'est le principe d'égalité de chance. Or, il a été jugé, certes, pas toujours dans le même sens, mais il appartient au maître d'ouvrage de prendre sa responsabilité. Il a été jugé que, dans la mesure où, au moment du concours, on faisait état des études qui avaient été faites en amont, à ce moment-là l'égalité de chance était rétablie. Pour Renzo Piano, on a eu des difficultés, mais le tribunal administratif de Lyon a bien été dans ce sens-là, il était évident que Piano avait travaillé en amont sur la cité internationale, il était même vrai qu'il avait travaillé en amont sur des études. Dès lors que ces études ont été produites au moment opportun par le maître d'ouvrage et connu de l'ensemble des autres candidats, il était possible de candidater. Il y a une espèce d'auto-censure, que je comprends parfaitement, que vous faites lorsque vous travaillez en amont en vous disant que vous ne pouvez pas continuer, mais si le maître d'ouvrage en est d'accord, si vous faites attention avec lui, je crois que l'on peut faire ce que l'on souhaite tous dans certains cas, c'est avoir cette unité, cette transmission de ce que j'appelle l'acte architectural et urbain.

**Philippe Olivier :** Merci. Une autre intervention ?

**Jean-Michel Avramides :** Je travaille au CAUE de l'Orne. Je voudrais poser une question à Monsieur Clapot, bien qu'on ne doive pas parler de finance, je me permets quand même de la poser cette question. Quelle a été le coût de cette mission et son mode de financement ?

**Philippe Olivier :** Votre alternative, elle est chère ou pas chère ?

**Guy Clapot :** La question est habituelle et j'y réponds sans sourciller. Ça a coûté 100 000 € TTC, c'est-à-dire 1,5 € par mètre carré. Dans ce coût, parce qu'en fait le coût ne veut rien dire pris globalement, nous avons englobé la totalité des frais de communication qui, en général, ne sont jamais cumulés dans les opérations parce qu'ils sont considérés comme des coûts politiques, alors qu'ils représentent 50 % du coût. Un autre sous coût que l'on peut distinguer, c'est le « surcoût » du travail de concertation associant le public. Il concerne le quart de la somme. Autrement dit, un travail d'études préalables en grande masse aurait pu être le quart des 100 000 € dont on parlait, mais ça aurait été une approche très sommaire. **En dépensant 100 000 €, on a fait de la communication et de l'association de partenaires à la réflexion.**

**Philippe Olivier :** Très bien. Monsieur Roux ?

**Jean-Michel Roux :** Un mot de résumé. Ce dont on s'aperçoit là, c'est que le marché de définition, ce n'est pas un *brain storming* ou ça ne doit pas en être un, parce que sinon ça dérape, que la solution au problème du *brain storming* évite le marché de définition, du moins le relance sur de meilleures bases. Maintenant, ce dont on manque complètement, c'est de normes et des moyens juridiques pour organiser ce *brain storming*. Vous dites en effet que les équipes qui interviennent pendant la semaine intensive peuvent théoriquement candidater à un marché ultérieur, éventuellement de définition, mais il est bien évident que dans la conception politique, par exemple, que les élus ont d'un projet comme cela, ils verraient dans cette continuité une espèce de favoritisme et il est exceptionnel que cela se passe ainsi, dans la pratique.

**Guy Clapot :** Tout à fait, et j'ajoute aussi que ce n'est peut-être pas un hasard si on a fait ça en Alsace, parce qu'en Allemagne, il existe des normes extrêmement précises pour cadrer ce genre de travail amont, qui est alors extrêmement bien payé. Alors évidemment, le problème du marché de définition se pose avec moins d'acuité.

**Philippe Olivier :** D'accord. Un mot de la part de Yves Dessuant.

**Yves Dessuant :** Oui. Ce n'est pas que je souhaite polémiquer, mais pour reprendre ce que vient de dire Michel Huet, l'auto-censure ce ne sont pas les paysagistes et les architectes qui se la font. Il faut quand même bien voir que, sur l'histoire de la Cité Internationale de Lyon, pour que Renzo Piano puisse candidater, il a quand même fallu que la ville de Lyon, qui voulait que Piano candidate, aille au tribunal administratif. **Donc les paysagistes et les architectes qui nous disent, à nous programmeurs, « écoute, on t'adore mais on ne travaille pas avec toi sur ce coup-là parce qu'on veut faire le concours derrière », c'est quand même une vraie réalité.** Je pense que sur le projet urbain, c'est un vrai problème parce que, nous autres programmeurs, on a de la méthode, on sait travailler, on sait faire des choses, mais il y a effectivement des compétences de lecture de lieu, de compréhension des lieux et d'analyse morphologique, d'analyse esthétique, d'analyse urbaine pour lesquelles on a besoin d'économistes, de paysagistes, d'urbanistes, d'architectes. Donc on a besoin de monter des équipes.

**Thomas Scheck :** Je pratique la programmation et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en France et dans d'autres pays. Le problème qui me semble tout à fait indiscutable, c'est la pluridisciplinarité, parce qu'il en faut, et la simultanéité. Je pense que c'est le vrai avantage du marché de définition. Donc ça, ça me paraît tout à fait essentiel, mais qui dit que ce sera mis en œuvre, qui dit que ça doit être, également sans concurrence, parce qu'en fait, tel qu'on a vécu les études de définition, comment s'imaginer que les concurrents partagent les meilleures idées.

**Philippe Olivier :** Vous savez, on va revenir sur cette question du travail en commun tout à l'heure.

**Thomas Scheck :** Il y a aussi évidemment le problème de la rémunération. Donc n'oublions pas la pluridisciplinarité et la simultanéité et aussi comment faire pour travailler ensemble. Maintenant, je pense qu'il est urgent de débattre d'une autre solution que les études de définition. Il ne faut pas que les études de définition soient la seule possibilité, mais il faut qu'il y ait une nouvelle manière de travailler sur un projet ensemble du début à la fin.

## 4. Comment envisager les différentes phases et modalités d'implication des habitants utilisateurs, usagers (participation, concertation, consultation, information) tout au long du processus ?

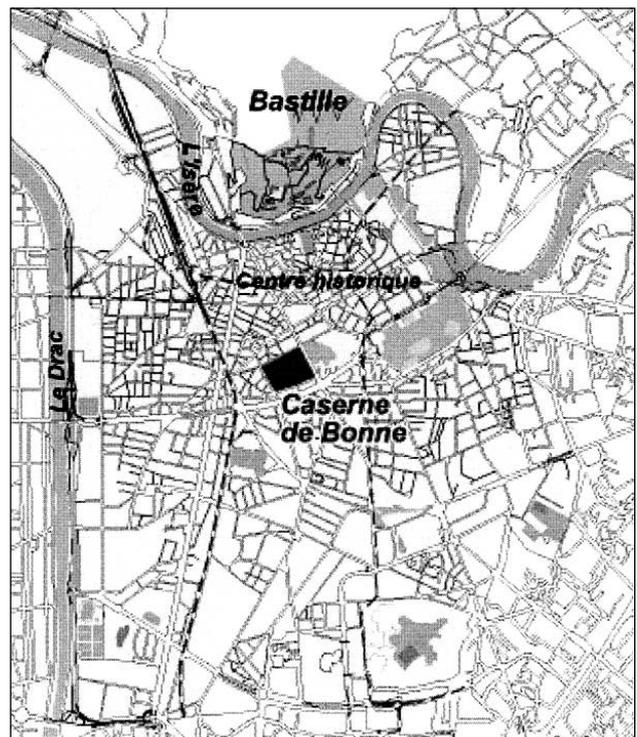
Intervention de **Philippe Durand**,  
Chef de Service Prospective Urbaine,  
ville de Grenoble.

**Philippe Olivier** : Merci de cette intervention. Je vous propose de passer maintenant à un autre témoignage. Ce témoignage, c'est celui de Paul Durand. Donc toujours sur cette question de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, nous sommes avec vous à Grenoble et vous allez nous parler de la reconversion urbaine d'une emprise militaire qui a été libérée, celle de la caserne de Bonne. La maîtrise d'ouvrage, c'est la ville de Grenoble avec d'autres partenaires. Les assistants à la maîtrise d'ouvrage sont les services de prospective urbaine, des sociologues, le bureau d'études technique, la SEM, des programmistes, etc. Le niveau d'avancement de l'opération, au jour d'aujourd'hui, on en est à l'audition des candidats, et la désignation du lauréat par le conseil municipal se fera ces jours-ci, si j'ai bien compris. La rémunération attribuée au marché est de l'ordre de 107 000 € et ensuite, il y a une maîtrise d'œuvre urbaine.

Alors comment s'est organisée la maîtrise d'ouvrage sur cette opération-là ?

Reconversion urbaine de l'emprise militaire libérée de la Caserne de Bonne (Paul Durand)

- **Localité** : Grenoble – Isère.
- **Maître d'ouvrage** : Ville de Grenoble.
- **Partenaires de la maîtrise d'ouvrage** : le Préfet, le Maire, MRAI, Direction Départementale de l'Équipement (D.D.E.), METRO, Conseil général de l'Isère, Direction des services Fiscaux.
- **Assistants à maîtrise d'ouvrage** : Service Prospective Urbaine, Sociologue, Bureau étude technique, SEM d'aménagement, Programmiste activités loisirs.
- **Niveau d'avancement de l'opération en juin 2002** : Audition des candidats. Désignation du lauréat par le Conseil municipal.
- **Équipes en compétition** : Monsieur Devillers, Monsieur Fuksas et Madame Lipsky/Monsieur Rollet, architectes – urbanistes.
- **Rémunération totale attribuée aux marchés** : 107 019 € HT (702 000 F HT).
- **Type de marché(s) ultérieur(s) envisagé(s) ou attribué(s)** : Maîtrise d'œuvre urbaine.



Plan de situation Caserne de Bonne.

Source : ville de Grenoble.

**Paul Durand :** En préalable, je vais vous parler du contexte dans lequel on se trouvait. C'est une caserne de 8 hectares 5 au cœur de la ville, au centre. La ville avait une co-maîtrise d'ouvrage avec les services du ministère de la Défense. La base de départ, c'était effectivement l'armée qui vendait un foncier et l'objectif pour toutes les friches qui sont vendues par le ministère de la Défense, c'est de réaliser un projet qui sert de base à l'évaluation financière du foncier. *L'objectif de la ville, c'était de pouvoir faire participer les habitants à partir d'un projet urbain sur l'ensemble de la ville.* Pour cela, il y avait des grandes orientations qui avaient été définies. Il s'agissait, à partir de ces grandes orientations, de faire débattre et d'avoir des solutions alternatives pour définir un projet sur ce territoire.

**Philippe Olivier :** Excusez-moi, j'ai oublié une précision à votre sujet, vous êtes le chef de projet de cette opération, mais vous êtes aussi le chef du service prospective urbaine à la ville.

**Paul Durand :** Tout à fait. Du point de vue de la maîtrise d'ouvrage, la première chose à dire c'est effectivement, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage avec une équipe technique renforcée pour suivre cette opération. Nous avons, au cours des deux années d'étude, réalisé une cinquantaine de réunions entre les comités de pilotage, les comités techniques, les groupes de réflexion sur les différentes phases, etc. *Le rôle de la maîtrise d'ouvrage était de préciser le cahier des charges à partir du projet urbain, de définir toutes les étapes du processus de marché, jury, etc., c'était aussi d'accompagner la concertation préalable avec la population, et c'est de faire en sorte, enfin, de faire fonctionner la transversalité et de soulager le travail des équipes en faisant participer les services pour alléger effectivement leur travail.* Et cela a entraîné une prise en charge importante de l'équipe technique.

**Philippe Olivier :** Quelles étaient les principales phases de l'opération ? Comment s'est déroulée la concertation avec le public ?

**Paul Durand :** Il y a eu deux phases essentielles très distinctes. Une première phase qui est la définition d'un programme commun. Nous avons tenté de faire travailler les trois équipes ensemble, ça a fonctionné au début et

puis très vite, effectivement, comme ces équipes se sont trouvées tout de même en concurrence, il y a eu une limitation des échanges.

Dans la phase programme, ce travail en commun a pu se réaliser et nous a permis d'aboutir à une série de réunions publiques, au cours desquelles nous avons exposé à la fois les particularités et les invariants qui étaient proposés par les équipes. Cela nous a permis de montrer les différences qu'il y avait dans les propositions des équipes, afin que le Conseil municipal propose des éléments de programme aux trois équipes pour passer à l'élaboration d'un projet. Donc, il y a eu trois réunions publiques, une sur le diagnostic et les enjeux, une sur les éléments de programmes proposés par les équipes et ensuite une sur les éléments de programmes qui seraient proposés par le Conseil municipal aux trois équipes pour passer dans la deuxième phase qui est l'élaboration d'un projet, forcément différent, mais à partir d'une base commune de programmation.

Préalablement, il faut souligner que nous avons confié une mission à une équipe de sociologues pour aider la maîtrise d'ouvrage et les maîtres d'œuvre. Cette équipe a fait des enquêtes de proximité dans l'environnement immédiat, mais également dans les quartiers environnants, et également à l'échelle de la ville pour comprendre les enjeux qu'il pouvait y avoir sur ce site.

**Philippe Olivier :** Est-ce que les réflexions des habitants ont pu influencer ce qui s'est passé dans ces réunions publiques et ont pu influencer le travail des équipes à la suite des réunions ? Comment ce sont réalisés ces allers-retours ?

**Paul Durand :** *Le travail de concertation n'a jamais été fait en direct. Il n'était pas interdit aux équipes de rencontrer les associations d'habitants, mais c'était les services de la ville de Grenoble qui prenait en charge le dialogue avec les habitants à partir des propositions des candidats.* Ca c'est la spécificité de la démarche, la prise en charge de cette concertation.

Ce que l'on peut dire du point de vue des conclusions que l'on peut en tirer, c'est que cela permet de partager avec les habitants un certain nombre de points de vue sur la question de l'aménagement urbain, du développement urbain de ces secteurs. Par exemple,

il y a eu des débats très intéressants sur la question du rôle de cet espace par rapport à la centralité et le cœur historique de la ville. On a partagé également des éléments en termes de conservation du patrimoine, puisqu'il est vrai que c'est un site caractérisé par des bâtiments assez intéressants, ce qui a généré un débat riche à ce sujet.

Donc, tout cela permet, effectivement, d'élaborer des scénarios, des faisabilités avec un minimum de culture partagée avec les habitants. C'est le premier enseignement. Le deuxième enseignement c'est que cela permet une confrontation entre les habitants et les élus sur des points de vue qui sont parfois divergents, j'en prendrais deux qui sont souvent très sensibles dans toutes les opérations, c'est la question de la densité et de la place de la voiture et du stationnement dans la ville. Nous n'avons pas forcément répondu à la totalité de la demande des habitants, car certains des riverains souhaitent des densités assez faibles, mais cela a permis aux élus d'afficher ou de clarifier des positionnements politiques pour justifier de la densité, justifier des politiques de stationnement.

**Philippe Olivier :** Le choix se fait ces jours-ci, c'est ça ?

**Paul Durand :** Le jury s'est réuni, a fait une proposition et le Conseil municipal, dans les semaines à venir, doit se prononcer sur le choix du jury.

**Philippe Olivier :** Ce serait à refaire, vous repasseriez par les marchés de définition ?

**Paul Durand :** Alors, je pense que ça dépend effectivement du contexte. Je crois que là on était dans une situation qui était assez favorable aux marchés de définition, parce que nous avons un socle de connaissances et des orientations qui étaient déjà affichés sur ce terrain-là. Il convenait de les préciser, d'une part et, d'autre part, il convenait de faire des scénarios alternatifs pour qu'il y ait à la fois du débat public et que l'on puisse éviter ce qui était souhaité des services du ministère de la Défense, qui est d'élaborer un plan, un scénario, un programme qui sert de base à l'évaluation. Donc, je crois que la procédure était assez bien adaptée.

Nous avons, dans la pratique grenobloise, plusieurs marchés de définition, dont un qui a déjà été réalisé sur

du renouvellement urbain en quartier difficile. On peut tirer des enseignements divers. Suivant le contexte, c'est plus ou moins adapté. Pour reprendre des propos qui ont été énoncés tout à l'heure, sur le quartier de la ville neuve (je pense que tout le monde connaît cette opération assez problématique réalisée dans les années 70 où un certain nombre de difficultés existent), *les élus souhaitaient qu'on lance un marché de définition ; nous les avons retenus dans leur élan en leur disant qu'il convenait préalablement de bien définir quels sont les enjeux sur cette opération avant de se lancer trop rapidement dans le marché de définition.* Ça ne veut pas dire qu'on ne le fera pas, mais pour l'instant, on ne le sait pas.

**Philippe Olivier :** Il était trop tôt pour décider. Merci, peut-être, là encore, on a le temps d'un commentaire ou d'une réaction par rapport à cet exemple où tout à l'air de s'être passé de la manière la plus magnifique possible ? Madame ?

**Véronique Granger :** Cette fois, j'interviens en tant qu'urbaniste. Je pense que Grenoble est un exemple parfait de cas qui se prête aux marchés de définition. Je crois qu'on en voit bien les enjeux, le champ, les limites également. Je peux apporter une expérience de satisfecit dans ce genre de problématique parce qu'elle correspond exactement de mon point de vue, à ce que peuvent apporter en plus les marchés de définition. Premièrement, par rapport à la concertation publique, c'est vrai que les élus, là-dessus, sont extrêmement demandeurs et la population aussi. Je rejoins aussi ce que vous avez dit sur la question de la densité, je m'en aperçois de plus en plus sur les projets de renouvellement urbain, c'est-à-dire que les questions de densité ce ne sont pas que des questions esthétiques, ce ne sont pas que des questions de morphologie urbaine, ce ne sont pas que des approches de maîtres d'œuvre urbain ou de designer urbain, ce sont, pour les habitants et les élus, des questions basiques de programme au sens noble du terme. Le travail avec les sociologues, parce qu'ici vous avez certainement l'impression fautive d'un monopole ou d'une présence active des programmistes, mais moi je voudrais aussi parler au nom des sans grades, vous les avez cités, on a des sociologues, on a des spécialistes des analyses des problématiques commerciales, etc., tous ces gens-

là, dont on parle peut, font partis de cette richesse pluridisciplinaire. J'avais envie de dire, peut-être pour en rassurer certains, que c'est vrai que quand on travaille avec des gens qui sont ici, comme François Grether, comme Serge Renaudie, qui sont des personnes avec lesquelles j'ai travaillé, je me dis qu'on est moins bête. Effectivement, on est quand même collectivement plus intelligent et ce n'est pas ça qu'on veut remettre en cause. Quand mademoiselle disait qu'un des problèmes c'était qu'elle n'arrivait pas à travailler de temps en temps avec un paysagiste qui lui dit qu'il se met en réserve pour la maîtrise d'œuvre, c'est vrai, mais, il y a un point de vue qu'on entend peu ici, et je pense que la loi MOP a fait beaucoup de mal à cet égard, *c'est qu'il y a des concepteurs urbains qui ne sont pas forcément des maîtres d'œuvre, et la question du projet urbain, à mon avis, devrait proposer un certain renouvellement des compétences parce qu'il y a beaucoup d'urbanistes qui ne sont pas des maîtres d'œuvre, soit parce que cela ne les intéresse pas, soit parce qu'ils ont envie de faire autre chose.* Je travaille avec des paysagistes qui ne font aucune maîtrise d'œuvre, qui ont des formations de paysagistes et accessoirement de géographes ou autres, c'est un véritable plaisir et un régal intellectuel y compris au service de la collectivité et des habitants.

**Philippe Olivier :** En dehors d'une équipe de maîtrise d'œuvre.

**Véronique Granger :** Bien sûr. Et là, c'est vrai que cette focalisation sur la maîtrise d'œuvre pose problème mais à mon avis il y a une explication, c'est qu'au début, et je crois que la MIQCP ne nous en voudra pas de le dire, *les marchés de définition ont été présentés vis-à-vis des élus comme une alternative aux concours, ce qui fait qu'il y a une focalisation sur la maîtrise d'œuvre.* Il n'est que de voir la difficulté que l'on a à être mandataire, par exemple. Ce n'est pas le problème d'un programmiste, ça pourrait être un sociologue. Moi ça ne me gênerait pas du tout que dans une opération de renouvellement urbain il y ait un sociologue qui soit mandataire. Et pourquoi nous dit-on non à chaque fois ? Parce que le postulat implicite, c'est le concours. Je crois qu'on y reviendra cet après-midi. *S'il y a une inadéquation des marchés de définition, c'est bien*

*lorsque l'on sent que c'est essentiellement une procédure pour se substituer au choix d'un maître d'œuvre.*

**Philippe Olivier :** Merci Madame. Jodelle Zetlaoui-Léger voulait dire un mot.

**Jodelle Zetlaoui-Léger :** Oui, juste pour dire qu'on a travaillé, lors de l'enquête dont je vous ai parlé tout à l'heure, sur plusieurs cas de manière un peu plus approfondie. Je voudrais insister sur le fait que le cas de Grenoble nous a paru vraiment intéressant par rapport aux autres cas, parce qu'il y avait une prise en charge par la maîtrise d'ouvrage de la concertation avec les habitants. Je crois qu'il faut vraiment insister là-dessus, parce *qu'un des problèmes qui se pose de manière assez spécifique dans les marchés de définition, c'est, comment fait-on travailler des équipes avec des habitants, des utilisateurs, des usagers, etc.* Alors comme l'a dit Monsieur Durand, l'objet n'est pas d'interdire aux équipes de faire du travail de concertation, mais devant la lourdeur de ce travail de concertation, la complexité (parce qu'il y a trois équipes) et la difficulté à mobiliser des habitants (est-ce qu'on va mobiliser trois fois des habitants, etc.), se posent des problèmes. Je pense que *la voie qu'a suivie la municipalité de Grenoble est vraiment intéressante parce qu'elle a organisé un processus participatif basé sur des médiations entre les équipes et la population.* Alors après, il y a aussi la question de savoir si c'est en interne que doit se faire cette médiation ou s'il vaut mieux avoir une assistance extérieure. Ca, c'est encore un autre problème. En tout cas, je pense qu'il est difficile de faire travailler en face-à-face, dans les marchés de définition, des équipes avec la population ; il vaut mieux *que ce travail soit mené en parallèle par la maîtrise d'ouvrage et qu'il soit progressivement réinjecté tout au long des études de définition. Ce qui a été réalisé à Grenoble me paraît ainsi tout à fait pertinent.*

**Philippe Olivier :** Monsieur Roux, vous êtes donc le Directeur des projets urbains de la SCET. Avant de redémarrer avec deux témoignages, pouvez-vous porter un regard rapide sur les trois premiers exemples de ce premier grand thème, qui est la phase amont, et qui est le thème le plus important de la journée,

vous vous en doutez. Qu'est-ce que vous en tirez comme conclusion ?

**Jean-Michel Roux :** Je crois qu'on peut simplement condenser ce qui s'est dit, c'est-à-dire qu'en fait il y a trois thèmes importants. Il y a la question de l'amont de l'amont, c'est-à-dire comment prépare-t-on le travail des marchés de définition, de façon à ne pas retrouver en vrac trop de problèmes à traiter dans le cadre de ces études. Il y a la question de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire qu'il y a quand même tout un savoir faire en matière de réunions, de nombre de participants, de prérogatives des uns et des autres dans ces réunions, qui est très important, et qui est d'ailleurs de plus en plus exigé par tous les intervenants. Et enfin, il y a la question des rémunérations, étant entendu qu'elles sont, souvent insuffisantes pour les gens qui interviennent, mais aussi, il faut quand même le dire, qu'elles ne représentent qu'une faible part de l'ensemble de l'investissement intellectuel qui est fait autour de ces marchés d'étude de définition. Il ne faut pas trop dénaturer les questions. De plus, il me semble qu'une question se soulève, c'est, avons-nous l'assurance que le succès de ce type de contrat et de marché ne va pas se ralentir, compte tenu des contraintes qu'on a par ailleurs pour assurer la continuité des interventions ?

**Comment la maîtrise d'ouvrage peut-elle envisager son ou ses rôles durant la procédure et quels seront-ils ?**

**Quelles expertises, compétences, qualités la maîtrise d'ouvrage doit-elle mettre en jeu en son sein pour conduire de telles études ?**

Intervention de **François Lombard**, architecte DESA, programmeur.

**Philippe Olivier :** Toujours sur ce thème de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, je vais demander maintenant à quelqu'un qui s'appelle François Lombard de bien vouloir intervenir. Monsieur Lombard, vous êtes architecte, ingénieur de formation et il faut le rappeler, vous êtes aussi celui que l'on peut appeler le pionnier de la programmation, cela date d'une trentaine d'années. Vous avez notamment réalisé le programme du centre Georges Pompidou et puis celui de la tête Défense. Ensuite vous avez exercé en tant qu'architecte. Vous vous intéressez maintenant à la question de l'évaluation des programmes, et vous intervenez en assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre des marchés de définition. Ma première question est donc la suivante, pourquoi un maître d'ouvrage doit-il faire appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre des marchés de définition ? Qu'est-ce que ça peut lui apporter ? Pourquoi est-ce que c'est important ?

**François Lombard :** C'est important parce que c'est plus compliqué que dans une procédure classique ; je voudrais insister là-dessus et dire juste deux ou trois mots sur ma démarche personnelle qui, je pense, a son importance pour cet auditoire. Effectivement, tout le travail que j'ai fait depuis une trentaine d'années, *insister sur la démarche programmatique, pas uniquement sur ce qu'on appelle la programmation et la conception, mais sur la globalité de la démarche programmatique qui s'applique à tous les projets*, que ce soit des projets de bâtiment, des projets urbains, d'une manière globale dans laquelle l'organisation

sociale, le contexte économique, le contexte technique et puis le contexte environnemental jouent pleinement et sont en symbiose les uns par rapport aux autres.

Il y a, certes, une phase d'analyse et une phase de conception, mais quelques fois, elles se superposent, on va le voir dans le cadre du marché de définition. Il me paraît très important que tous les acteurs soient formés et aient cette démarche. Bien souvent les maîtres d'œuvre, malheureusement, ont une vision trop sectorielle ; on en reparlera. Personnellement, j'ai commencé par la programmation et puis à la fois j'ai fait de la conception parce que je pense que l'un va avec l'autre.

Dans le cadre du marché de définition, qu'est-ce qui se passe ? En général, dans une procédure habituelle, on définit le contenu avant de définir le contenant. C'est donc un processus simple, pour les bâtiments, il s'agit de programmer et après de concevoir.

Lorsque le problème est complexe et que les solutions ne sont pas évidentes, à ce moment-là, on peut rentrer dans une procédure d'étude de faisabilité. Cette étude de faisabilité existe dans les textes, elle demande une investigation plus élargie ; avant de définir un scénario, elle doit permettre au conseiller du maître d'ouvrage, avec tous les assistants techniques dont il a besoin, d'investiguer, de faire de la concertation et d'élargir le débat. Quand les fameux « désirs et besoins » sont mal définis, on essaie de faire un petit peu de recherche, par des procédures de concertation. C'est la phase du diagnostic.

La troisième voie, liée à la complexité, mène aux études de définition. On estime que l'étude de faisabilité est insatisfaisante ; on a envie d'élargir le débat avec des scénarios beaucoup plus développés. Cela se justifie d'autant mieux, on l'a vu ce matin, qu'on a affaire à un projet urbain. Elle se justifie lorsque la séquence « contenu avant le contenant » est moins évidente et que, quelques fois, l'intérêt est de définir le contenant avant le contenu parce que les besoins, de nos jours, dans les pays développés que nous sommes, sont moins évidents, ce ne sont pas des besoins d'urgence. Ce sont plus des désirs et, par conséquent, on les cerne moins que les véritables besoins. On comprend bien que, dans certains cas de figure, on ait plutôt envie de définir le contenant et le contenu en même temps ; ceci conduit aux études de définition. L'exemple de Grenoble avec la caserne de Bonne est assez symptomatique à ce sujet.

**Philippe Olivier :** Quel est le plus, apporté par l'assistant à maîtrise d'ouvrage ?

**François Lombard :** *Quel est le rôle de cet assistant à maître d'ouvrage. Il doit intervenir avant, pendant et après, c'est fondamental.* Tout ce que l'on peut faire pour débroussailler le problème en amont de la procédure de l'étude de définition, tout ce que l'on peut faire avant, au niveau du diagnostic, au niveau de la hiérarchisation des options à prendre ou des orientations à prendre, pour l'organisation de la concertation, tout ce que l'on peut faire avec le maximum d'efficacité, est le rôle de l'assistant du maître d'ouvrage, dont on imagine bien que sa formation est multiconfessionnelle, si je puis dire, et multiculturelle.

Son profil est celui d'un chef d'orchestre et puis après d'un arbitre. C'est lui qui doit donner les orientations, car on a vu des exemples où les études de définition ne sont pas évidentes ; c'est lui qui, à un moment donné, doit dire si on se limite à une simple analyse programmatique, si on fait une étude de faisabilité ou au contraire si on engage une procédure de définition.

**Philippe Olivier :** C'est lui qui fait le cahier des charges...

**François Lombard :** *Oui, il faut dire qu'il n'y a pas d'exemple de cahier des charges type. Tous les cas sont différents surtout dans les projets urbains. Il y a des complexités complètement différentes, des échelles de temps et d'espace qui sont complètement différentes. Donc il n'y a pas de cahier des charges type.* C'est justement cet assistant qui va aider à sélectionner les équipes en fonction des compétences et du problème qu'on a à traiter. Il est là pour définir ce qu'on appelle le préprogramme avec les données qu'il va insérer, qu'il va donner aux équipes. Il anime les équipes lors des comités de pilotage, ce qui est difficile à gérer ; tout le monde a vécu le *brain storming*. Le chef d'orchestre doit être considéré par les professionnels qu'il a en face de lui, il faut qu'il ait l'autorité pour diriger ; cela évite beaucoup de dépenses inutiles ; il gère les réunions, il convoque les gens quand il faut, il doit être écouté. A un moment donné, on arrive à cette phase que j'appelle « le plus grand commun diviseur » qu'est-ce que c'est ? Tout le monde a un souvenir des mathématiques. Cela veut dire qu'à un moment donné, on hiérarchise les problèmes et tout le monde tombe d'accord sur le fait de dire qu'il faut un tronc commun ; après, chacun va développer son propre scénario.

**Philippe Olivier :** C'est la base sur laquelle on est d'accord avant de développer chacun des scénarios.

**François Lombard :** Après chacun fonctionne pour soi, on développe des scénarios « contenant-contenu », c'est l'intérêt d'une étude de définition. Si tout le monde est sur un pied d'égalité, c'est absurde. Il faut quand même rappeler que ce n'est pas un concours. Il n'y a pas la notion d'équité. Chacun se débrouille.

**Philippe Olivier :** Alors c'est lui qui définit avec les équipes et qui dit vous allez développer votre projet à partir du PGCD (plus grand commun diviseur).

**François Lombard :** Oui et c'est lui qui, après, aide à juger les projets. Pour la poursuite de l'opération, qui me semble intéressante, il faut que les études de définition soient suivies de deux manières. Un suivi en matière d'organisation spatiale, c'est-à-dire qu'il faut que l'équipe lauréate devienne l'organisateur, des équipes de maîtres d'œuvre, etc. Les maîtrises d'ouvrage qui vont intervenir doivent être organisées, car tous les projets urbains sont complexes, parce qu'il y a différentes maîtrises d'ouvrage. Ce n'est pas tout de faire de beaux dessins, il faut qu'après les gens interviennent là où il doivent intervenir ; l'assistant maître d'ouvrage doit définir l'organisation de ces maîtrises d'ouvrage : comment intervenir, quelles sont les contrats qui vont être passés.

**Philippe Olivier :** Mais dites-moi, les maîtres d'ouvrage sont-ils prêts à prendre un assistant à maîtrise d'ouvrage, comment faites-vous pour les convaincre ?

**François Lombard :** Non, il faudrait qu'ils soient prêts...

**Philippe Olivier :** Parce que j'ai l'impression que dans un certain nombre d'exemples, on n'en prend pas.

**François Lombard :** Oui, comme toujours... C'est l'investissement initial et l'équipe initiale qui comptent, si on rate le début, ça ne marche pas. *Il faut quand même que les maîtres d'ouvrage se rendent compte, il faut qu'ils comprennent qu'il y a un investissement initial à faire. On a l'impression qu'ils se disent, voilà on va se débarrasser du problème sur trois équipes, ils vont se débrouiller, nous on a fait notre boulot, et on prendra le meilleur des trois. Ça ne marche pas. Il faut choisir des personnes compétentes, il faut*

*avoir des gens qui ont une formation à la démarche programmatique.* En France, on est un des rares pays dans lequel il y a beaucoup de personnes qui sont éduquées dans cette démarche là. Il faut que les maîtres d'ouvrage s'appuient sur eux, même s'ils ont leurs propres services.

**Philippe Olivier :** Un exemple de marché de définition sur lequel vous êtes en assistance à maîtrise d'ouvrage ?

**François Lombard :** Ecoutez, je me suis occupé de la caserne Monory à Ericourt, qui était un cas type, très proche de celui de Grenoble. Vous avez en marge d'une ville, un problème urbain qui se pose, 20 000 mètres carrés de bâtiments militaires plus ou moins en bon état, il y avait un problème de mémoire du lieu, un problème d'organisation, un problème de réutilisation des bâtiments. On était dans le cas type du projet urbain pour l'analyse technique et l'utilisation des bâtiments, il y a eu deux équipes sélectionnées, deux scénarios différents avec un PGCD. L'équipe d'architecte vous en parlera mieux que moi, parce qu'après je n'ai plus suivi, je me suis arrêté. L'assistant à maîtrise d'ouvrage peut s'arrêter dans la mesure où après il y a un relais qui se passe : je laisserai à l'architecte Jean-Pierre Bureau, le rôle d'en parler. J'ai assisté la Caisse des Dépôts qui avait débroussaillé le problème et qui avait jugé important d'avoir un assistant maître d'ouvrage : c'est comme ça que ça devrait se passer ; je conseille aux aménageurs de choisir des personnes qui les assistent.

**Philippe Olivier :** Vous avez peut-être un commentaire, une réaction par rapport à ce que vient de nous dire Monsieur Lombard sur le rôle de l'assistant au maître d'ouvrage ?

**Jean-Pierre Bureau :** Je suis architecte-urbaniste, URBA Conseil. François Lombard m'interpelle et c'est bien volontiers que je souligne l'intérêt de la posture dans laquelle il était à Ericourt, celle d'un conseiller de la maîtrise d'ouvrage, architecte et programmeur lui-même. Nous étions deux équipes retenues, et dans la fameuse première phase commune dont nous allons parler plus amplement cet après-midi, il a eu l'astuce de gérer cette situation très délicate, pour des concurrents – parce que nous sommes quand même des concurrents et il est très délicat de débattre ses propres idées dans une phase d'analyse –, en nous faisant travailler ensemble d'abord et ensuite

séparément. Donc, je pense qu'il a pu astucieusement guider les équipes pour que le maître d'ouvrage puisse bénéficier de propositions contrastées et intéressantes.

**Philippe Olivier :** Vous aviez besoin d'un chef d'orchestre comme ça ?

**Jean-Pierre Bureau :** Alors oui, c'est capital. En plus, avec la proximité de la formation, le courant est passé tout de suite. Il est efficace parce qu'il connaît les dessous et les contraintes d'une équipe indépendante, et donc le travail a été organisé de façon particulièrement productive et comme la rémunération n'est jamais très grande, il faut être pertinent tout de suite. Ce qui a été très important, nous l'avons su par la suite, puisque nous avons été désignés pour enchaîner la maîtrise d'œuvre, c'est qu'il a eu une action très importante auprès de la maîtrise d'ouvrage, pour parler de choses dont elle ne sait pas parler et il a pu analyser les propositions et mettre en place un système de suivi. Il s'agissait d'une mission d'urbanisme opérationnel, touchant bien sûr des infrastructures, mais aussi d'une mission de Conseil général. Il a fait allusion à la posture de l'architecte en chef, c'est un peu cela, mais c'est un garant de la qualité ultérieure et opérationnelle.

**Philippe Olivier :** Merci. Un autre commentaire pour Monsieur.

**Alain Garès :** Je suis Directeur de la SEM Blagnac Constellation qui aménage, à côté de Toulouse, deux ZAC importantes de 160 hectares, 3500 logements, du bureau, des espaces verts, etc. C'est le programme d'urbanisme qui va avec l'implantation de l'Airbus A380 à Toulouse. On vient de lancer deux marchés de définition. On a lancé, il y a huit jours, l'appel à candidature pour les équipes qui devront concourir. On va aussi choisir un assistant à maître d'ouvrage, le maître d'ouvrage, c'est nous en l'occurrence. On ne se situe, j'ai l'impression, pas tout à fait dans le même cas de figure, parce qu'on est une SEM, donc il y a des compétences internes, il y a un chef de projet qui va le suivre, ce n'est pas comme si c'était une ville. La question que je voulais vous poser, c'est celle des compétences que vous attendez de cet assistant à maître d'ouvrage. Est-ce que finalement par rapport aux compétences des équipes qui vont être retenues, est-ce que ce sont les mêmes, est-ce que vous mettez

d'avantage l'accent sur le côté programmation, c'est ce que vous aviez l'air d'indiquer, comment est-ce que vous voyez la description plus précise des compétences de cette équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage ?

**François Lombard :** Ce qu'on attend du programmeur, (quelle que soit son origine, une origine d'architecte ou d'autres origines liées à l'organisation sociale, économique), ce sont deux sources de compétences. Ce spécialiste ne peut pas être ignorant de ce qu'on appelle l'urbanisme et l'architecture, de la même manière qu'il doit être compétent en matière d'organisation sociale et d'économie. C'est ce genre de profil qu'il faut rechercher. Je signale qu'on est en train de monter un DESS sur ce type de formation. Dans tous les cas de figure, pour une certaine échelle de projet il y a une question d'autorité personnelle qui joue, c'est indubitable.

**Jean-Marie Galibourg :** Je fais partie de la MIOCP. Simplement pour dire au Directeur de la SEM que cet après-midi il y a Pierre Bousquet qui va venir animer une séquence et je crois que c'est tout à fait le type de question que vous pouvez lui poser.

**Jean-Michel Roux :** Oui sur cette question d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, il faut bien dire que quand le projet devient gros, c'est une véritable équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui s'impose, ce n'est plus seulement un bonhomme. Il y a toute une collection de compétences requises, c'est-à-dire qu'en gros, *dès lors que le marché d'étude de définition est centré sur la conception spatiale, il faut qu'il y ait des gens en parallèle, alors en interne ou en externe, ça se discute, mais il faut qu'il y ait des gens en parallèle qui puissent abonder sur tous les aspects montage, économie, programme, densité, etc. Ce sont des fonctions techniques complexes et il faut aussi que les collectivités, les SEM, etc., ménagent des moyens et de l'attention pour le recrutement, ne serait-ce que momentanément, de ces gens-là.*

**François Lombard :** Mais comme toujours, il faut un chef si je puis dire.

**Jean-Michel Roux :** Il faut quelqu'un qui ait de l'autorité, c'est vrai.

**Philippe Olivier :** Merci.

## 5. Comment définir les objectifs des études, leurs modalités d'organisation et les éléments du cahier des charges ?

Intervention de **Dominique Deniau**, chargé de mission GPV, ville de Marseille.

**Philippe Olivier** : Nous allons maintenant aborder la dernière question dans ce thème de l'amont. Nous avons évoqué, je vous le rappelle, la question : pourquoi lancer un marché de définition, avec des cas un peu différents ? Nous avons partagé des points de vue. Ensuite, nous avons été sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, et nous venons d'entendre quelque chose sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage. La troisième question, c'est vraiment la définition des objectifs des études, l'organisation même des marchés de définition et la question de ce qu'on met dans le cahier des charges. Là aussi, un témoignage pour rentrer dans le sujet, celui de quelqu'un qui s'appelle Dominique Deniau.

Monsieur Deniau vous êtes urbaniste, économiste de formation. Vous êtes agent contractuel du ministère de l'Équipement et mis à disposition de ce qu'on appelle le Grand Projet de Ville (GPV) à la ville de Marseille. Vous avez coordonné l'opération des marchés de définition de la Gare Saint-Antoine dans le cadre de ce GPV. La maîtrise d'ouvrage, c'est la Direction des Transports de la ville de Marseille. Vous avez un certain nombre de partenaires de la maîtrise d'ouvrage, la liste est bien longue. Vous n'avez pas d'assistant à la maîtrise d'ouvrage. Le niveau d'avancement de l'opération, au jour d'aujourd'hui, c'est la désignation par la communauté urbaine du projet lauréat et la définition du processus de ce qui va se passer. Les équipes en compétition sont Garcia-Diaz, architectes-urbaniste et AREP, architectes-urbanistes. La rémunération totale est de 56 000 €. Le type de marché ultérieur n'est pas déterminé pour l'instant. Pouvez-vous parler de l'opération ?

Préparation de mise en place d'un pôle d'échange multi-modal incluant un espace culturel dans le GPV (Dominique Deniau)

- **Localité** : Marseille (Bouches du Rhône) – quartier Saint-Antoine.
- **Maître d'ouvrage** : Direction des Transports de la ville de Marseille.
- **Partenaires de la maîtrise d'ouvrage** : Etat (DDE), Conseil régional (Direction des Transports et Direction de la Politique de la Ville), Conseil général (Direction des Transports et Direction des Routes), SNCF (Direction régionale), Régie des Transports de la ville de Marseille (RTM), ville de Marseille (Direction du Domaine Public, Direction générale de l'Urbanisme, Direction des Bibliothèques, Chefs de Projet DSU).
- **Assistants à maîtrise d'ouvrage** : Néant.
- **Niveau d'avancement de l'opération en juin 2002** : Désignation par la Communauté Urbaine du projet lauréat, et définition du processus ultérieur (choix d'un opérateur foncier unique...).
- **Équipes en compétition** : Garcia-Diaz, architecte urbaniste / AREP, architecte urbaniste.
- **Rémunération totale attribuée aux marchés** : 56 025 € HT (498 000 F HT).
- **Type de marché(s) ultérieur(s) envisagé(s) ou attribué(s)** : Non déterminés pour l'instant



Pôle d'échange multi-modal.  
Source GPV : ville de Marseille.

**Dominique Deniau :** Oui, l'opération est située sur l'axe principal d'arrivée à Marseille, l'ancienne route nationale Aix-Marseille, dans les quartiers Nord. Elle s'inscrit dans le cadre de la politique de la ville, dans le cadre du grand projet urbain de Marseille. Notre intervention est un peu particulière par rapport à ce qu'on a entendu ce matin, en ce sens que le grand projet urbain et le GPV aujourd'hui, c'est une toute petite équipe de 5 cadres, sur un territoire du GPV qui couvre à peu près 25 % de la surface urbanisée de Marseille, et qui représente à peu près 220 000 habitants. La stratégie qui a été mise en place dans le cadre du GPU puis du GPV, c'est une stratégie de déclinaison par pôles de projet, et une déclinaison par thématiques, en l'occurrence, huit thématiques qui étaient listées très précisément au début du GPU, qui n'ont quasiment pas bougé depuis le début des années 95.

L'opération du pôle d'échange de Saint-Antoine se situe dans un des pôles de projet, donc dans le cadre de la politique de la ville. Il concerne des populations ayant des caractéristiques sociales et économiques que vous pouvez imaginer. L'élément urbain, c'est une cité de 600 logements en processus de reconstruction-démolition. Le noyau de Saint-Antoine que vous avez sur la photo, et un autre noyau villageois situé un peu plus au sud sur le même axe d'accès à Marseille par le nord. L'objet, c'est bien une déclinaison d'orientations stratégiques qui sont prises par un comité politique avec au départ trois partenaires qui étaient l'Etat, la ville et le Conseil régional, et qui, aujourd'hui, sont huit partenaires, ce qui complexifie un peu plus le problème. Donc, une volonté de décliner ces orientations stratégiques avec une programmation par grande masse d'interventions, et la volonté d'accumulation des micro-projets dans le pôle de projet, c'est-à-dire la constitution progressive d'un projet, qui ne soit pas seulement un projet urbain, mais aussi un projet social et économique avec des actions d'insertion, d'emplois, etc. Volonté également d'inscrire un élément très fort, en créant un pôle d'échange multimodal, avec l'idée sous-jacente de dire que si l'on veut aider ces quartiers en matière de développement et d'accessibilité, il faut absolument les replacer dans le réseau ferré à la fois urbain, et interurbain, sachant que 60 % des gens qui travaillent dans ce quartier travaillent sur l'hyper centre de Marseille et 40 % se répartissent dans deux bassins d'emplois qui sont à l'extérieur, vers Aix d'un côté, à l'est de l'étang de Berre de l'autre.

L'idée, c'était de faire rouvrir une gare qui existait sur la ligne Aix-Marseille et de s'en servir dans le cadre de ce pôle de projet comme un élément fort de centralité urbaine. Alors, pour en revenir au cahier des charges, évidemment, il y a eu un certain nombre d'études préalables en amont de tout cela, qui relève plus du GPU, notamment sur l'offre de déplacement, sur la structure urbaine, sur l'emploi. Il y avait aussi la volonté, à chaque étape, de mener une action de concertation avec les habitants, ce qui fait qu'avant de lancer cette étude de définition, on avait décliné tout un tas d'études, y compris sur la question des déplacements en matière qualitative, c'est-à-dire pas seulement une étude d'offre et de demande de services techniques, mais aussi une étude en vue de cerner au plus près les pratiques des habitants de ces quartiers, en matière de services, d'emplois, voire de formation universitaire. C'était par rapport à ces problématiques que l'on a eu la volonté d'inscrire le pôle d'échange dans le pôle de projet.

Autre contrainte invariante dans le cahier des charges, inscrire dans le pôle de projet, non seulement un pôle multimodal, avec tout ce que ça veut dire (réouverture de la gare SNCF, arrivée d'un transport en commun en site propre depuis le centre de Marseille, un projet de tram, recomposition du réseau de bus autour de ce pôle d'échange), mais aussi de quelle manière on pouvait inscrire dans ce pôle d'échange un élément supplémentaire, une bibliothèque au départ, pour une zone d'habitants d'environ 120 000 habitants sur le nord de Marseille.

**Philippe Olivier :** Tout cela constituait les éléments de la commande initiale.

**Dominique Deniau :** Absolument. *Dans la commande initiale, il y avait un certain nombre d'invariants très précis qui étaient donnés aux équipes, ça c'est la première chose. Deuxième chose, sur les modalités, le cahier des charges a été bâti de manière collective. On a un système de décision à plusieurs niveaux : un comité de pilotage politique, qui a réuni les trois partenaires et maintenant les huit, un comité de pilotage technique qui se réunit tous les mois et qui analyse techniquement toutes les opérations, donc, chaque opération est déclinée devant ce comité technique qui acte ou qui n'acte pas les actions que l'on propose au fur et à mesure. En 1996, un*

appel à projet avait été lancé par la DIV et la DTT à l'époque, qui mentionnait très précisément l'étude de définition du pôle d'échange, alors même qu'un certain nombre de réflexions se menaient en parallèle, car on anticipait sur un certain nombre de choses. Autre paramètre aussi, c'est que toutes les réflexions qu'il y a eu sur l'agglomération de Marseille, voir au-delà, en matière de transports collectifs, ce sont faites en 4 ans. Le thème a été soulevé à travers la révision du POS, le schéma de cohérence de la ville de Marseille, le schéma de transports en commun en site propre et le plan de déplacement urbain. La difficulté pour nous en tant que GPV, qui avons un système de décision très précis avec des opérations délimitées très précisément, c'était de voir de quelle manière on pouvait se servir de cette dynamique extérieure. Donc, volonté à la fois de construire collectivement le cahier des charges, de suivre la démarche qui serait lancée de façon à ce que tous les partenaires se l'approprient au-delà du cercle de décideurs du GPU/GPV, parce qu'au-delà de ce cercle, il y a aussi des acteurs qui seront dans cette opération pour 5/10 ans voire peut-être plus, qui sont en dehors du système de décisions, je cite la SNCF, la régie des transports de Marseille, etc.

**Philippe Olivier :** Est-ce qu'on aurait pu imaginer que les services municipaux des transports conduisent eux-mêmes finalement les études de définition ?

**Dominique Deniau :** C'était relativement difficile. Un paramètre supplémentaire, que j'ai oublié de vous signaler, la Direction des transports de la ville de Marseille qui fait 800 000 habitants date de 1996, donc à la date même où on décidait de l'appel à projet de cette opération. Cette Direction des transports, de 1996 à fin 2000 (en 2000, sa direction est passée dans les services de communauté urbaine), représentait 12 personnes, secrétariat compris. Donc, il est évident que pour traiter toute la question du transport (réseau bus, réseau métro, etc.) sur Marseille, 12 personnes, c'était un peu limité, ce qui fait qu'en tant que GPU/GPV on a été un peu co-pilote de tout cela.

**Philippe Olivier :** J'en reviens à une question qu'on avait posée tout à l'heure à une autre personne. On a ici une maîtrise d'ouvrage extrêmement complexe, est-ce que finalement l'organisation que vous avez mise en place

était bien adaptée à cette maîtrise d'ouvrage très complexe, sachant qu'il y a des enjeux politiques et administratifs très importants ?

**Dominique Deniau :** Tout à fait. Le système qu'y existe depuis le début du GPU, c'est un système de travail au plan technique avec nos partenaires du GPV. Ceci fonctionne de manière à ce que dans ce système technique des partenaires du GPV on puisse agréger, au fur et à mesure et suivant les objets, les acteurs qui nous paraissent indispensables à la construction du projet et au suivi ultérieur du projet. En effet, il faut toujours anticiper sur la mise en œuvre ultérieure de façon à ce que, le plus en amont possible, on puisse « s'approprier » tous les éléments de projet. Ceci nous paraît essentiel, parce *qu'une fois l'étude de définition finie, il faut aussi que tous les acteurs opérationnels et institutionnels, chacun pour leur compte, prennent en charge leurs responsabilités et les actions qu'ils ont à mener pour aboutir à la réalisation de la chose.*

**Philippe Olivier :** Tout à l'heure Monsieur Lombard a dit qu'il n'y avait pas de cahier des charges modèle, vous êtes d'accord avec lui ?

**Dominique Deniau :** Oui, on a bâti le cahier des charges collectivement, ça a pris du temps, environ trois mois, avec les partenaires de l'Etat, de la ville et du Conseil régional, avec plusieurs dimensions, c'était incontournable. Autour de la table, il y avait à la fois les services concernés dans le cadre de la politique de la ville, mais aussi les services concernés des services de transports.

**Philippe Olivier :** Très bien, peut-être une réaction là aussi par rapport à cette expérience différente des précédentes ? Une remarque ou un commentaire ? Monsieur...

**Thomas Richez :** Je suis architecte. Je ferai une remarque toute simple, très concrète sur ce thème de la préparation du maître d'ouvrage avant le lancement de l'étude elle-même, sur l'ensemble des compétences demandées. *On voit qu'on est très souvent en situation de maîtrise d'ouvrage où il y a 15 maîtres d'ouvrage. Face à cela, il y a souvent aussi des thèmes et des compétences assez larges qui doivent être mobilisés et on voit beaucoup de maîtres*

*d'ouvrage ou de groupement de maîtres d'ouvrage qui décident qu'il faut 5/6/7 ou 8 prestataires pour une opération dans une équipe. Alors ça pose un problème économique, outre le problème d'efficacité.*

A partir du moment où on traduit cela juridiquement, dans la constitution d'un groupement qui comprend toutes les compétences, en tant que membre du groupement, on alourdit et on se trouve dans une situation à peu près impossible. Car, à la suite, on est dans un vrai processus de maîtrise d'œuvre, on se retrouve à avoir juridiquement un groupement auquel on peut passer un marché de maîtrise d'œuvre, mais qui comprend des tas de membres qui sont non maîtres d'œuvre. J'ai un cas où l'on n'était pas en marché de définition, mais il y avait eu association dans un concours de maîtrise d'œuvre, de compétences de consultants, et bien le chantier a déjà quelques années, il y a eu un pépin à la réalisation et il y a un contentieux monstrueux parce que les experts se demandent qui est untel, ou untel, etc. Même si tous ne sont pas maîtres d'œuvre, cependant ils sont mouillés dans la maîtrise d'œuvre.

**Philippe Olivier :** Monsieur Deniau, est-ce que vous aviez dit quelles compétences vous souhaitiez avoir ? Est-ce que vous avez dit je veux un architecte, etc.

**Dominique Deniau :** Effectivement on avait défini assez largement les compétences. Je suis assez d'accord avec vous, ça alourdit les coûts, ça alourdit le système de travail.

**Thomas Richez :** Il me semble qu'il serait important que les maîtres d'ouvrage aient conscience que disposer des compétences dans la phase marché de définition, ça n'est pas avoir les gens en tant que membres du groupement. Ils devraient ouvrir très fortement la porte à des consultances, de la sous-traitance, qui interviennent dans la phase marché de définition lorsque c'est nécessaire. Et c'est le problème de tous les programmeurs, s'ils se retrouvent embarqués, après, dans un marché avec des responsabilités sur travaux parce qu'ils sont membres du groupement, il y a un vrai problème.

**Dominique Deniau :** A titre d'exemple, actuellement on participe à deux autres études de définition qui n'ont pas du tout le même objet que celui-ci et c'est vrai que notre position évolue d'un objet à l'autre, là je vous suis, là-dessus totalement.

**Jacques Cabanieu :** Que serait-ce si le programmeur était mandataire commun de l'équipe ! Ce que je voulais dire c'est que si j'étais dans la salle, je serais assez frustré parce que l'établissement du cahier des charges, c'est probablement le moment le plus délicat de la procédure. On a plein de coups de téléphone à la MIQCP ou l'on nous demande si on n'aurait pas un modèle afin de le copier. Bien sûr on répond non. Mais on les comprend car c'est difficile à faire. *Il faut déjà investir de la matière grise dans l'élaboration du cahier des charges. Il faut que quelqu'un fasse ce cahier des charges avant de pouvoir sélectionner les équipes des marchés de définition. C'est un vrai travail.*

**Dominique Deniau :** Je n'ai peut-être pas assez insisté effectivement sur ces points. Il a fallu, avant quoi que ce soit, faire un peu la synthèse de tout ce qu'on savait sur les études générales par rapport à ce pôle de projet, faire la synthèse aussi de toutes les concertations qu'on pouvait avoir sur ce territoire du pôle de projet sur d'autres objets que le pôle d'échange, par exemple, sur les espaces publics, sur la structure commerciale du noyau villageois. Donc, il a fallu tenir compte de tous ces aspects-là et d'ailleurs on en a tenu compte dans le cahier des charges. Une illustration : le noyau villageois avait un certain nombre de cellules commerciales vacantes, dû à l'implantation d'un très gros centre commercial. Dans le cahier des charges de l'étude de définition, on a bien spécifié que quel que soit le contenu qui sera proposé par les équipes sur le pôle lui-même, il fallait être très attentif à l'équilibre par rapport au noyau villageois en matière d'activités, y compris commerciales. Alors effectivement, il faut tenir compte de tous ces éléments en amont par rapport au cahier des charges. Dans le cahier des charges, on avait 5 phases d'étude. Une phase de diagnostic, une phase de proposition de contenu en termes d'esquisse de programme, des propositions opérationnelles donnant un schéma fonctionnel, une traduction des propositions de stratégies en terme réglementaire notamment dans les réservations de POS et enfin une première tranche d'actions à mener. Il y avait aussi une dimension qui est nettement plus difficile à gérer et là c'est vrai que je ne sais pas si on est bon ou pas sur ce sujet-là, c'est qu'un pôle d'échange, ça prend quand même un certain temps.

C'est vrai qu'avant de rouvrir une gare, ça prend quand même un certain temps avec des étapes obligatoires

d'enquêtes publiques et de concertations obligatoires. Là aussi on avait fixé deux étapes dans la mise en place future du pôle, c'était une première étape où il y avait la bibliothèque/espace culturel, et la deuxième étape qui était la gare et l'arrivée du tramway. Donc, vous voyez, c'était calé de ce côté-là, mais ça demande un travail énorme avant de lancer le cahier des charges.

**Philippe Olivier :** Merci. Une dernière intervention.

**Serge Renaudie :** Je suis architecte-urbaniste. Je m'interrogeais sur le fait de savoir si il n'y aurait pas à un moment donné, un transfert du manque de compétence de la maîtrise d'ouvrage, dans certains services, (par exemple, le service urbain dont on dit qu'il devrait être de plus en plus agrandi, renforcé mais qui en fait stagne ou du moins est dans une phase où les technicités, où les manières de faire dépassent les compétences internes, du moins les formations internes), sur nos équipes ? Parce que dans un cahier des charges, on note toutes les questions, mais à chaque fois qu'on a listé les questions, on marque que c'est un problème social (c'est imparable), donc il faut faire appel à un sociologue et vous voyez la suite. Moi, j'ai eu un problème sur Saint-Denis, le sociologue devait être responsabilisé sur les problèmes de chantier et il ne voulait pas.

On était bien embêté parce que comment le retirer étant donné qu'on doit avoir continuité de la même équipe. C'est pareil pour le programmiste, etc. Donc on se retrouve avec un spécialiste des commerces, alors qu'en fait, en règle générale, on n'est pas idiot, on voit vite qu'il y a un problème de supermarché ici et ce n'est pas parce qu'on aura un programmiste spécialiste en commerce, qu'il va régler le problème dans le temps du marché de définition. Mais, à chaque fois on se heurte à ce type de problème, ce qui fait que l'on a une équipe de 6 à 8 personnes et c'est inefficace.

**Dominique Deniau :** Juste pour répondre. Effectivement pour moi, le principal, c'est de mettre en place un système de travail, où des gens comme moi n'apparaissent plus, et qu'effectivement la maîtrise d'ouvrage, en l'occurrence là c'était la ville de Marseille, prenne le relais et mobilise tous les acteurs institutionnels et décisionnels au fur et à mesure.

## 6. Synthèse du thème

par **Marc Wiel**, urbaniste, consultant,  
Fédération Nationale des Agences  
d'Urbanisme

**Philippe Olivier :** Merci beaucoup. Nous allons clore le premier thème avec quelqu'un qui s'appelle Marc Wiel. Monsieur Weil, vous étiez, jusqu'à l'année dernière, Directeur de l'agence d'urbanisme de Brest et vous aidez les maîtres d'ouvrage à réfléchir sur leur organisation et leurs procédures. Vous avez écouté depuis ce matin, vous avez retenu, j'imagine, un certain nombre de choses, est-ce que vous pourriez nous proposer votre synthèse de tous les éléments forts qui sont ressortis de ces premiers échanges ?

**Marc Wiel :** Je ne suis pas très familier du coopérationnel, même si j'ai longtemps fréquenté ce genre de chose, simplement je connais mieux l'univers de la décision et je peux dire qu'il y a des vraies difficultés à rendre le projet décidable. Donc, il y a des vraies interrogations à avoir sur la maîtrise d'ouvrage.

Voyons ce que j'ai retenu, rapidement, en balayant les différents sujets. J'ai entendu au début un plaidoyer pour le marché de définition avec des idées que je partage, j'ai été quand même un peu surpris par le fait que cela pourrait concerner autant les PLU que les SCOT quand on dit qu'on avait trouvé le sésame et *je pense qu'il y a effectivement à resserrer l'espace d'utilité du marché de définition*. Les autres interventions sont venues en appui de cela.

Sur Clermont-Ferrand, on a évoqué un marché de définition qui avait quand même réussi, bien qu'il ait été critiqué par un certain nombre de programmeurs. En fait, on a mis en exergue qu'il y avait un talent, qui était celui de médiateur entre des acteurs politiques, techniques, sociaux, qui pouvait être efficace sur des sujets probablement trop compliqués et que le marché de définition avait trouvé là une utilité qui, pour moi, serait peut-être discutable si on le généralisait à des sujets plus complexes. C'est comme ça que j'ai tendance à réagir.

Sur l'exemple de Sélestat, j'ai été favorablement impressionné par la rigueur de la démarche. Quelque chose qui me paraît fondamental, c'est qu'en fait il y a bien un apprentissage de l'évaluation, de la confrontation, de la gestion des conflits, de l'explicitation des conflits, de l'identification des intérêts divergents et là on est en face de la bonne démarche, parce qu'à la fin, effectivement, il y a quelque chose de partagé, ceci dit, cela peut aboutir à un besoin de marché de définition, alors qu'on est en fait dans des démarches d'études préalables.

***Sur Grenoble, effectivement, on est dans un cas où il y a des études préalables sérieuses, et de ce fait, on peut utiliser le marché de définition de façon plus large que d'habitude puisqu'on peut même y inclure la concertation, ce qui est quand même en soit une performance.***

Quant à ce qu'a dit François Lombard, il a dit quelque chose de fondamental et que révèle tous les autres cas, on a peut-être moins besoin de marchés de définition, on a surtout besoin d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

***En fait, les problèmes que posent les marchés de définition révèlent un énorme besoin d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il y a une sorte d'externalisation vers le privé d'une compétence qui est mal assumée par le public.***

Pourquoi est-ce mal assumé par le public ? Est-ce que c'est uniquement une question de compétence ? Est-ce que c'est une question de politique ? Je crois que c'est les deux. A la fois, on se trouve devant un univers balkanisé techniquement (il y a des cultures professionnelles différentes), mais on se trouve aussi devant un univers balkanisé politiquement avec souvent des décideurs qui n'ont pas d'autorité du fait qu'ils sont minoritaires dans le jeu. Ils sont en permanence obligés de tenir compte d'une diversité d'avis qui les mettent en situation de recourir à l'extérieur pour retrouver une autorité qui leur manque.

***Il y a donc un problème de gouvernance de l'institution de maîtrise d'ouvrage et de ce fait, les marchés de définition peuvent être la meilleure ou la pire des choses. Ils peuvent devenir le prétexte à un « botage en touche » où on attend le miracle qui ne vient généralement pas.***

**Philippe Olivier :** Ce serait le symptôme de l'affaiblissement de la maîtrise d'ouvrage en quelque sorte.

**Marc Wiel :** D'une certaine façon, oui, je pense que c'est ainsi. En tout cas cela révèle un besoin d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ce besoin concerne autant l'amont, c'est-à-dire les études préalables, que les phases préopérationnelles. Il y a une vraie réflexion qu'il faut mener, mais en même temps, c'est l'apprentissage d'une culture du politique car le problème n'est pas strictement technique, ce qui est loin d'être simple, en particulier dans les structures intercommunales où les pouvoirs sont obligatoirement faibles. Donc on a à résoudre quelque chose qui va demander du temps, de l'apprentissage, du débat, de la discussion et de l'analyse. L'intervenant de Marseille a donné quelques pistes qui laissent optimiste sur le fait qu'ils ont réussi en amont, apparemment, un certain nombre de choses. ***Je crois qu'en fait, la grosse question, c'est de résister à cette externalisation à moindre coût d'une responsabilité publique.***

**Philippe Olivier :** Merci beaucoup de la réflexion que vous nous avez proposée. Compte tenu du temps qu'il nous reste avant le déjeuner, je vous propose le schéma suivant. On va quitter ce premier sujet, et on va simplement prendre le temps de la présentation du deuxième thème, et nous aborderons, cet après-midi, les différents témoignages qui viendront l'illustrer.

## THÈME 2

# Dans le cadre des études : la phase de travail en commun visant à l'enrichissement de la réflexion, les rapports entre démarche programmatique et conception

- 1. Quelle peut être la finalité du travail en commun des équipes ?**
  - Le rôle du dessin dans la phase de travail en commun.  
Introduction aux débats par **Eric Daniel-Lacombe**. 47
  - Comment organiser cette phase, quelles modalités de travail entre les équipes escompter et sur quels objets la mise en commun est-elle possible ?  
Interventions de **Loïc Josse** et de **Serge Renaudie**. 51
  - Débat avec la salle. 56
- 2. Quel peut être lors de cette phase, le rapport entre travail programmatique et conception au sein des équipes ?**
  - Intervention de **Yves Dessuant**. 58
  - Débat avec la salle. 60
- 3. Le rôle de la maîtrise d'ouvrage durant cette phase : les modalités et finalités du recentrage programmatique**
  - Intervention de **Bruno Charpentier**. 62
- 4. Synthèse du thème**  
par **François Grether**. 64

# 1. Quelle peut être la finalité du travail en commun des équipes ?

## Le rôle du dessin dans la phase de travail en commun

Introduction aux débats par  
**Eric Daniel-Lacombe**,  
architecte DPLG, chercheur associé  
au Centre Scientifique et Technique du Bâtiment.

**Philippe Olivier** : Eric Daniel-Lacombe va nous présenter ce deuxième thème. Vous êtes architecte, chercheur au CSTB et vous êtes un expert dans le domaine des sciences sociales. Vous intervenez tout à la fois en assistance à la maîtrise d'ouvrage et également dans les équipes de maîtrise d'œuvre. Vous allez nous présenter notre deuxième thème de travail, ce qu'on appelle la phase ouverte de travail en commun. Maintenant ça y est, les marchés de définition sont lancés et on va approfondir ce qu'on appelle, joliment, la réflexion programmatique.

**Eric Daniel-Lacombe** : J'aimerais juste qu'on lise ensemble l'intitulé qui nous est proposé. Il s'agit de la phase « ouverte » de travail en commun et d'approfondissement de la réflexion programmatique.

Je pense que lorsque j'ai vu ce premier slogan passer, je me suis demandé si c'était oui ou non du bluff et je me suis demandé, par conséquent, si ces marchés de définition étaient mieux que ceux que je connaissais déjà. Alors, qu'est-ce que je connaissais déjà ? Je fais souvent des concours d'architecture. C'est vrai qu'on peut dire qu'aujourd'hui, dans les concours classiques d'architecture, on a une coupure simple entre le programme et le projet qui nous pose de temps en temps quelques problèmes.

Quand j'ai répondu, avec François Grether, au concours du grand stade, à la découverte dans le programme, qui est très bien fait par Véronique Granger, de la phrase « il faudra que le stade soit à la fois football et athlétisme », nous avons été tous perplexes et nous avons passé une première nuit blanche à nous demander si on allait dessiner un stade, qui posait déjà des problèmes qu'on avait repérés. Le lendemain matin de la nuit blanche, on était motivé et on a dit que le programme était idiot, (c'est de la prétention, je vous l'accorde), et donc on a dit, comme l'a fait Nouvel, qu'on allait proposer une autre réponse. On a donc proposé deux stades (Nouvel avait proposé que tout bouge). Mais qu'est-ce qui s'est passé une fois qu'on s'est quitté après le dîner ?

On a passé une deuxième nuit blanche qui était liée au fait qu'on avait le sentiment d'être hors-concours et qu'on allait perdre. C'est ce qui s'est produit. On pourrait appeler la première nuit blanche, une nuit blanche éthique et la seconde, une nuit blanche économique. Donc, vous voyez, lorsque je rencontrais assez souvent Jacques Cabanieu et qu'il me parlait des marchés de définition, je lui souriais. Très franchement, il devait se dire que j'étais un peu idiot, que je devais beaucoup l'aimer, mais il n'avait pas compris que je voyais, dans le marché de définition, une manière de mieux dormir. J'avais compris que, dans l'association du rapport entre le programme et le projet, j'allais enfin pouvoir me consacrer à des nuits normales. Voilà pourquoi, Jacques, je te souris depuis des années, sans que tu saches pourquoi.

On rentre donc dans ce travail du marché de définition. J'ai fait des marchés de définition depuis et je vais

vous parler de deux exemples. Le premier, pour lequel j'étais assistant à la maîtrise d'ouvrage à Aulnay (93), où il s'agissait d'un problème d'une grande traversée d'autoroute sur un site très délicat en GPV. Ils m'ont demandé de réfléchir, un peu comme l'exemple de Marseille, et les trois équipes ont fait des projets. Donc je me suis dit très bien, voilà un vrai lieu de rassemblement entre le projet et le programme. **Les projets sont apparus sous forme de dessins et les dessins ne parlaient pas vraiment du programme. La conclusion, c'est que le dessin n'a pas fait évoluer le programme et d'ailleurs le maître d'ouvrage a été très gêné.** De fait, il n'a pas désigné de lauréats sur ce marché de définition. Je me suis dit alors que j'allais revoir Jacques parce qu'il y avait un petit problème.

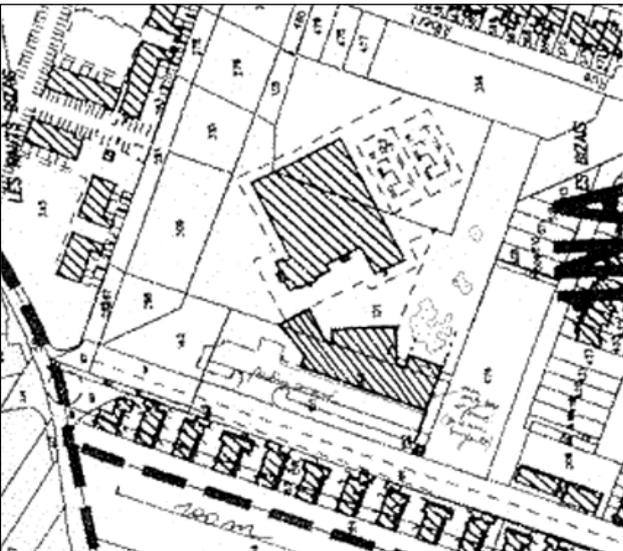
Deuxième exemple que j'ai suivi, mais cette fois-ci du côté des concepteurs. J'ai été appelé, dans la région Poitou-Charentes, à faire un marché de définition pour la création d'une académie de jardin et je me suis associé à Bernard Lassus, et là je lui ai dit que c'était très bien car c'était un programme avec l'idée qu'on pourrait faire évoluer le programme. Donc, **on a fait une réflexion d'invention programmatique sans proposer de dessins et on s'est fait ramasser sur le fait que les désirs, non-inscrits, mais quand même un petit peu formulés dans les quelques pages du marché de définition, étaient intangibles. C'est-à-dire que vous voyez bien que mes premiers problèmes d'architecte, c'est de faire évoluer un programme et là, à nouveau, je n'arrivais pas à faire évoluer le programme.** Donc, deux difficultés.

Dans un troisième exemple, que je vais vous illustrer maintenant, que j'ai conduit non pas sur une opération d'urbanisme mais sur une opération d'architecture. Je crois que c'est important de dire un mot sur la différence d'échelle. Je l'ai conduit non pas en tant que mandataire, c'est Jodelle Zetlaoui qui était la programmatiste chargée de cette opération et elle m'a appelé pour me demander de lui faire des dessins pour aider la maîtrise d'ouvrage à réfléchir. Cette question, de savoir si je ferais les dessins après ou avant, a été abordée avec le Maire, et je ne vous raconterais pas comment je me suis faufilé pleins de fois pour être avant et après, mais on va parler plutôt de l'avant (mais je me suis faufilé bien des fois pour être à la fois avant et après dans des marchés de définition, dans des concours classiques). Voilà un exemple qui traduit, au nom du

débat, donc de l'ouverture, qui est le thème sur lequel on va plancher cet après-midi avec des architectes, des programmistes et enfin des maîtres d'ouvrage ; l'importance de cette question du dessin sur des intentions et de l'ouverture.

Je me suis dit que ce n'était pas possible, que je m'étais pris assez de claques, que je n'avais pas fait le Grand Stade, que j'avais perdu Raffarin et je ne vais pas non plus dire aux programmistes qu'ils devraient mettre des dessins à la place des diagrammes de Verne ou des patates qu'on voit dans les programmes. Pourtant, on l'a fait, et je pense qu'avant Cabanieu quelqu'un l'avait fait. Il s'appelle Louis XIV, il voulait faire un concours qu'on pourrait presque regarder comme un marché de définition et il a alors demandé le dessin de l'ensemble des sculptures et statues de Versailles. Il a appelé Lebrun pour lui dire, écoute, pour être sûr que je puisse bien regarder les inventions qui vont m'être proposées, j'aimerais d'abord regarder des dessins avec toi. Lebrun a alors dessiné l'ensemble des statues qui ont été données par la suite aux sculpteurs. Je vous signale que plusieurs siècles plus tard, Rodin a écrit des pages absolument merveilleuses sur certaines statues en ayant compris qu'elles avaient été, non pas des modèles des dessins de Lebrun, mais au contraire, des inventions personnelles.

Le travail que j'aimerais vous présenter et que j'ai conduit pour Jodelle, dans une petite ville près de Poitiers, à Buxerolles (86), concernait le choix d'un terrain pour contenir le programme sur lequel le Maire était en train de travailler. Le problème était que le Maire avait trois terrains qui ne lui posaient que des problèmes d'usage, de voisinage, parce qu'aucun des trois terrains n'étaient viables pour lui, et comme c'était aussi les élections il se serait mis tout le monde à dos. Il avait un quatrième terrain qu'il n'avait pas vu. Il ne l'avait pas vu parce qu'il ne pensait pas que ce terrain pourrait contenir le programme sur lequel il était en train de travailler. Cette question du dessin dans le programme a lieu de temps en temps. Quand j'étais à Sénart avec Fournier, il me disait fais-moi des dessins sur le coin de la table mais je ne les mettrai pas dans le programme. Donc là, d'une certaine manière, on a rendu un peu plus institutionnelle cette question du dessin de coin de table qu'on a donné aux architectes et qui pose, d'une certaine manière, la question de l'universalité de la mise en concurrence possible.



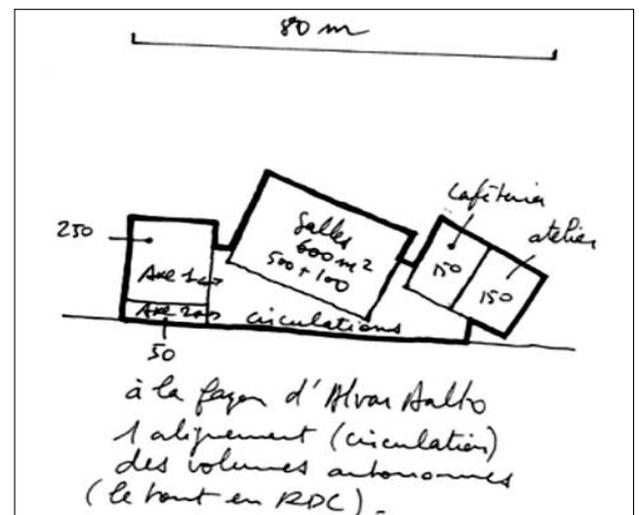
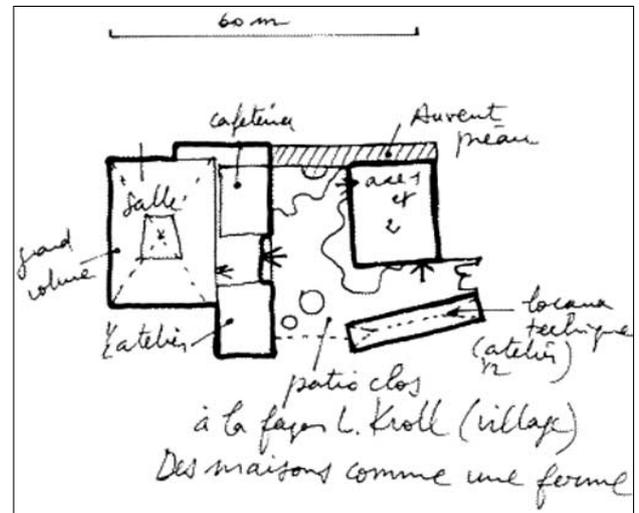
**Invention d'un terrain à partir d'une réflexion programmatique.**

Source : Eric Daniel-Lacombe pour l'association « Changement social, Modes de vie, Modes d'habiter », réalisation du centre socioculturel de Buxerolles.

**Philippe Olivier :** Quel était le programme à Buxerolles ?

**Eric Daniel-Lacombe :** Le programme, c'est un petit centre social de 1500 mètres carrés, et vous voyez qu'entre la grande salle des sports et la petite avenue qui est en bas, il avait un espace libre qu'il considérait simplement suffisant pour mettre du stationnement, mais il n'avait jamais imaginé que 1500 mètres carrés tiendraient à cet

endroit-là. On a donc fait, avec lui, un petit tour du site et puis en rentrant au bureau, je lui ai fait un dessin pour lui montrer comment 1500 mètres carrés pouvaient être utilisés d'une manière ou d'une autre, en bougeant ou pas son stationnement. *Donc premier rôle du dessin, je parlerais de l'invention d'un terrain qui est en fait une intention, parce que j'aime bien le mot intention, qui est en fait une intention de projet de ville ou de projet politique. C'est le dessin qui a permis de conforter, au nom de toute une série d'arbitrage – il y a eu des réunions avec la population, avec le Maire –, l'invention d'un quatrième dessin.*

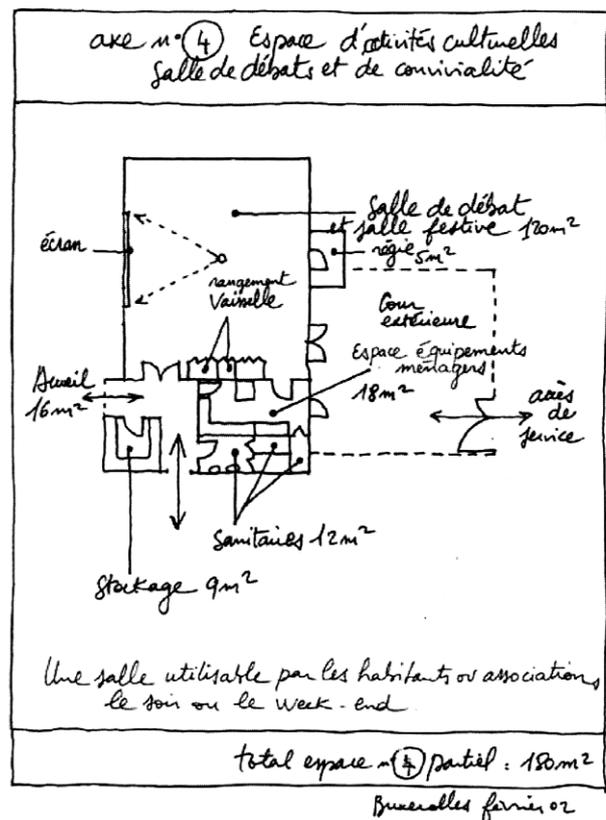


**Projets de vie à partir de schémas d'architecture.**

Schémas explorant les inventions programmatiques contrastées produits à partir d'exemples d'œuvre de Lucien Kroll et d'Alvar Aalto.

Après, je lui ai proposé un deuxième couple de dessins qui était autour des intentions du projet de vie. Vous voyez bien, il avait un équipement à construire, il se demandait s'il ferait un centre social avec une entrée qui donnerait à lire la totalité de son bâtiment ou est-ce que des questions de bâtiments autonomes pourraient être posées. Puisque je suis, malgré tout, de temps en temps un malin, et que je ne voulais pas lui donner un dessin d'Eric Daniel-Lacombe, je lui ai dit qu'en gros il était en train d'hésiter entre un projet compact et un projet éclaté. J'ai regardé parmi mes copains et je lui ai dit que le projet éclaté, on pourrait le faire à la manière de Kroll, ou le projet compact à la manière de Aalto. On aurait pu prendre Orskine pour faire ce dessin-là. Vous voyez bien que je ne suis pas dans la situation dans laquelle on peut être dans les marchés de définition où je dis, regardez mon dessin, regardez comme je suis séduisant et c'est moi que vous choisirez par le dessin, parce que c'est un peu ça la question, c'est pour cela qu'il y a un petit bluff sur cette phase là, c'est moi qu'on fait choisir à un moment, à partir du dessin, parce qu'on sait que la route après va être avec l'équipe qu'on aura choisie à ce moment-là. En même temps, *on a compris que le maître d'ouvrage avait besoin de dessins pour compléter des systèmes d'ignorance dont il pouvait ou pas faire part. En fait, ce que je propose là, c'est de faire un petit bout de chemin avec Aalto ou avec Kroll, qui ne sont pas sur les dessins eux-mêmes, qui sont sur la différence d'intention de projet de vie et de projet tourné vers les gestionnaires.* Le bâtiment éclaté oblige peut-être à avoir un ou deux acteurs, qu'il n'y aura pas comme nécessité dans le bâtiment compact, mais en même temps le bâtiment compact, ça le maître d'ouvrage l'a tout de suite compris, si vous voulez ouvrir une salle, vous chaufferez tout le bâtiment, alors que le bâtiment éclaté vous pouvez chauffer une salle, sans chauffer les deux autres bâtiments, et c'est pareil sur les questions de surveillance, d'entretien et de maintenance. Quand on compte en même temps les problèmes d'investissement et les problèmes de gestion, je peux vous assurer que la petite ballade avec Aalto et la petite ballade avec Kroll, elle dépasse le dessin sur des questions absolument fondamentales. On pourrait dire que c'est le champ des intentions vers le projet de vie et le projet de gestion.

Troisième nature de dessin, ce sont des dessins qui sont tournés vers des intentions concernant les



*schéma présenté à titre indicatif*

#### Rendre compte aux architectes des réflexions du client.

gestionnaires et les utilisateurs. Ce sont des dessins qui sont allés très loin sur les questions qui ce sont posées à la maîtrise d'ouvrage. Ils avaient des grandes questions du type : est-ce qu'il faut faire des salles ouvertes extérieures pour accueillir des familles qui n'auraient pas la place chez eux pour faire des baptêmes, vu l'exiguïté des logements ? Donc, toute la question de l'autonomie de la salle, de l'ouverture de la préparation des repas a été posée.

Dernier dessin, on a des questions autour du fait de savoir si c'est un centre culturel ou un centre social ? Cela a été la grande dialectique de ce projet-là. La question de la jauge de la salle où tout le monde rêverait d'avoir 500 places ou 200 a demandé trois mois de débats. Il a fallu qu'on visite trois salles. Je donne donc ce dessin là à la fin du programme et Jodelle les met en ce moment dans les annexes du programme d'architecte qui va être mené au concours, non pas pour

dire aux architectes, comme Lebrun l'avait fait avec Louis XIV, voilà ce qu'il faut faire, mais pour dire écoutez, il nous a semblé que la maîtrise d'ouvrage a hésité sur ces questions-là pendant six mois. Elle a réuni des groupes de pilotage, des groupes de concertation, elle a écouté des utilisateurs, des gestionnaires, elle a fait des arbitrages, voilà les arbitrages, vous vous doutez bien que ce n'est pas à l'architecte de dire maintenant quelle va être la taille de la salle. Voilà donc la présentation des hésitations ou, d'une certaine manière, une illustration des débats qui ont eu lieu, ou comment rendre visible les choses qui se sont passées dans le bureau du Maire ou dans les groupes de pilotage, auxquelles on n'a pas accès. Donc l'idée est bien de dire qu'on remet tout à plat et l'ensemble des hésitations peut être un des chemins possibles, pas de logique formelle à suivre par les architectes, mais un des chemins possibles pour mieux comprendre son maître d'ouvrage, mieux comprendre les problèmes des utilisateurs ou des gestionnaires, c'est sûrement une partie de l'invention, non négligeable pour nous architectes, afin de mieux comprendre les dessins qu'on pourrait faire. Vous voyez, en même temps, que cette anticipation-là sera une manière évidente, on l'a déjà fait à Sénart avec Fournier, de mieux juger les concours d'architecture ou de regarder les dessins produits dans les marchés de définition.

Donc, pour moi, l'hypothèse vers laquelle j'ouvrirai, au travers des témoignages de Renaudie, Josse, Charpentier et Dessuant, sera de dire, **effectivement, débat, ouverture, mais non pas débat sur des solutions, parce que ce que j'appelle débat sur des solutions et bien ça s'appelle des décisions, souvent arbitraires, mais des débats sur des intentions, si on veut qu'il y ait réellement travail en commun et approfondissement de la réflexion programmatique.**

## Comment organiser cette phase, quelles modalités de travail entre les équipes escompter et sur quels objets la mise en commun est-elle possible ?

Interventions de **Loïc Josse**, architecte DPLG et urbaniste IUP et de **Serge Renaudie**, architecte DPLG.

**Philippe Olivier :** Nous allons donc illustrer ce thème de la phase de travail en commun. Je vais demander à François Grether, qui nous fera, tout à l'heure, la synthèse des débats qui vont suivre, de venir s'installer.

François Grether, vous êtes architecte-urbaniste. Vous avez travaillé à l'APUR (l'Atelier Parisien d'Urbanisme) pendant une vingtaine d'années avant d'exercer une activité en libéral depuis une dizaine d'années. Vous travaillez actuellement, entre autres, sur Euralille, l'île Seguin ou les quartiers Nord d'Amiens et d'ailleurs vous êtes arrivé sur ce dernier programme dans le cadre de marché de définition. Au total, vous m'avez dit que vous avez participé à une dizaine de marché de définition. C'est donc une procédure que vous connaissez bien et c'est à ce titre là que vous nous proposerez tout à l'heure une synthèse, mais si vous le souhaitez, entre temps, vous pourrez également intervenir.

Alors le premier témoignage va être un témoignage à double voix. Il s'agit du témoignage de Loïc Josse, qui est architecte au groupe Ellipse, et du témoignage de Serge Renaudie, qui est architecte-urbaniste.

Loïc Josse vous avez travaillé sur des marchés de définition et de même pour vous Serge Renaudie. Je crois même que vous avez des expériences en commun, c'est-à-dire qu'il est arrivé que vous soyez autour de la même table, dans deux équipes différentes et ensuite est advenu ce qui devait advenir. Alors j'aurai une question pour vous deux. Selon vous, quelle peut-être la finalité du travail en commun des équipes ? A quoi ça sert de travailler en commun, entre différentes équipes ?

#### Liste des marchés de définition.

- **Loïc Josse**, architecte-urbaniste, Groupe ELLIPSE (6 permanents) a participé à des marchés de définition à :
- St Denis (quartiers Saussaie, Floréal, Courtille),
- Amiens (quartier nord),
- Charleville-Mézières (quartier de la Houillère, lauréat),
- Thionville (quartier de la Côte-des-Roses, en cours),
- Viry-Châtillon, Grigny (grand ensemble, en cours),
- St-Etienne (quartier Montrenaud, en cours).

#### Liste des marchés de définition.

- **Serge Renaudie**, architecte-urbaniste, Atelier d'architecture urbaine (3 salariés, 6 permanents), a participé à des marchés de définition à :
- Givors (centre ville),
- St Denis (quartiers Saussaie, Floréal, Courtille, lauréat),
- Charleville-Mézières (quartier de la Houillère),
- St-Dizier (Grand Projet de Ville),
- Meaux (zone franche urbaine),
- Thionville (quartier de la Côte-des-Roses, en cours),
- Sedan (en cours),
- Epinay-sur-Seine (en cours),
- Aulnay-sous-Bois (extension urbaine autour de la RN2, en cours).

**Loïc Josse** : On a travaillé en concurrence avec Serge Renaudie sur au moins trois marchés de définition. On s'est retrouvé face à face, effectivement on peut parler du travail en commun et dire comment cela se passe dans cette première phase. Sur cette question, je voudrais parler de trois éléments.

Le premier concerne l'ampleur de la phase de programmation dans cette première phase parce qu'on a l'impression, et ça ressort un petit peu de l'étude qui a été faite sur les marchés de définition, qu'*il y a une certaine déception sur l'apport programmatique que pourraient avoir les équipes dans cette phase*. Je crois qu'il faut bien préciser que cette première phase du marché de définition ne fait pas tout le programme. Je dirais que la question c'est, qu'est-ce qu'on fait dans cette première phase ? Le programme, tout le

programme, rien que le programme. C'est un peu résumé. Ce n'est donc pas tout le programme. *Il nous faut effectivement, étant donné les délais et les modalités d'un marché de définition, un programme existant et l'intérêt c'est de pouvoir interroger ce programme en cours, avant qu'il ne soit finalisé*. L'intérêt de cette phase-là est de pouvoir poser les bonnes questions, de pouvoir réinterroger le programme. Finalement, c'est une phase du processus de programmation du maître d'ouvrage qu'il devra reprendre par la suite, je pense que les maîtres d'ouvrage en parleront après. Elle reste de la responsabilité du maître d'ouvrage.

Le deuxième concerne le fait d'être en commun. Ça peut-être intéressant pour remettre en cause un certain nombre d'éléments du programme. Ça nous est arrivé, avec Serge Renaudie, sur un marché de définition dont la programmation n'était pas excellente, du fait de conflits qui pouvaient exister entre la ville et les bailleurs, et où le périmètre du marché de définition se limitait en gros à des périmètres autour des bâtiments qui allaient être démolis. Les trois équipes en commun ont montré que ce n'était pas un périmètre pertinent par rapport au programme qui était demandé et à la réflexion. Cela a donc abouti à changer ce périmètre, il y a même eu un avenant au marché de définition qui a permis de changer le programme. C'est donc un élément fort.

Le troisième élément sur le programme, c'est de savoir où on s'arrête. On parlait ce matin du dessin, le dessin qui sert à la programmation. C'est vrai que souvent, dans cette première phase, certains maîtres d'ouvrage attendent un dessin, ils s'ennuient. Pour nous, la question est donc posée de savoir jusqu'où va la programmation, sachant que l'on travaille sur des objets spatiaux, donc c'est souvent une programmation spatialisée. Alors tout dépend des marchés de maîtrise d'ouvrage. Sur Saint-Denis, on a travaillé aussi avec Serge Renaudie. On s'est dit que de dessiner des solutions de maillage urbain ou de présenter divers scénarios de démolition faisaient partie de cette phase. Tout le monde a relativement bien joué le jeu pour les présenter, et on s'est aussi dit que, finalement, cela ne remettait pas en cause les idées personnelles que chacun pouvait avoir sur le projet.

**Philippe Olivier** : Serge Renaudie, même question sur la finalité du travail en commun des équipes ?

**Serge Renaudie :** Il y a un danger, dans ce travail en commun, c'est de refaire le programme du maître d'ouvrage. Dans certains cas, on en vient presque à recalibrer les choses et à remplacer cette assistance à maîtrise d'ouvrage qui souvent n'a pas existé. Le grand intérêt de ce travail, c'est qu'il est plutôt lié à des défauts de la manière de considérer le projet urbain aujourd'hui. Personnellement, dans mon atelier, on a besoin de se plonger, de s'immerger dans la question, de prendre du temps. En règle générale, on est choisi dans un endroit parce que justement on n'y travaille pas et on n'y habite pas, et c'est ce regard nouveau qu'on attend de nous. Nous, on a besoin de rentrer à l'intérieur de la ville, de prendre des distances avec toutes les questions, de repérer un peu les lapsus à gauche et à droite, d'écouter les différents discours, de repérer les différents acteurs, les différents décideurs, de voir où ils se trouvent, comment ils regardent cet objet qu'ils connaissent mieux que nous. Et puis après, à un moment donné, on restituera quelque chose. Le problème c'est que quand on ne nous donne pas ce temps et surtout qu'on ne nous donne pas les moyens pour faire cette première phase, qui s'appelle consultation des documents, au bout de deux mois on a rendu un dossier intermédiaire et ce n'est pas suffisant quand il y a une ville de 100 000 habitants. Là, en ce moment, on est sur Sedan, et sur Sedan on a 4 mois, dont le mois d'août. C'est absurde. Donc c'est vrai que d'être à trois cabinets, ça démultiplie nos forces. D'une certaine manière, le pari, c'est d'arriver à nous confronter, s'il y a complémentarité, et ça c'est la première condition...

**Philippe Olivier :** Est-ce que vous vous partagez le travail ?

**Serge Renaudie :** Les orientations obligatoirement. Vous ne pouvez pas tout faire. Saint-Denis ça faisait 2000 bâtiments, vous ne connaissez pas tout, ce n'est pas possible, pas en deux mois ! C'est absurde. Ce que vous pouvez restituer, vous avez intérêt à le confronter avec d'autres gens. Déjà dans votre atelier, si vous avez la chance d'être deux ou trois à travailler sur ce projet en particulier, après s'il y en a deux ou trois de l'autre côté et deux ou trois de l'autre côté, vous êtes six. Vous êtes six à vous compléter, si ça passe bien entre les trois équipes. *La maîtrise d'ouvrage, parfois, fait l'erreur de choisir des gens diamétralement opposés, parce*

*qu'elle pense que cela va les exciter. Alors il y a le côté arène : c'est à celui qui apportera le premier la vidéo, la maquette. Ça vire au concours d'architecture.* Nous on ne fait pas ça. Donc, en fait, c'est assez plaisant quand on se retrouve avec Loïc. Même la dernière fois, c'est lui qui a porté mes panneaux alors...c'est dire si on est complémentaire ! Pourtant, c'est lui qui a gagné et je ne sais pas pourquoi d'ailleurs !

Nos projets et nos manières de regarder sont très différents. Souvent, à l'atelier on se demande ce qu'il va faire, on essaye d'anticiper et on fait autre chose. Ça ne gêne pas, et ça il faudrait que la maîtrise d'ouvrage s'en rende compte. On a assez d'individualités, on a assez de compétences en interne pour pouvoir les confronter à l'autre, mais aussi, surtout, ce qui est important pour la maîtrise d'ouvrage, c'est la complémentarité. Nous ne sommes pas des énormes ateliers, on n'a pas 50 personnes comme avant.

**Philippe Olivier :** Ce n'est pas dans l'habitude ou, j'ai envie de dire, dans la culture des architectes, de se mettre plusieurs autour d'une table et de jouer les complémentarités ? C'est facile ?

**Serge Renaudie :** Moi je pense que oui, mais c'est une question de formation. Dans le métier d'architecte, je crois qu'il y a une vocation à être chef d'orchestre. L'architecte doit regarder du boulot à la ville sans se tromper d'échelle et en même temps, savoir mettre en œuvre des compétences multiples en symbiose.

Donc, quand vous êtes trois équipes, si vous travaillez bien avec les deux autres, vous oubliez la compétition, à tel point qu'on avait même demandé à un moment donné, sur Saint-Denis, qu'ils nous clarifient cette histoire de maîtrise d'œuvre après, car ils voulaient le dire, pas le dire, pas trop le dire, le dire peut-être et pas complètement. Donc, on leur a dit de faire un choix, de nous dire ce qu'on allait faire. On leur a demandé de nous répartir, alors là, c'était compliqué à cause des marchés publics. Vous voyez, on peut arriver à un moment donné à se passionner pour un sujet parce que la chose prend forme, mais ça dépend aussi de la maîtrise d'ouvrage qui est en face. Si vous avez un maître d'ouvrage en face de vous qui a envie de vous voir jouer aux gladiateurs...

**Philippe Olivier :** Et bien, vous n'y allez pas !

**Serge Renaudie** : Oui, mais moi je suis faible.

**Philippe Olivier** : Loïc, vous reprenez cette idée de coopération intelligente entre les équipes ?

**Loïc Josse** : Oui. Moi je crois qu'effectivement l'intérêt de la phase c'est quand même le dialogue. *Alors on parle toujours de dialogue maître d'ouvrage/maître d'œuvre, mais entre maîtres d'œuvre, c'est intéressant parce qu'on n'a pas forcément les mêmes approches et je crois qu'il y a de l'émulation effectivement dans cette phase ouverte grâce à cette possibilité de dialogue.* Il y a aussi un autre élément qui est assez intéressant et qui a été expérimenté sur Saint-Denis, dans cette phase, c'est la possibilité d'ouvrir le dialogue avec les habitants, d'ouvrir à la concertation. C'est intéressant d'avoir un travail qui sorte du cadre du petit groupe de pilotage, qui est un petit peu institutionnel, et même de l'équipe des maîtres d'œuvre. On l'a expérimenté et ça ne peut marcher que si la maîtrise d'ouvrage est extrêmement structurée sur ce point de vue, parce que sinon ça peut être simplement de la poudre aux yeux et ça peut être plutôt négatif pour le projet.

**Serge Renaudie** : Oui, ça c'est sur les panneaux « alibis à la concertation ». Je trouve qu'Eric Daniel-Lacombe disait très bien les choses parce qu'*il y a un dessin qui fait avancer le programme et il y en a un qui vous le bloque définitivement.* Or, c'est vrai qu'il faut imager les choses. Il y a des gens qui ne lisent pas les plans, qui ne savent pas lire nos plans. On a eu un problème sur un plan que j'avais fait à Saint-Denis où on avait mis une bande rose à côté d'un pavillonnaire pour dire que cette bande rose c'était de la programmation, c'était de l'habitat individuel, qui venait conforter l'habitat individuel. Il y a une dame qui n'a pas voulu sortir de sa lecture et qui considérait que c'était une barre puisque autour, tout ce qui était en gris, qu'on démolissait ou qu'on ne démolissait pas, c'était la même forme. Pour elle, que ce soit rose ou gris, c'était une barre, il n'y a rien eu à faire jusqu'à ce qu'elle voit le projet un peu plus dessiné. Vous voyez, il y a un danger énorme. Il faut qu'on arrive à faire comprendre un dessin, mais en même temps, le danger, c'est un peu le danger des architectes, c'est de voir reconstruire la ville à 30 ans. Les élus aiment beaucoup ça. Par exemple, à Saint-

Dizier, il y a eu aussi un marché de définition, qui a d'ailleurs clos ma participation avec Saint-Dizier. Les panneaux qu'on avait à rendre, c'était les panneaux électoraux ! On sentait qu'ils allaient servir comme image. Il fallait qu'ils représentent une image valorisante. Je comprends tout à fait cette préoccupation, elle est, non pas pour les élections, je m'en fiche, mais elle est nécessaire. Je pense qu'un élu doit communiquer. *Les élus nous demandent de faire partie d'une communication. S'ils nous demandent de communiquer à leur place ou d'être l'alibi de communication, c'est à leur détriment, ça ne marche jamais. Ça ne marche jamais, parce que les gens vont se focaliser sur une image.* Ils vont la revendiquer si ça leur plaît, et si ça ne leur plaît pas, c'est la catastrophe, et tout le projet, tout le processus qui aura été fait se déballonnera. Donc travailler ensemble, c'est aussi montrer ça. On a eu une expérience où on nous avait demandé une maquette, mais on ne l'a pas fait. Les trois équipes ont montré que vu l'échelle, c'était dérisoire.

**Loïc Josse** : Non mais là, c'était l'exemple où ils s'étaient trompés effectivement dans le périmètre du choix de l'opération et on a préféré réaliser une étude plus large sur un périmètre plus large et abandonner la maquette, et le maître d'ouvrage a été d'accord.

**Philippe Olivier** : Pour vous, du point de vue des architectes qui sont là autour de la table, pour que les marchés de définition soient fructueux, quelles conditions doivent être réunies ? Vous en avez cité telle ou telle. Mais finalement qu'est-ce qu'il faut, afin de pouvoir dire au maître d'ouvrage que ça va être un bon marché de définition parce qu'il y a un certain nombre de conditions qui sont réunies ? Quelles sont ces conditions ?

**Loïc Josse** : Un des éléments fondamentaux, en fait, on le voit sur plusieurs marchés sur lesquels on travaille, c'est d'avoir un groupe de suivi avec un véritable pilote et un suivi du programme, c'est-à-dire que le maître d'ouvrage fasse réellement son travail. Nous on se retrouve sur des marchés de définition où le chef de projet est parti, où il n'y a pas de suivi, il n'y a pas d'assistant à programmation. Les seules réponses qu'on peut avoir à l'issue de la première phase ce sont des réponses ponctuelles, mais pas une reformalisation du programme et je dirais que tout ça, ça bloque

complètement, ça annule tout l'intérêt du marché de définition.

**Serge Renaudie :** Une chose me semble importante, c'est de savoir quels sont les moyens qu'on se donne pour être pertinent, pour pouvoir se faire comprendre ensemble des gens qui nous commandent cette étude ? C'est très important d'avoir le même degré d'analyse, même avec des préoccupations différentes, qu'on ne soit pas que dans le fantasme, et la réponse à des désirs. On est aussi face à des contraintes réglementaires, qu'il faut parfois oublier, mais auxquelles il faut quand même se confronter. Et en terme de règlement, il vaut mieux être trois aujourd'hui, parce que c'est très compliqué. Il vaut mieux aller interroger trois fois la même DDE, parce qu'il n'y aura pas forcément trois fois la même réponse. Le dernier point est sur les moyens de représentation qu'on se donne. La dernière fois, une des trois équipes n'était pas d'accord avec moi. D'abord ils étaient huit autour de la table. Les deux autres équipes, nous n'étions que deux. Parce qu'ils mettaient le paquet sur cette opération là. Alors, ils voulaient des perspectives d'ambiance. *Pour 200 000 francs sur un quartier de je ne sais combien de logements, ils voulaient des perspectives d'ambiance. Moi j'ai demandé qu'il y ait quinze pages de rendu. Ils ont répondu quinze pages, on ne peut pas s'exprimer. Oui mais voilà, c'est cela qui est important : sur quinze pages, réussir à s'exprimer et dire les choses essentielles, c'est vachement plus dur que de torcher des perspectives quand on sort des Beaux-Arts. Très vite, vous voyez, selon les gens que vous avez en face de vous, si vous allez vous entendre ou pas avec les autres équipes.*

**Philippe Olivier :** Vous reprenez cette notion de dénominateur commun présenté par le mathématicien tout à l'heure ?

**Serge Renaudie :** Il faut réellement qu'il y ait un assistant à maîtrise d'ouvrage. Car le *danger, c'est qu'à l'issue de la première phase il y ait une tentation de passer tout de suite à des éléments de projet et non pas à des dessins qui seraient des dessins renseignés, c'est-à-dire des dessins programmatiques.* Ne pas dessiner ne serait pas non plus la bonne solution. Mais la solution de passer top vite au projet est malsaine et pourrait avoir comme conséquence de

gommer les différences entre les différentes équipes. Et de faire aboutir toutes les équipes à un même projet.

Autre chose aussi, souvent on aboutit à un plan de référence. Là aussi, un plan de référence pour une ville, il va y avoir des phasages. Il y aura plusieurs changements électoraux, alors un plan de références à trente ans se change tous les six ans. Autrement, il se réactualise. Donc, il y a des éléments de scénarios qui sont indispensables. Un des gros défauts en ce moment, c'est de nous dire : on veut un plan de référence. Et puis voilà, il y a un plan et pas de scénario. On pense qu'on arrive sur une image urbanistique finale. Et en fait, l'urbanisme, c'est un jeu de tiroirs. On a des stratégies avec dedans des tactiques différentes. On peut avoir plusieurs possibilités d'avancer. Et cela nécessite beaucoup de scénarios. Je voudrais revenir sur la notion des équipes. Qui sont très importantes dans l'histoire ! Ce n'est pas un détail. Alourdir une équipe, c'est la garantie pour la maîtrise d'ouvrage qu'elle ne travaillera pas bien. C'est une grosse machine, c'est clair, nous travaillons en réseau, à part quelques gros cabinets. Moi, je travaille en réseau avec toute une série de programmistes. A l'intérieur de l'atelier, on est déjà toute une série d'associés, avec chacun ses compétences, avec chacun son passé et ses formations. C'est ce réseau là qu'on met en branle quand on est sur un projet. On va beaucoup plus vite à interroger Véronique Granger ou Marcuret comme ça sur un petit programme, en disant : combien de jours peux tu travailler pour moi sur ça, au lieu de se lancer sur des marchés où on n'est pas assez payés ni l'un ni l'autre !

**Philippe Olivier :** Un dernier mot sur vos conseils au maître d'ouvrage.

**Serge Renaudie :** Oui, un dernier mot sur les équipes un peu pléthoriques. Il est vrai qu'on a fait avec la SEM 92 une expérience qui est un peu différente des marchés de définition où on intervient comme architectes urbanistes avec un paysagiste et où on est un peu leader. Et en parallèle, la SEM a lancé tout un ensemble d'études qui correspondent à toutes les spécialités. On a une phase intermédiaire pendant laquelle on travaille avec eux. On refait la synthèse et ensuite on refait le projet. Dans les premières phases du marché de définition, on pourrait peut-être s'inspirer de ça et puis ensuite laisser la phase projet en compétition.

## Débat avec la salle

**Philippe Olivier :** Commentaires ou réaction dans la salle ?

**Jacques Cabanieu :** Moi, j'ai entendu des choses qui me font plaisir. « Ça ne me gêne pas d'être en concurrence. On oublie la concurrence et ça donne de l'émulation ». Et je n'avais pas demandé qu'on les dise ! Ma question est : vous êtes honnêtes quand vous dites ça ou pas ? (rires). J'entends déjà les programmeurs dire, « Mais non, c'était juste pour vous faire plaisir qu'il a dit ça ».

**Serge Renaudie :** Je ne suis pas sûr que ce soit la concurrence qui soit le sujet, je suis sûr que c'est le fait d'avoir des intelligences ensemble avec des intelligences dans la maîtrise d'ouvrage. Tout à coup des intelligences qui se mettent ensemble sur un projet, j'ai essayé d'expliquer que cela pouvait mener à un moment donné à ne pas être concurrent. L'objectif étant de se dire, on mène le projet jusqu'au bout.

**Jacques Cabanieu :** Mais ce que je veux dire, c'est que le discours ambiant, c'est, « la concurrence pervertit le système et comme le but est d'obtenir la carotte qu'est le contrat final, cela empêche de travailler sereinement donc, ça ne marche pas ». Et toi, tu as dit exactement le contraire.

**Serge Renaudie :** Parce que ce n'est pas forcément vrai. Ça dépend des gens avec qui tu travailles. Ce qui pervertit la concurrence, l'émulation dont tu parles, c'est qu'il y a une mauvaise répartition de la commande. Dès lors qu'il y a beaucoup de projets urbains, que beaucoup de cabinets travaillent, et bien, tu ne vas pas concourir. Moi en ce moment, je cible des endroits où j'ai envie de travailler. J'ai cette chance en ce moment. Il y a un an, je ne l'avais pas. Dans un an, je ne l'aurai peut-être plus. C'est très fluctuant. ***Mais à partir du moment où les collectivités territoriales prendront l'habitude de faire appel à des cabinets extérieurs – parce qu'il y a un acquis extraordinaire à travers les marchés de définition –, et qu'il y aura de plus en plus de commandes, il y aura une répartition et il y aura un plaisir à se retrouver.*** Moi, j'ai un plaisir à savoir si untel se retrouve avec moi, ou face à moi, ou à

coté de moi sur un marché de définition. C'est une ambiance générale de la profession. Ou on arrive à bien vivre de ce que l'on fait, ou on est aux abois.

Pour les marchés de définition, il y aurait un bilan à faire, une exposition de tous les marchés de définition qui ont été fait avec les résultats. Ce serait étonnant. J'en vois pas mal, car parfois je fais partie du jury. Sur une partie du marché sur Saint-Denis, il y avait une partie sur laquelle on se rapprochait beaucoup sur nos projets. Bon cette fois c'est moi qui l'ai pris. L'autre fois, c'est Loïc qui a pris Charleville Mézières. Mais on est parfois proches et complètement différents. Or, c'est cela qui est particulier, c'est ce débat qui s'instaure entre nous et qui après disparaît dans un concours. C'est cela qui est dommage. Il faudrait pouvoir valoriser, garder ces documents là et pouvoir les consulter. Enfin, je pense. ***Il y a quelque chose à faire sur les marchés de définition. La meilleure manière de les valoriser auprès des élus, c'est de leur montrer ce qui s'est fait dans telle ou telle ville. Pas forcément les plus grands dont on parle tout le temps, plutôt les petites communes.***

**Michel Huet :** Evidemment, je suis d'accord avec ce que vient de dire Serge Renaudie, mais je voulais intervenir pour resituer le débat, parce que l'on sent très bien qu'il y a un malaise, au moment où l'on va mettre ensemble des gens qui sont en concurrence. Donc, ce que l'on a essayé de faire, c'est qu'il y ait la reconnaissance de ce qu'on appelle au niveau européen, la prestation de service. On s'est servi de ce que l'on a, de notre outil juridique : le droit d'auteur. Il fallait valoriser ce travail en commun, mais, architectes programmeurs, urbanistes, paysagistes, je vous aime mais vous m'embêtez avec votre corporatisme. Lorsque vous êtes dans un sens qui est celui que vous demande le maître d'ouvrage public qui est de travailler ensemble pendant un certain temps (dont je souhaite qu'il soit le plus réduit possible) à ce moment là, c'est celui qui est censé représenter ce fameux désir, dont j'ai parlé ce matin, qui porte une référence où l'on a à la fois, la pensée, l'art et l'industrie. Et bien à ce moment privilégié, c'est celui qui a eu l'idée, pour parler en termes de droits d'auteur, d'une œuvre collective, qui la tient. C'est lui le maître d'ouvrage public. Et pendant ce moment là, vous devez être ensemble, pour échanger dans le cadre de l'œuvre collective, sans qu'on soit

capable de distinguer véritablement ce qui appartient à l'un et à l'autre. Evidemment, c'est presque impossible car vous êtes dans un modèle qui vous a mis depuis toujours dans la compétition et vous vous précipitez pour rendre ce qui va vous faire gagner pour la phase suivante. Au moins le parti, quelques fois le projet, en disant : si c'est cela qui passe : ce sera moi. Et bien ce modèle là ne peut pas marcher. Et le maître d'ouvrage n'est pas dupe. Evidemment, je ne parle qu'aux bons maîtres d'ouvrage, comme je ne parle qu'aux bons maîtres d'œuvre. Les mauvais ne sont pas là. De toute façon, entre bons on peut se dire les choses comme on les vit tous les jours. ***Je recommande aussi qu'il n'y ait que le dessein « ssein » et pas le dessin « ssin ».*** ***Si on a un petit dessin « ssin », comme il a été si brillamment montré ce matin, bon celui là on peut l'accepter car c'est celui du sens, de la pensée. Ce n'est pas une machine qui coûte cher, c'est une idée qui rapporte beaucoup pour l'intérêt général.*** Rires dans la salle en raison du ton de monsieur Huet, entre le discours politique et le plaidoyer.

Et c'est, dans ce sens là, (rire à nouveau)... j'arrête, j'arrête...

**Philippe Olivier :** Messieurs les jurés réfléchissez en conscience !

**Michel Huet :** J'arrête, pour dire qu'ensuite chacun aura son œuvre de l'esprit protégée. Mais le plus essentiel, ce n'est pas cet effet de manche que je viens de faire, c'est que tout cela ne sert à rien si aujourd'hui, demain, dans la semaine qui vient, s'écroule le schéma qui n'est pas une exception culturelle française, qui est simplement la survie de notre modèle de pensée. Qui est un modèle très large, qui dépasse la France et l'Europe. Et qui est celui du respect des gens qui pensent et de la création. Et dans ce sens là si, dans le Code des marchés publics, au niveau de directives européennes, si on est écrasé par l'assimilation de la pensée d'entreprise à la pensée de la conception, à ce moment là s'en est terminé, et des marchés de définition, et des marchés de maîtrise d'œuvre. Et bien, vous vendrez au meilleur prix de façon à vendre au maître d'ouvrage pour qu'il ne soit pas accusé de délit de favoritisme. Levez-vous, levez-vous, et je vois simplement l'UNSA qui fait un petit appel dans le moniteur en disant : au secours, au secours. Et bien,

c'est très bien qu'il l'ait fait. Mais il faudrait que tout le monde, les maîtres d'ouvrage publiques, privées, l'ensemble des prestataires de services se lèvent pour dire non !

**Philippe Olivier :** Merci de cette intervention. Alors, monsieur Lombard voudrait faire un petit commentaire.

**François Lombard :** Je voudrais un peu couper les ailes à ce désir. Mais enfin il est sympathique. Je voudrais un peu basiquement revenir à nos études de définition. Et couper court à ces envolées sur les droits d'auteur. Je ne vois pas où se trouve le droit d'auteur quand on commence à travailler en équipe. Il se trouve certainement. Car tout le monde sait que dans un projet, il y a deux phases de concept : un concept programmatique et un concept de réalisation de l'espace, ou concept architectural entre guillemets, ceci pour simplifier. Dans le cas des études de définition, il y a une fusion entre le concept programmatique et le concept urbain, le concept architectural, les deux se mêlent. C'est un processus itératif. Comme ce processus itératif est fait non seulement par les équipes de maîtrise d'ouvrage, d'assistant à maîtrise d'ouvrage et plusieurs équipes qui marchent main dans la main, dans lesquelles on se dit qu'on est copain. Tout ça, c'est un contexte qui fait avancer vers la recherche d'une cohérence. Parce que, quelle est la finalité d'un marché de définition ? C'est de trouver un scénario qui ait une cohérence par rapport aux grandes idées politiques qu'on a, par rapport à une organisation sociale qu'on souhaite, qui ait une cohérence économique aussi. Donc c'est cela et ne parlons pas de créativité, de ces mots dont on se gargarise. C'est simplement une conception originale, bien adaptée au problème. Appelons un chat un chat.

## 2. Quel peut être lors de cette phase, le rapport entre travail programmatique et conception au sein des équipes ?

Intervention de **Yves Dessuant**, programmateur, société Programme, président de l'IPAA.

**Philippe Olivier** : Jusque-là nous étions autour du thème du travail en commun des équipes. On va compléter par une deuxième sous question intitulée : quel rapport entre le travail programmatique et la conception au sein des équipes ? Alors pour nous proposer une réponse, c'est Yves DESSUANT qui va intervenir. Donc vous êtes programmateurs, de la société Programme, et vous êtes également président de l'IPAA. Mais c'est en tant que programmateur que vous allez parler maintenant. Vous viendrez tout à l'heure au final en tant que président de l'IPAA.

Dans cette phase là, quel est le travail programmatique, le travail de conception. Comment voyez-vous cela ?

### Liste des marchés de définition

• **YVES DESSUANT**, programmateur, Société Programme, 4 permanents, a participé aux marchés de définition suivants :

- Studio National des Arts Contemporains, Le Fresnoy, Tourcoing (1991/1992),
- Projet scénographique Ilots Energie, Ville et Agriculture – Cité des Sciences, Paris (1992/1993),
- Médiathèque, Marché et Site urbain, Verdun (1993),
- Ecole d'Architecture de Marne la Vallée (1994/1995),
- Ile Seguin, Boulogne-Billancourt (1994/1995),
- Théâtre Municipal de Cholet (1994),
- Bloc Médico-Technique du CHS de Rennes (1997),
- Parc de la Gloriette à Tours (1997),
- Jardins de l'Abbaye à Thiron Gardais (1998),
- Extension de la Cité Internationale de Lyon (1999/2000),
- Pôle Universitaire à « La Fonderie », Mulhouse (2001),
- Parc Archéologique d'Alésia, Côte d'Or (2002),
- Résidence et Pôle Universitaire à Troie (2002),
- Euroméditerranée, Marseille (2001/2002).

**Yves Dessuant** : D'abord, je vais expliquer comment je me positionne. Je pars évidemment du principe, car j'ai beaucoup entendu l'intérêt de la phase 1, de ces premières étapes de discussion autour de la table qui servait à refaire un programme qui avait été mal fait.

J'ai aussi beaucoup entendu que ça aurait servi à décoincer les problèmes de la maîtrise d'ouvrage. Donc que cela soit clair, je ne veux pas rentrer dans ces discussions là. J'imagine que tout le monde fait bien son boulot. Que les maîtres d'ouvrage savent faire de la maîtrise d'ouvrage, que les équipes savent faire leur boulot d'équipe et que la programmation est faite intelligemment. Je me place aussi dans le cas de figure, comme le défend la MIOCP, et j'adhère à 100 % à cette idée, qu'une bonne partie du travail de programmation et en tous cas d'assistance à maîtrise d'ouvrage telle que François Lombard l'a définie tout à l'heure, c'est à dire une sorte de conduite d'opération renseignée, travaillant à la fois sur la définition des contenus et le rapport entre contenu et contenant, j'imagine que ce rôle là est assumé. Voilà, une fois que j'ai mis tout ça à plat, je viens quand même de décrire une situation idéale qui est rarement atteinte. Mais on est là aussi pour définir des objectifs, et pour dire aux gens : voilà comment il faut qu'on fasse pour que se soit le mieux possible. A mon avis, pour que ce se soit le mieux possible il faut réunir les conditions suivantes : une assistance à maîtrise d'ouvrage trapue à coté d'un maître d'ouvrage qui sait prendre des décisions et qui n'est pas coincé dans une frilosité angoissante vis à vis des citoyens et des équipes qui sont d'accord pour travailler ensemble. Alors, une fois qu'on a dit tout cela, je pense que l'itération programme projet est la vraie chance pour les marchés de définition. Evidemment, ils viennent, il ne faut pas se cacher la réalité, en remplacement des concours. C'est une alternative formidable, car les concours sont devenus un système limité à cause de l'absence totale de dialogue entre programme et projet. Le marché de définition permet de plusieurs façons de rétablir une forme de dialogue entre le programme et le projet, voire même une forme de continuité entre le programme et le projet, ou ente le concept programmatique et le concept urbain ou architectural. Certes, il faut que les équipes acceptent de jouer le jeu. Mais si elles le font, on peut très bien exploiter cela au bénéfice de la qualité du projet qui est vraiment l'objectif final. Il faut qu'au bout, il y ait de la

qualité, on peut exploiter la compétence des équipes pour scénariser le programme qui a été fait en amont. On imagine que la programmation ayant été faite dans sa grande majorité par l'assistant à maîtrise d'ouvrage, il y a beaucoup de scénarios, de concepts programmatiques qui ont été développées et sur lesquels il y a eu des choix. On va pouvoir scénariser la traduction de tout cela. On pourrait faire un travail itératif : ça marche bien, ça marche moins bien, il y a plusieurs solutions possibles, on peut élargir le périmètre, le rétrécir...

Pour cela, la condition, c'est que la maîtrise d'ouvrage laisse ouvertes un certain nombre de portes sur les fondamentaux du programme. Même si l'on sait qu'un certain nombre d'éléments sont déjà orientés, voire décidés.

**Philippe Olivier :** On peut remettre en cause certains fondamentaux du programme ?

**Yves Dessuant :** Non seulement on peut, mais on doit faire l'exercice de remise en question. Car l'intérêt, quand on est programmeur, de soumettre le travail qu'on a fait à des concepteurs, c'est qu'il soit remis en question, en tout cas qu'il soit questionné. J'étais dans une commission technique lundi dernier, celui qui a gagné le concours a remis en question une partie du programme. Ce n'était pas un parti fondamental. Mais il l'a remise en question de façon très intelligente.

Et la commission technique a fait remarquer au jury qu'il avait été dit cela dans le programme. Le type l'a pris à contre pied, mais à contre pied tellement efficace, tellement brillant que ça vaut le coup d'aller dans cette direction là. Les marchés de définition permettent d'institutionnaliser cela, on peut discuter entre nous de remettre en question les autres. Je pense, comme la MIQCP, que tout ce travail d'itération doit être fait avec une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage du côté de la maîtrise d'ouvrage.

J'ai vécu beaucoup de situations, comme on peut le voir sur cette liste, dans lesquelles j'étais inscrit dans des équipes de marché de définition pour ne pas les appeler équipes de maîtrise d'œuvre. ***Faire trois fois ce travail de questionnement, faire trois fois la concertation avec les citoyens, faire trois enquêtes auprès des bibliothécaires, c'est gaspiller de l'argent. Cela n'a pas d'intérêt. Alors je ne voudrais pas parler de***

***rémunérations non plus, mais quand on est payé 75 000 francs pour faire trois fois la même chose, c'est complètement absurde.***

Donc, je pense qu'il vaut mieux utiliser les compétences pour ce qu'elles savent faire. ***Les équipes de marché de définition ont la compétence pour faire un travail sur la solution, avec des esquisses de solution et des solutions qui questionnent le programme, pour faire avancer les choses en terme de solution. L'assistant à maîtrise d'ouvrage a la possibilité de recadrer, d'encadrer, de diriger, de piloter, d'accepter ce qu'on peut remettre en question ou d'expliquer pourquoi on ne peut pas le remettre en question.*** C'est à la fois un travail de pilotage, de cadrage, d'organisation. Si ce travail est bien fait, je suis tout à fait certain que la question de la concurrence peut passer au second plan. Je dis peut passer au second plan, parce que je ne suis pas tout à fait sûr de cet effet-là. Je ne l'ai encore jamais rencontré sur les douze ou treize situations dans lesquelles j'ai été. Mais je dois dire franchement que je suis entrain de décrire une situation, un objectif, je ne voudrais pas paraphraser Martin Luther King, mais je fais un rêve, là. Je ne me suis encore jamais trouvé dans cette situation. Celles dans lesquelles je me suis retrouvé, c'est un programme pas fait, une association avec des maîtres d'œuvre qui me met moi-même dans une logique de projet. Moi, je suis programmeur, cela fait 20 ans que je fais ça, ***mais quand je suis dans une équipe de maîtrise d'œuvre, je suis dans une dynamique de projet. Je ne suis plus dans une dynamique de questionnement, d'analyse de la demande de réflexion programmatique.***

**Philippe Olivier :** Vous programmeur, vous n'êtes plus en réflexion programmatique, quand vous êtes intégrés en équipe de maîtrise d'œuvre ?

**Yves Dessuant :** Je suis toujours programmeur mais dans une dynamique de projet, ce qui n'est pas la meilleure solution pour aboutir à la meilleure qualité à la fin du compte.

**Philippe Olivier :** Donc, si je comprends bien, pour que ce dialogue programmation conception soit efficace, il ne faut pas que le travail de programmation soit fait au sein de l'équipe de maîtrise d'œuvre ?

**Yves Dessuant :** Oui parce que faire trois fois la même chose. *Ou alors, comme cela nous est arrivé certaines fois, la solution est de partager le travail.* Cela nous est arrivé de temps en temps avec les trois équipes : toi tu t'occupes de ça, moi je m'occupe de cela et on prend chacun un champ différent et on renseigne le mieux possible ce champ là en échangeant un peu et en travaillant en commun. Mais encore faut-il se connaître et avoir vraiment envie de bosser ensemble.

Ce sont des situations rares, enfin, c'est rare que la maîtrise d'ouvrage réussisse à réunir autour de la table trois équipes qui ont à ce point envie de travailler ensemble.

**Philippe Olivier :** OK. Je comprends votre position. Des réactions ?

## Débat avec la salle

**Jacques Barda :** Je suis architecte programmeur. Je continue dans la foulée d'Yves Dessuant. Il est en train d'expliquer qu'au fond, une des choses principales qu'on découvre dans les études de définition, c'est la continuité entre la programmation et la conception. Et surtout l'itération. Chose qu'on connaît bien entendu dans l'industrie. Maintenant qu'on a découvert cela.

Maintenant que tout le monde dit : c'est au fond là que cela se passe. C'est au fond là que non seulement c'est intéressant de travailler ensemble avec tous les aspects de l'itération, mais ça permet en plus la participation et tout le management participatif dans le projet. Parce que lorsqu'on veut faire intervenir l'utilisateur, on ne peut pas lorsqu'on a d'un côté la programmation et de l'autre la conception, à la conception c'est terminé. Alors, on découvre ça mais maintenant on est assujéti à la condition qu'il y ait compétition. C'est-à-dire qu'on doit faire trois fois le travail pour avoir droit à cette chose intelligente et hyper productive qui est justement cette continuité entre la programmation et la conception, et bien on est obligé de le faire trois fois.

On est obligé de le mettre en concurrence alors qu'on se demande pourquoi on ne pourrait pas fabriquer une annonce d'avis d'appel à candidature, avec dedans, les conditions de méthodologie qui seraient nécessaires pour choisir une équipe de programmation conception qui ferait le travail en question. Il faudrait montrer patte blanche. Il faudrait qu'elle présente une méthode, une itération, un processus de projet ad hoc. Et pourquoi ne peut-on pas faire cela ? Parce que ce n'est pas prévu par les marchés publics. Mais trouve-t-on que c'est intelligent et peut-on faire progresser cela ?

**Philippe Olivier :** Une seule équipe qui réunit les différentes compétences. Comment réagissez-vous à cela Monsieur Grether ?

**Monsieur Grether :** Moi je dis que cela existe tous les jours.

**Jacques Barda :** Mais dans les marchés publics ce n'est pas permis, et en plus c'est formellement interdit. Tout à l'heure on a dit : la partie de l'équipe qui a

travaillé à la programmation a un avantage sur les autres. On va se priver de cet avantage. Ce bout d'intelligence qui existe, on va le supprimer.

**Michel Huet :** Je suis toujours stupéfait de voir comment les gens pensent que les choses leurs sont interdites. L'interdit n'est pas toujours là où on croit qu'il est. Je voudrais d'abord dire que les marchés de définition sont totalement légaux. Parce qu'il y en a qui laisseraient entendre, enfin la doctrine dominante totalitaire est en train de laisser croire que nous serions dans l'illégalité. C'est faux. Et si on va plus loin : lorsque vous dites c'est interdit, je n'ai pas le droit de faire ceci ou cela, tout à coup, tout le monde dit : on le fait tous les jours. Bon, et bien continuez de le faire si ça marche. N'oubliez pas que le premier critère est l'intérêt général. Et après il y a beaucoup de moyens pour arriver à l'intérêt général. Et dans le cadre des textes, il y a les contradictions. *Tant que vous ne vous mettez pas l'argent dans les poches, vous êtes sensés défendre l'intérêt général. Vous le faites tranquillement, mais il y a une chose, ne faites pas ce que font tous les architectes et autres, vous en faites trop pour ce que l'on vous demande. Et dans la première phase vous voulez absolument dessiner des usines à gaz. On ne vous demande pas de faire un projet. Alors continuez de faire des petits dessins en plus on les comprend, nous, non architectes.*

**Yves Dessuant :** Tout à l'heure, Michel Huet parlait de corporatisme du côté des architectes ou des programmeurs, ou de je ne sais pas qui. Je ne voudrais pas taper trop sur les maîtres d'ouvrage, mais on en fait trop parce qu'on nous demande de le faire. Ce n'est pas gentiment, ou par mauvaise volonté ou par inconscience absolue, qu'on en fait trois fois plus que ce pour quoi on est payé. Mais c'est parce qu'on nous demande d'en faire trois fois plus que ce pour quoi on est payé. Il ne faut pas se tromper de cible. *Les agences d'architecture d'urbanisme et de programmation, économistes et autres, ne passent pas leur temps à perdre de l'argent pour le bien de l'intérêt général simplement par plaisir. Quand on lit les annonces de candidature, il y a quand même un écart absolument monstrueux entre ce qui est demandé et ce qui est proposé.* Je prends un exemple. J'ai lu hier une annonce dans le moniteur, une

annonce qui concerne un site de 23 hectares, qui est un site côtier, une ancienne dynamiterie de l'entreprise Nobel, qui a été construite en 1870 et fermée en 1984, qui est un truc dans lequel la dernière explosion a eu lieu en 1959. Il y a 90 bâtiments sur ce terrain. C'est un projet gigantesque. Ils demandent une équipe pluridisciplinaire avec au moins six intervenants différents et l'indemnité est de 75 000 francs. Alors, on fait quoi pour cela ? On y va plein de bonne volonté. Et pendant la première phase on ne va pas avoir envie de dessiner. On va avoir envie de dégrossir le problème parce que, là-bas, il n'y a pas d'assistance à maîtrise d'ouvrage, et parce que là-bas, personne ne sait rien de rien. Donc je voudrais que cesse ce genre de débat sur le corporatisme. Disons simplement, quelles sont les bonnes conditions ? Je pense que les bonnes conditions pour les marchés de définition, *si on veut que l'échange se fasse intelligemment, que la maîtrise d'ouvrage s'enrichisse au profit d'équipes qui vont scénariser, première condition il faut un excellent assistant à maîtrise d'ouvrage qui ait travaillé le plus en amont possible, qui cadre et qui oriente les choses et, deuxième condition, il faut que les études soient payées simplement à leur valeur.* C'est tout.

### 3. Le rôle de la maîtrise d'ouvrage durant cette phase : les modalités et finalités du recentrage programmatique.

Intervention de **Bruno Charpentier**,  
Directeur de l'Aménagement Opérationnel EPA  
Seine Arche.

**Philippe Olivier** : Merci. On va s'en tenir là pour cette deuxième question et compléter avec une troisième sur cette phase de travail en commun : la maîtrise d'ouvrage que fait-elle ? Un exemple pour nous en parler présenté par Bruno Charpentier, Directeur de l'aménagement de l'établissement public Seine Arche. Un établissement créé en décembre dernier. Vous avez précédemment travaillé sur le Stade de France, et, Nanterre est votre première expérience de marché de définition.

Première question : pourquoi avez-vous choisi les marchés de définition ? Nous allons regarder quelques images.

- **Localité** : Nanterre (Hauts de Seine).
- **Maître d'ouvrage** : Etablissement Public d'Aménagement Seine Arche.
- **Partenaires de la maîtrise d'ouvrage** : Représentants d'institutions, d'organisations, d'acteurs nationaux ou locaux siégeant dans le groupe de pilotage : ville de Nanterre, Etat, Conseil général, associations locales, Université Paris X, STIF, bailleurs sociaux, CDC.
- **Assistants à maîtrise d'ouvrage** : Conduite d'opération, consultant-programmateur, sous forme d'études préalables et d'expertise SARECO stationnement, ISIS circulation, CODRA stationnement, COFAMIN commerces, TETRA habitat, GERAU équipements, ANDERSEN Certification ISO 14001, SCET juridique.
- **Niveau d'avancement de l'opération en juin 2002** : Début phase 2.
- **Equipes en compétition** : Devillers, Fortier, Treuttel, Garcias-Treutel, Urbanistes.
- **Rémunération totale attribuée aux marchés** : 344 000 € HT (2 250 000 F HT).
- **Type de marché(s) ultérieur(s) envisagé(s) ou attribué(s)** : Urbanisme, maîtrise d'œuvre.



Projet Seine à Nanterre – Projet urbain sur un territoire en milieu urbain (en friche) de 124 hectares (Bruno Charpentier)

Source : EPA Seine-Arche.

**Bruno Charpentier** : Pourquoi les marchés de définition ? Je suis en minorité en tant que maître d'ouvrage, si j'ai bien compris, et bien il y a un contexte historique qui a vraiment favorisé ce choix.

Le contexte historique, c'est l'état qui était aménageur de cette partie du territoire de Nanterre. Et puis, l'EPAD est intervenu en 1990 avec une logique d'agrandissement de la Défense sur Nanterre en ayant un peu oublié que la décentralisation avait été voté dans les années 80, donc que les collectivités locales avait quand même leur mot à dire. Résultat des courses, on a eu une résistance pratiquement totale de la ville de Nanterre par rapport au projet qui était venu d'en haut, même si c'était effectivement un bon concours d'architecture auquel beaucoup de grands architectes ont participé. Il y a donc eu, cette fois-ci, un dialogue qui a finit par s'instaurer entre l'état et la ville pour la constitution en décembre 1999 d'un nouvel établissement public à part égale entre l'état et les collectivités locales (ville, département, région).

On a donc un programme global, qui a été divisé en deux par rapport à celui qui avait été lancé dans les années 90, avec alors 1 200 000 à 1 800 000 m<sup>2</sup> de SHON à réaliser sur ce territoire. On est donc passé à un programme qui s'arrête à 600 000 m<sup>2</sup> de SHON, avec ça c'est un peu difficile de réaliser un projet urbain. On s'est dit que la méthode du marché de définition était l'une des bonnes méthodes pour arriver à préciser, à la fois le programme et ensuite à réaliser le projet.

On a donc 124 hectares de ZAC. Pour réaliser notre marché de définition, on s'y est pris de la manière suivante : d'une part, on s'est doté d'une AMO importante. Sur tous les sujets dont on a pensé qu'ils faisaient la ville, on a missionné une AMO qui a réalisé une expertise et qui nous accompagne jusqu'à la fin du marché de définition, c'est à dire jusqu'à la fin du jury, jusqu'à la remise des offres par les trois équipes. **On s'est donc doté d'une AMO sur tous les sujets, que ce soit le développement durable, l'habitat, les commerces, les déplacements.**

**Philippe Olivier :** Je voudrais qu'on explique ce qu'est le recentrage programmatique. Quand on en arrive là, qu'est ce qu'on fait, quels sont les choix ?

**Jacques Cabanieu :** C'est un problème gigantesque qui était posé. L'énorme difficulté dans cette opération était de faire travailler des équipes sur un périmètre pareil, certes des équipes toutes performantes, puisque le choix avait été fait de prendre des pointures, (c'est normal pour un projet de cette envergure), de les faire travailler ensemble et de prendre Michel Huet comme conseil. Michel Huet leur a insufflé le respect de la propriété intellectuelle. Et là, il faut bien faire un peu de provocation, ça a été jusqu'au bout de l'absurde. Je suis allé vous voir au tout début, vous en étiez presque à dire : pour qu'il n'y ait pas de problème de propriété intellectuelle sur le rendu de chacune des équipes, Huet nous a conseillés que ce soit le maître d'ouvrage lui-même qui fasse le travail de rendu des équipes !

**Bruno Charpentier :** *Pour le recentrage programmatique*, tel que vient de le décrire Jacques Cabanieu, et pour en avoir parlé avec Michel Huet, **on a décidé de réécrire nous-mêmes le cahier des charges de la phase 2, à partir de l'ensemble des réunions avec les équipes pluridisciplinaires de maîtrise d'œuvre**, qui sont Treutel/Garcia/Treutel, Devillers et Bruno Fortier. Celles-ci ont travaillé avec les experts, les assistants à maîtrise d'ouvrage qui vont nous suivre tout au long de la démarche de marché de définition. On a fait travailler les équipes avec les experts dans le cadre de multiples ateliers, multiples réunions. Il y a eu une méthode itérative, avec des propositions faites par les maîtrises d'œuvre qui ont testé certaines de leurs options sur le plus de sujets possibles, et puis, un retour qui a fait que nous avons écrit ce dossier avec l'aval des élus. C'est à partir de ce

dossier là que vont travailler les trois équipes de maîtrise d'œuvre dans leur coin. Enfin individuellement.

**Philippe Olivier :** A titre d'exemple, dans ce programme recentré, quelles sont les options qui ont pu être précisées.

**Bruno Charpentier :** Cela dépend des sujets. On s'est évidemment interrogé sur les aspects touchant l'habitat, en particulier pour savoir s'il fallait faire du renouvellement urbain tout de suite. On s'est aperçu, qu'il y avait un certain nombre de problèmes qui faisaient que les conditions n'étaient pas parfaitement réunies pour faire du renouvellement urbain immédiatement, au niveau des cités par exemple. Mais en revanche, on sait très bien que les cités qui sont aujourd'hui autour de notre projet, dans 10 ans, seront totalement obsolètes. Elles présenteront forcément des problèmes. On a demandé aux équipes de ne pas s'interdire de faire des propositions. On avait donc comme base programmatique 600 000 m<sup>2</sup> de SHON à réaliser. Là-dessus, n'étaient définis aucun des équipements de proximité. Cette définition sur les équipements de proximité s'est faite de manière itérative, pas uniquement par décision quantitative, mais aussi par option. C'est-à-dire, on est à Nanterre aujourd'hui dans des logiques de cités avec des équipements qui sont coincés à l'intérieur d'une cité. Là, il a été pris l'option de faire en sorte que les équipements soient au contraire des lieux de lien social et des lieux de lien entre différents quartiers. Autre exemple : par rapport au maillage, on voit que sur ce qui était l'axe historique, on a aujourd'hui un espace de coupure urbaine très très forte. Il y avait des tas d'options à prendre : à savoir si on reliait telle rue avec telle autre. Là aussi, il y a eu des discussions, des propositions de la maîtrise d'œuvre, des choix de la maîtrise d'ouvrage et un certain nombre de décisions prises tout en laissant des choses ouvertes pour les maîtres d'œuvre, pour la deuxième phase.

Enfin, un dernier exemple : le commerce. Après analyse de notre AMO, on s'est aperçu qu'il y avait un déficit de commerce à Nanterre, assez considérable. Le programme de la deuxième phase arrive à une quantification du commerce, mais arrive aussi à une demande de réflexion sur le commerce autour d'un certain nombre de termes : le temps des habitants, le temps des salariés de la ville de Nanterre, le temps des étudiants. Trois populations qui se croisent. **Donc ça a**

*vraiment permis de préciser, de définir, d'établir un programme dans le sens d'un projet urbain, pas dans le sens d'une superstructure.*

**Philippe Olivier :** Quelle est la prochaine étape ?

**Bruno Charpentier :** Aujourd'hui, les équipes planchent chacune de leur côté. Elles doivent me rendre un projet urbain au mois de septembre. Ce projet urbain sera vu aussi au travers des assistants à maîtrise d'ouvrage qui travaillent avec nous jusqu'au bout, pas tant dans les idées qu'ils lancent et qui seront reprises ou non, mais par rapport à la production de ce qu'on leur demande.

Ceci de façon à pouvoir, dans une deuxième phase, être les auteurs parce que je rappelle que les études urbaines sont protégées par les droits d'auteur depuis un arrêt de la Cour de cassation de 1997.

**Philippe Olivier :** Le montant qui apparaît est donc celui des études de définition. La question qui m'a été souflée est donc : quel a été le budget pour l'AMO ?

**Bruno Charpentier :** Il faut rendre hommage à Maître Huet, car il fait aussi partie des assistants à maîtrise d'ouvrage pour les aspects juridiques, mais il n'est pas cité. En fait ce que je peux donner comme chiffre global aujourd'hui, c'est que *la rémunération totale attribuée aux équipes est de 750 000 francs HT par équipe.*

La totalité du coût du marché pour le maître d'ouvrage tourne autour de 10 millions de francs. Si je compte un certain nombre d'aspects communication, etc. Ceci sur un projet de 124 hectares, c'est un sujet qui, je crois, en vaut la peine et c'est un sujet, je n'ai pas eu le temps d'expliquer tout ce qui se passait dans ce périmètre, d'une extrême complexité, qui a subit toutes les scories de la Défense et de l'aménagement vu dans haut, dans les années précédentes. On a deux autoroutes qui se croisent, un pôle multi-modal à réaliser avec une gare à déplacer. La couverture des échangeurs de deux autoroutes, des démolitions de viaducs, un parc urbain. Les thèmes de la ville vont d'une troisième tour pour la Société Générale, de 60 000 m<sup>2</sup> de SHON à côté des deux tours existantes près de la Défense, à des jardins ouvriers qui se trouvent au premier plan au bord de la Seine.

**Philippe Olivier :** Un projet d'une très grande dimension. Merci.

## 4. Synthèse du thème

par **François Grether**, architecte-urbaniste

**Philippe Olivier :** Arrivé à ce moment-là, Monsieur Grether, vous avez entendu deux architectes, un programmeur, Monsieur Dessuant et enfin Monsieur Charpentier du côté de la maîtrise d'ouvrage sur ce très grand projet urbain. Ce que je voudrais, c'est que vous me disiez vous, comment vous regardez cette problématique là, qui est donc celle du travail en commun entre les équipes, jusqu'au moment où elles vont se séparer pour travailler chacune de leur côté.

**François Grether :** Mon intervention sera la synthèse de ce qui a été dit. On a surtout eu des témoignages, mis à part Maître Huet, à qui on a posé une question plus isolément. Ces témoignages reflètent beaucoup de choses de la pratique. C'est très bien, donc je ne sens pas tellement le besoin de revenir sur le travail en commun qui a été assez bien évoqué et sur la complicité ou non entre les équipes, vue par Josse et Renaudie. De la même façon, Dessuant et puis les autres, Lombard, Barda, ont éclairé les différents aspects. Et ce matin, c'était la même chose. On a vu la diversité des situations la grande diversité des exemples. Je crois qu'il n'y a rien à ajouter là-dessus en conclusion.

Je reviens à la question du droit d'auteur posé par Maître Huet, parce que je crois qu'à un moment, ces questions là sont des questions-clés qui traversent des situations différentes et là j'ai envie d'en venir à un point de vue personnel. Je suis désolé d'aller à contre-sens de la pente générale. *Tout le monde s'accorde à considérer que l'on peut transposer de la production de la maîtrise d'œuvre architecturale, étendue au paysage, à l'espace public, de la production de maîtrise d'œuvre avec un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre qui font œuvre d'auteurs, on s'accorde à transporter ces méthodes là où ces concepts là, ces idées là, à des enjeux urbains qui n'ont rien à voir.* Bien sûr qu'on se sert des mêmes outils de mesure et de représentation ; mais cela n'a rien à voir. Et je pense que les marchés de définition englobent les deux parcours, qui n'ont rien à voir. La production architecturale va droit à l'œuvre. Elle vise à l'achèvement. Elle vise à résister au temps ; c'est une production qui est tendue entre deux parties qui se complètent : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, vers l'inauguration, l'achèvement et on n'arrête pas de

simuler la chose finie, avec des maquettes, etc. **Les transformations urbaines sont des enjeux évidemment collectifs où on ne sait plus qui est maître d'ouvrage et maître d'œuvre.** Moi, la majorité de mes contrats sont de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, et pourtant j'ai le sentiment de faire un travail de conception important. Je travaille exactement de la même façon dans des contrats qui parfois s'intitulent Assistance à maîtrise d'ouvrage, c'est pour cela que Jacques Barda ne comprenait pas pourquoi je pouvais avoir des contrats relativement importants. Simplement, je n'ai pas de maîtrise d'œuvre derrière. C'est là que ce fait la différence. Autrement dit, **le travail qu'on peut faire les uns et les autres, architectes, urbanistes, programmistes, paysagistes, etc., sur les transformations urbaines, se confond parfois avec des assistances aux politiques, assistances aux aménageurs, et avec le travail de conception. Tout s'entremêle. Et là, je considère qu'il n'y a pas de propriété envisageable. La ville n'appartient à personne,** même pas au maire, car on travaille aux transformations et la production n'est pas un travail de création ex nihilo, de pure création. C'est un travail où l'analyse et le projet se confondent. La manière d'analyser, c'est déjà du projet. Le projet, c'est encore de l'analyse. Ce sont des évidences. Souvent, on plaide pour des évidences, pour des solutions, j'allais dire de compromis, le mot est mal vécu, des solutions de sagesse entre des positions extrêmes. Et là-dedans, il n'y a pas toujours beaucoup d'invention. Il y a parfois un peu d'expérience. Mais il n'y a pas beaucoup d'invention au sens propre du mot. Donc je crois qu'on gagnerait beaucoup à faire cette clarification, si on acceptait de considérer que la production de l'œuvre de ceux qui réalisent vraiment, ceux qui vont au bout des chantiers, des espaces publics, des ouvrages d'art, des infrastructures, c'est une chose. Et si le travail dit de projet urbain sur les transformations de la ville pouvait être considéré d'une autre façon. Enfin, je suis frappé qu'on oppose travail programmatique pour prendre les textes, et conception. Comme s'il n'y avait pas de conception dans la programmation ! **Vous, les programmistes qui êtes là, vous devriez peut être vous énerver un petit peu. Ce n'est pas possible qu'il n'y ait pas de conception dans la programmation. Et qu'est ce que c'est que la conception toute seule. Je ne sais pas ce que cela veut dire ?**

**Philippe Olivier :** Donc ce sont des processus intégrés.

**François Grether :** La plus grande qualité du marché de

définition, c'est d'être une formule relativement nouvelle. Donc elle s'expérimente. Et en s'expérimentant, elle permet toutes sortes d'essais, toutes sortes de démarches et moi je m'en réjouis beaucoup. Le désastre serait de trouver toujours le bon moyen de les faire et de décalquer toujours, comme c'est le cas des concours d'architecture maintenant qu'ils tournent à toute vitesse. Toujours de la même façon, toujours à la même échelle, toujours le même nombre de panneaux, etc. alors ce qui est intéressant, comme l'a très bien dit Guy Caplot ce matin, **c'est toute la demande qui vient des lieux et des situations et des gens. C'est cela qui est le fond du sujet et qui nous interroge.** Comme c'est une procédure nouvelle, elle est ouverte, elle se prête à des expériences variées, ce qui de mon point de vue est une très bonne chose. Et quand ce sera épuisé, il faudra trouver autre chose. Pour finir, je crois que ceux qui ont la pratique de ces débats, ces échanges, ces démarches pour des questions un peu critiques de transformation d'espaces urbains, ont l'habitude de partager. Parce qu'on travaille avec beaucoup d'acteurs et on ne se sent pas en situation de concours. On n'hésite pas à livrer nos analyses, nos points de vue, nos options devant les autres. Sans être obsédé par la concurrence. **De la part d'architectes producteurs de bâtiment, on comprend mieux que la carotte de la maîtrise d'œuvre derrière fausse le jeu normal de l'échange qui peut se faire dans les multiples débats qu'il y a autour du projet urbain.** Sur les questions urbaines, ce sont des idées. Au sens de la création architecturale, ce sont des idées d'une autre nature, peut-être des philosophies, des démarches, des comportements, des savoirs faire. **Donc je pense qu'il y a là un malentendu autour des marchés de définition, quand ils se terminent en concours d'architecture, ils fonctionnent moins bien et, en fait, dans des marchés sur des enjeux de projets urbains, ils fonctionnent beaucoup mieux, beaucoup plus agréablement, beaucoup plus facilement.** Un dernier mot sur le cas de Sarcelles, je sais que l'ensemble du jury avait souhaité qu'il n'y ait pas un seul lauréat, parce que c'était sur l'ensemble de la ville de Sarcelles, c'était assez complexe. On avait souhaité qu'il puisse y avoir un lauréat principal puis un ou deux secondaires sur des questions qu'ils avaient bien travaillées. Les services des marchés publics se sont opposés formellement à ce qu'il y ait des suites pour autre qu'un seul lauréat. Ce qui est regrettable.

**Philippe Olivier :** Merci beaucoup Monsieur Grether, pour cette position.

## THÈME 3

# La restitution et l'appréciation du travail des équipes : les suites à donner aux marchés d'études de définition simultanés

1. Quelle est la nature du rendu à attendre en fin de phase individuelle ?
  - Introduction du thème par [Pierre Bousquet](#). 67
2. En quoi peuvent consister les suites à donner aux marchés d'études de définition ?
  - Intervention de [Jean-Bernard Pézeril](#). 69
  - Débat avec la salle. 71
  - Intervention de [Bernard Reichen](#). 74
3. Synthèse du thème  
par [Jean-Louis Subileau](#). 76

# 1. Quelle est la nature du rendu à attendre en fin de phase individuelle ?

Introduction du thème par **Pierre Bousquet**,  
Directeur de projet pour G3A.

**Philippe Olivier** : Nous allons passer au troisième et dernier thème de la journée. Les différentes étapes vous ont été présentées ce matin par Jacques Cabanieu. Il s'agit de ce que l'on a appelé, la partie restitution, l'appréciation du travail des équipes et les suites à donner.

Pour nous présenter ce thème, Pierre Bousquet.

Monsieur Bousquet, vous êtes Directeur de projet au sein de la Société G3A. Vous avez donc travaillé sur le projet urbain de Sarcelles, sur Saint-Quentin en Yvelines, ou sur d'autres communes de la région parisienne comme le Blanc-Mesnil ou Aulnay-Sous-Bois (93). L'objectif de ce troisième thème est de nous exposer comment cela se passe au moment de la restitution, comment apprécier le travail des équipes et quelle suite il faut donner aux marchés d'étude de définition.

Je crois que vous souhaitez également nous dire qu'il y a différentes échelles et que suivant l'échelle sur laquelle on travaille, on va attendre des choses différentes des marchés de définition.

**Pierre Bousquet** : La remarque finale de Francois Grether montre bien l'importance de cette question, qui est, qu'est ce qu'on fait après. Elle se pose dès l'origine, non seulement pour le maître d'ouvrage mais aussi pour tous ceux qui répondent à ces sollicitations dans les appels à candidature. Jacques Cabanieu et la MIQCP ont insisté dans plusieurs documents sur l'importance d'annoncer la couleur, de dire le plus tôt possible où l'on veut aller. Mais la difficulté pour le maître d'ouvrage est qu'il ne le sait pas forcément lui-même. C'est pourquoi, il peut être tenté par la formule très ouverte, conviviale, qui permet des débats. Des marchés de définition pour arriver à cette question : qu'est ce que je vais faire après ? Je crois qu'il y a là une véritable question. J'ai pu observer dans les quelques expériences que vous venez de rappeler, qu'une consultation par marché de définition contribue indéniablement à préciser la nature

de l'action. Mais à l'inverse, une question qui aurait été trop ouverte à l'origine, qui aurait laissé dans une imprécision quasi totale, la nature de ces prolongements, conduirait probablement à des dérives.

J'observe aussi que les équipes consultées sont très souvent friandes de qualifier elles-mêmes la nature de leur travail, au cas où elles seraient retenues à l'issue des procédures. On en voit même, quel que soit le détail, le soin apporté au cahier des charges qu'on leur remet avant même que le marché leur soit attribué, qui conteste d'emblée ce cahier des charges. Ce n'est pas cela qu'on doit faire, cela peut rendre la maîtrise d'ouvrage fragile. Je crois qu'on peut s'arrêter une seconde sur cette idée là. J'ai entendu ce matin, et on entend très souvent quand on parle des marchés de définition, des professionnels exprimer leur attente, parfois leurs états d'âme, parfois leurs questions sur la procédure. Que faudrait-il dire des maîtres d'ouvrage, qui sont ballottés eux-mêmes en permanence d'un point de vue à un autre. Parfois par des gens d'une grande notoriété, dont les propos sont emprunts de beaucoup d'autorité et qui doivent donc essayer de trouver leur chemin. Aujourd'hui, je crois que s'il est exact qu'on ne peut pas toujours dire de façon précise, très définitive ce que l'on attend lorsqu'on est maître d'ouvrage, d'une consultation en marché de définition, **on doit au moins se donner une éthique assez simple. C'est-à-dire, si je fais quelque chose aujourd'hui, c'est que je veux faire quelque chose demain.** Cela me paraît être le minimum, la base, le socle minimal à partir duquel on peut ensemble, maître d'ouvrage et équipe, construire quelque chose et en deçà duquel toutes les dérives sont possibles. S'inscrire dans l'action, cela entraîne une série incalculable de choses. **Dès que l'on dit je veux faire quelque chose, on commence à se poser la question de quoi et ça permet, je crois, à un maître d'ouvrage, d'arriver à déterminer le seuil jusqu'où il va aller dans sa propre réflexion avant d'ouvrir cette réflexion et d'en faire l'objet d'une consultation.** Cela permet assez simplement de dire je vais faire un programme ou un préprogramme, définir des orientations et après je vais les tester. Cela permet, à l'inverse, de dire je ne sais rien aujourd'hui, je crois que j'ai besoin de quelques idées pour alimenter ma réflexion.

Ou encore, j'ai besoin de rapprocher des points de vue, j'ai besoin de les confronter à la réalité du terrain et du projet. Et c'est cela le sens de ma démarche.

On voit bien qu'en fonction de la réponse que le maître d'ouvrage peut apporter à cette première question arrive la réponse à une autre question : c'est, je vais jusqu'à la maîtrise d'œuvre, ou je cherche un conseil tout simplement ? François Grether a dit, moi, je fais de l'assistance à maîtrise d'ouvrage la plupart du temps lorsque je gagne des consultations par marché de définition, et je fais aussi de l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans d'autres cadres contractuels. Je crois que la qualité de la question que l'on s'est posée au départ conditionne la qualité de la prestation qu'on va déléguer, confier à une équipe lauréate.

Les différents intervenants vont pouvoir préciser leur point de vue sur deux aspects, au moins : comment évalue-t-on et comment restitue-t-on la réflexion et ensuite quel prolongement choisit-on, par quelle mission traduit-on tout cela.

Par ailleurs, vous avez parlé des échelles. Je crois la question de l'échelle très importante. Il y a deux choses bien différentes. Quand on a affaire au projet urbain et au projet d'architecture, ce n'est pas le même domaine, c'est une évidence ! Donc il y a là un premier élément de discrimination qui permet de qualifier les missions qu'on va confier à l'issue d'une procédure par marché de définition. Quand on a à faire un projet de maîtrise d'œuvre : faut-il un programme détaillé, ou doit-il faire partie de la consultation ? Moi, je laisserais la question un petit peu ouverte, tout en observant qu'il est quand même totalement néfaste de dilapider les moyens et que quand on a une base de départ, c'est assez intéressant, l'intérêt étant de faire se confronter les points de vue sur cette base de départ. Après, on entre dans le domaine de l'urbain, ça intéresse beaucoup l'échelle. Celle du très local, du très situé, le projet d'aménagement d'un secteur, quelques hectares, ou moins...

Là aussi, on peut couvrir des problématiques qui sont de l'ordre du projet stricto sensu, qui peuvent déboucher sur de la maîtrise d'œuvre d'aménagement d'espace public. Mais on peut aussi se rapprocher de l'enjeu urbain véritable. Et il suffit qu'une zone de quelques hectares soit à la charnière de zones urbaines traversées de problématiques différentes pour qu'immédiatement, elles soient chargées d'enjeux et de véritables débats sur leur vocation même et sur leur programmation. Ici, la notion de ce qu'on doit faire après se complique un petit peu. Je crois qu'il y a nécessairement une combinaison de prolongement possible. Il y a de toute évidence après une consultation,

un besoin de vérifier, étayer, remettre en débat, soumettre à la concertation ce qui a été proposé. Deux ou trois phases d'études ne suffisent pas évidemment à épuiser toute la complexité d'un problème donné. Et par conséquent, il y a toujours un temps de mûrissement pour arriver à ce plan de référence. Ceci est une notion que nous appliquons sur les terrains de Billancourt sur les terrains de l'ancienne usine Renault.

On peut, on doit également, si on pense qu'il y a matière à faire de l'aménagement urbain, à traduire concrètement dans l'espace ce qui a été proposé, au travers d'aménagements spatiaux, donner des missions de maîtrise d'œuvre. Mais cela donne une responsabilité très lourde au maître d'ouvrage, je crois, c'est prendre toutes les dispositions pour que ceci soit possible juridiquement. *Cela veut dire demander dans la dernière phase des études, des précisions de l'ordre de la conception, d'une part, de la faisabilité ensuite et du coût pour finir, pour que des missions de maîtrise d'œuvre puissent être construites sur une base à peu près claire.*

François Grether a parlé de Sarcelles, c'était une des difficultés, à Sarcelles, savoir définir ces missions.

Et enfin, ce qu'on voit, c'est qu'il y a une combinaison de ces deux approches à avoir : **le conseil, l'assistance à maîtrise d'ouvrage paraissent le prolongement souhaitable, nécessaire dès qu'on s'adresse à l'échelle urbaine.** Et il est légitime de tenter de faire la démonstration dans l'espace de ce que cela peut donner. Voilà ce que je voulais dire.

**Philippe Olivier :** Merci, je vous invite à rester là et n'hésitez pas à intervenir pour commenter les deux interventions que l'on va avoir maintenant et qui vont permettre de creuser la question de la nature du rendu à attendre en fin de phase individuelle.

## 2. En quoi peuvent consister les suites à donner aux marchés d'études de définition ?

### Intervention de Jean Bernard Pézeril.

**Philippe Olivier :** C'est un exemple qui nous vient de Cusset dans l'Allier, c'est Jean Bernard Pézeril qui va nous le présenter. Actuellement Monsieur Pézeril, vous êtes ingénieur en chef des TPE et Directeur des services techniques de Vire, dans le Calvados. Mais précédemment, vous étiez à ce poste dans l'Allier et vous vous êtes occupé de ce centre ville de la commune de Cusset.

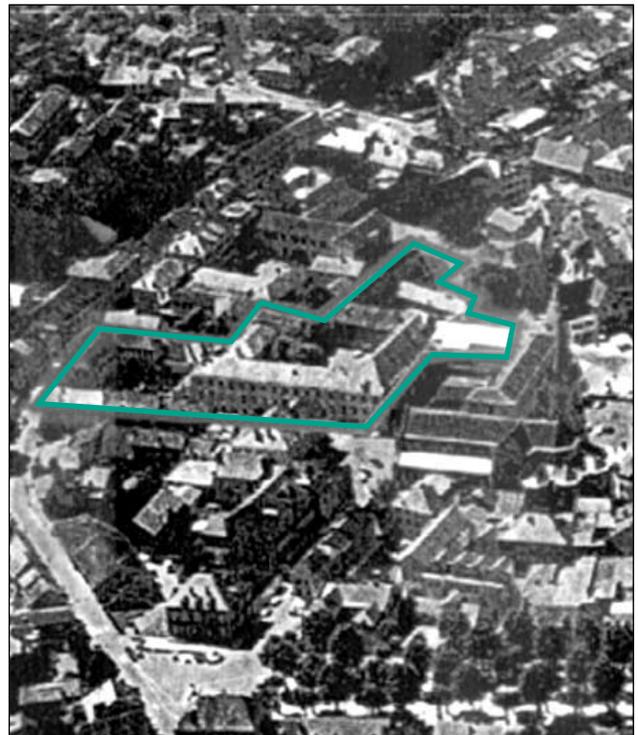
On retrouve la maîtrise d'ouvrage sur la ville de Cusset, un certain nombre de partenaires, et un groupe de pilotage composé d'élus, de techniciens, etc. En tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage, c'est le Directeur donc qui s'en est occupé, aidé du bureau d'étude technique communal. Le niveau d'avancement aujourd'hui : un changement de l'équipe municipale a créé des difficultés, excepté pour les études programmatiques du théâtre ; là, il y a eu trois équipes en compétition et un lauréat. Donc, vous allez venir pour nous expliquer comment cela c'est passé, parce que c'est un peu un contre-exemple pour cette question, qu'est ce qu'on attend comme rendu ?

La rémunération totale attribuée au marché : 64 000 €.

Type de marché ultérieur envisagé ou attribué : marché programmation concours.

Voici un plan de situation, on est donc à Cusset et enfin, une photo où on aperçoit, encadrée en vert, la zone concernée. Il s'agit de la conversion d'une friche de centre ville dans un îlot de bâtiments classés. Alors quelques mots pour nous dire quel était l'enjeu ?

- **Localité :** Cusset (03 300).
- **Maître d'ouvrage :** Ville de Cusset.
- **Partenaires de la maîtrise d'ouvrage :** Groupe de pilotage composé d'élus, techniciens, représentants de l'association culturelle, historique, touristique et commerciale, représentants du développement de la cité médiévale.
- **Assistants à maîtrise d'ouvrage :** Directeur des services techniques, assisté du bureau d'études techniques communal (BET).
- **Niveau d'avancement de l'opération en juin 2002 :** changement d'équipe municipale, difficulté à émerger, exception de l'étude programmatique du théâtre.
- **Equipes en compétition :** 3 équipes. Lauréat : BL Associés. Madataire-Urbaniste : J. Lichnerowicz-Paris.
- **Rémunération totale attribuée aux marchés :** 64 000 € HT (420 000 F HT).
- **Type de marché(s) ultérieur(s) envisagé(s) ou attribué(s) :** Marché de programmation-Concours.



Réhabilitation – Conversion d'une friche de centre ville  
(6 000 m<sup>2</sup>) dans un îlot de bâtiments classés (Jean Bernard Pézeril)  
Source : ville de Cusset.

**Jean Bernard Pézeril :** Bonjour à tous. Je serai beaucoup plus modeste et j'aurai beaucoup moins d'expansion que ceux qui m'ont précédé. Tout d'abord, je suis arrivé à Cusset en 1997 et la friche de centre ville a été libérée en 2000. Donc j'avais l'avantage d'avoir des yeux un peu neufs et d'avoir conduit une équipe programmatique avec de jeunes étudiants du CESA qui m'ont assisté, de sorte que les élus, la maîtrise d'ouvrage puissent attester que la problématique était bien celle là. Donc il y a eu une démarche pendant 18 mois qui a abouti à un programme assez sommaire, synthétique, mis à disposition pour le marché de définition.

**Philippe Olivier :** Là vous vous êtes dit, lançons le marché de définition. Et quelle était sa finalité ?

**Jean Bernard Pézeril :** La finalité était de réaffecter cet îlot qui était très important dans un centre médiéval de bâtiments classés, où beaucoup de mètres carrés étaient vides, avec une incidence sur les commerces, sur l'habitat, le stationnement. *En fin de compte, c'est un aménagement urbain, un plan urbain que nous recherchions, beaucoup plus qu'un rendu architectural.*

Les équipes qui ont été sélectionnées ont eu cinq mois pour rendre leurs copies. Chacune a eu droit au même niveau de renseignement, mais elles ont concouru séparément. La commission d'appel d'offres composée comme jury a eu donc à statuer et à retenir suivant la procédure habituelle. Rendu, audition, puis nouvelle audition, etc. puis a retenu un lauréat, parce qu'il s'est occupé de la problématique urbaine, le cabinet Bell associés, alors que les deux autres candidats ont fait des rendus architecturaux.

**Philippe Olivier :** Voulez vous dire qu'ils n'avaient pas compris la commande ?

**Jean Bernard Pézeril :** Ils ont parfaitement compris la commande, mais ce sont des gens, si vous voulez, qui sont de la région de Vichy. Et Cusset ça touche Vichy, et c'est très près de Clermont-Ferrand. Et les deux autres candidats ont déjà eu des missions architecturales, peu ou prou à côté et vous ne voyez pas, mais il y a une masse sombre, il s'agit d'une ancienne usine de caoutchouc qui datait d'avant-guerre, qui avait été

convertie par un des candidats en espace ludique. Ils ont eu cette démarche : si jamais on est lauréat, on pourra après coup avoir ce marché de maîtrise d'œuvre. *J'avais bien précisé dans les conditions d'origine qu'on pouvait déboucher sur un marché de maîtrise d'œuvre mais que l'on souhaitait ne retenir que de la programmation et qu'ensuite en fonction des éléments qui auraient été identifiés les uns par rapport aux autres, on pourrait lancer des concours particuliers. Ce qui fut le cas pour le théâtre.* Puisque le lauréat du marché a, en quelque sorte, été chargé de la programmation et le conseil municipal a décidé de lancer un concours qui sortira très prochainement d'ici la fin de l'année ou en début d'année prochaine. *Donc l'idée était bien de dire, nous cherchons quelqu'un qui a terme joue le rôle de l'assistant du maître de l'ouvrage qui fera la programmation.*

**Philippe Olivier :** Donc, il y a deux équipes qui se sont retrouvées en jeu ? Vous n'aviez plus le choix en quelque sorte ?

**Jean Bernard Pézeril :** Si, on avait toujours le choix, parce que ce n'est pas toujours la vérité qui sort des urnes. J'écoutais l'avocat tout à l'heure, moi je suis un peu perplexe, mais nous sommes sur un exemple très modeste par rapport à ce qui a été évoqué. En l'occurrence, on avait dit dans le cahier des charges, compte tenu du fait qu'il y avait une rémunération forfaitaire identique pour les trois équipes, que l'idée qui serait énoncée par les équipes, le maître d'ouvrage s'en appropriait le contenu. Ce qui veut dire qu'à la limite, *le lauréat retenu pourrait s'appuyer sur toute une partie de son programme mais également sur les éléments des autres pour la problématique, par exemple.*

C'est ce qui a été conduit et à mon avis avec plus de réussite que moins.

**Philippe Olivier :** Est ce que vous avez le sentiment sur la base de cette expérience à Cusset qu'il y a une certaine ambiguïté dans les marchés de définition tels qu'ils ont été conduit là ?

**Jean Bernard Pézeril :** Oui sans doute. Il est évident qu'on avait pas à notre disposition tous les outils d'AMO, d'un cabinet extérieur, etc. donc on a fait

avec les moyens du bord. Cusset est une ville de 13 000 habitants, donc il faut aussi recentrer les choses par rapport aux villes comme Nanterre, Marseille, Clermont-Ferrand, j'en passe et des meilleures. Nous sommes très modestes. Nous avons voulu avoir un projet terre-à-terre, au quotidien, avec des problématiques bien connues. *Nous savions quelles étaient nos difficultés, et c'est à ce titre qu'on a eu cette démarche là. Mais je rappelle qu'on a bien fait réagir les élus sur la problématique initiale, et donc cette validation a été faite, ce qui veut dire qu'on savait quels étaient nos problèmes et nos enjeux, mais on ne savait pas comment les traduire.*

**Philippe Olivier :** Donc, ça au moins, c'est la partie positive. Je crois que vous avez envisagé de lancer à Vire, dans votre nouvelle commune, également des marchés de définition. Comment allez vous faire pour éviter de retomber dans ces mêmes écueils ? Vous allez prendre un assistant à maîtrise d'ouvrage ?

**Jean Bernard Pézeril :** Je pense que oui. Tout à fait. Il est clair que pour moi le marché de définition, j'en avais quasiment la certitude, ne doit pas déboucher sur un marché de maîtrise d'œuvre. Doit aller uniquement sur la programmation. Doit donner aux spécialistes leur dimension et permettre de faire faire, par des maîtres d'œuvres qui sont qualifiés, le reste de la démarche.

## Débat avec la salle

**Philippe Olivier :** En tout cas, c'est votre expérience. Une remarque, un commentaire ? Monsieur, si vous voulez bien vous lever et vous présenter ?

**Walter Ekerdiss,** du CAUE de la Drôme : Je voudrais parler de quelque chose qui n'a pas été évoqué. On parle toujours de maîtrise d'ouvrage publique et de concepteurs qui répondent aux maîtres d'ouvrage publics. Et dans des cas de figure peut être particuliers, mais assez nombreux, on a la préoccupation côté maîtrise d'ouvrage d'avoir un partenariat avec le privé et qui donc comprend de la maîtrise d'ouvrage privée à certains niveaux. J'aimerais le feu vert de Jacques Cabanieu pour évoquer cette question, parce que je pensais que les marchés de définition, où je n'ai aucune expérience, pouvaient envisager ce type de maîtrise d'ouvrage plus complexe et peut être à deux niveaux : en faisant des équipes mixtes, concepteurs et maîtrise d'ouvrages privées (c'est à dire investisseurs). Est-ce que c'est intéressant, c'est une variante, qui permettrait, à la limite, de voir les marchés de définition, d'une autre manière. La maîtrise d'ouvrage organisée en co-maîtrise d'ouvrage privée-publique et dans ce cas, on se retrouve dans les mêmes problématiques qu'on évoque depuis tout à l'heure, c'est à dire programmation conception mais avec un débouché sur la réalisation, qu'est-ce qui va se passer après ? On sait que là on est en pré-opérationnel.

**Philippe Olivier :** Double question que vous posez ? Quelqu'un a-t-il des éléments de réponses ou des commentaires à vous apporter ?

**Walter Ekerdiss :** Je fais juste un parallèle avec l'aménagement. Lorsqu'on a des études préalables de zones Na, zone Au maintenant, on peut faire un travail en amont qui est sur la place de cette zone dans la ville mais sans trop s'engager sur ce que cela va être véritablement en tant que projet économique et spatial. Or, lorsqu'on veut s'engager là-dessus, mon expérience est que si l'on associe pas la compétence économique, ça ne peut pas marcher. On parlait ce matin de la compétence des lieux et des citoyens. Je pense que la compétence économique a quelque chose à voir là-dedans.

**Jacques Cabanieu :** Juste un aparté pour renvoyer la balle à Pierre Bousquet. Moi je suis frustré de ton intervention. A Sarcelles, il y a eu des solutions, plusieurs marchés passés à l'issue de marchés de définition, tu ne l'as pas dit. Je pense que cela mérite que tu développes ce qu'il y avait dans ces marchés. C'est intéressant. Tout à l'heure tu pourrais en reparler. Pour revenir à la question, vous demandez si, quand à l'issue des marchés de définition on débouche sur un projet urbain, l'on peut être sûr qu'on aura des promoteurs capables de reprendre le projet ainsi avancé, être sûr qu'une fois qu'on l'aura choisi, on trouvera de la promotion qui le récupérera. Je nous vois mal mettre un promoteur dans l'équipe des marchés de définition. A l'issue des marchés de définition, l'auteur de la solution retenue se voit confier quelque chose mais je ne vois pas ce que cela pourrait être dans ce cas là. On avait prévu que M. Letellier du CAUE d'Angers viendrait aujourd'hui car il a participé à une procédure de marché de définition pour un Parc du Végétal à Angers, avec dans les équipes des marchés de définition un promoteur de parc immobilier, un gestionnaire, etc. C'est un des rares cas que j'ai vu comme cela. Il aurait pu en parler car c'est très particulier et je regrette son absence.

Dans le cas présent, avant de choisir dans les trois ou quatre solutions des équipes, on peut peut-être intervenir auprès de promoteurs pour voir la faisabilité. On a ici des spécialistes, par exemple G3A, qui pourraient nous dire ce qu'ils pensent de tout cela.

**Pierre Bousquet :** Je n'ai pas développé sur Sarcelles pour laisser les intervenants suivants donner leur point de vue.

Sur la question présente, c'est intéressant Sarcelles parce que des choses ont été annoncées mais n'ont pu être développées jusqu'au bout immédiatement après la consultation en raison de ce qui s'est passé : il y a eu un seul lauréat. Il est vrai que des idées pouvaient être compatibles, combinables. Ce qui me paraît être une condition essentielle si l'on veut désigner plusieurs auteurs de solutions retenues. Il faut quand même que leurs idées ne soient pas résolument antagonistes. Il est important qu'elles puissent se parler, continuer à être développées en dialogue, l'une avec l'autre. D'autre part, il est sain de tenter d'établir dans une procédure qui a été longue, dans laquelle on s'est beaucoup parlé, dans

laquelle il y a eu beaucoup d'échanges, d'établir une hiérarchie entre les rôles qu'on va confier aux intervenants, ultérieurement. C'est là qu'on débouche sur la question de la nature des missions. Une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage de conseil : cela a été en l'occurrence le cas pour Sarcelles, où la question posée était : « Etablissez-nous un projet urbain d'ensemble, sur notre commune qui fait 800 hectares, 65 000 habitants, beaucoup de problématiques extrêmement complexes ». Evidemment, la proposition du lauréat, la proposition de Panerai, esquissaient des orientations, mais ces orientations devaient encore être beaucoup précisées pour pouvoir prendre un caractère opératoire. Je ne dis pas opérationnel, mais opératoire. C'est-à-dire venir, créer les conditions d'une transformation de la ville au travers des procédures, d'outils bien déterminés. Donc le conseil de Panerai était d'établir un projet urbain sous forme d'un plan Directeur, avec dans l'idée de réviser le POS, le PLU pour ordonner l'ensemble des règles qui allaient permettre les transformations. Eventuellement, les décliner dans des secteurs opérationnels au travers de ZAC. La question de la maîtrise d'œuvre, au sens Loi MOP, était ouverte dans la candidature. Le marché de définition ouvrait cette possibilité. En même temps, *les conditions dans lesquelles la consultation s'est déroulée a fait qu'il n'a pas été possible finalement de demander de façon homogène aux quatre équipes (puisqu'il y en avait quatre) de faire une proposition suffisamment aboutie en terme de dessin et en terme de faisabilité technique, et enfin de proposition de coûts de réalisation, qui auraient permis de constituer les marchés de maîtrise d'œuvre. Il y avait manifestement une étape intermédiaire à prévoir.* C'est une grande question. L'ancien Code et le nouveau (le "nouveau" Code des Marchés Publics a été publié en septembre 2001) n'ont pas totalement tranché cette question. Préserver l'éventualité de passer à de la maîtrise d'œuvre au sens Loi MOP, dans bien des cas, on n'a pas le matériau pour le faire à l'issue de la consultation. Il manque quelque chose, une étape intermédiaire. Mais a-t-on la faculté de passer un premier marché qui permet de démontrer cette faisabilité et un second qui permettrait ensuite de passer une mission de maîtrise d'œuvre sur la base de cette solution intermédiaire ? Le précédent Code des marchés semblait dire que non. Cela me semblait assez compliqué. Le nouveau dit : plusieurs missions. Je crois qu'il y a une possibilité. Je vois Maître Huet hocher

la tête de façon positive. Il opine. Donc cela me paraît intéressant. A Sarcelles, cela aurait été très productif.

A Boulogne-Billancourt, c'était plus simple. Là ce n'était pas 800 hectares c'était 50, ça ne veut pas dire que c'est plus simple, mais c'était mieux circonscrit. On a pu conduire le travail des équipes de façon à leur demander sur des objets homogènes et partagés par tous, des propositions de niveau suffisant, pour qu'aujourd'hui on puisse passer des missions de maîtrise d'œuvre.

Je dis un petit mot sur la forme de marché, pour finir. Comme on le voit, il y a beaucoup de commissions intermédiaires pour lancer ces missions dont on parle : conseil, assistant à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre. Et donc il y a des moments, une durée et probablement des tranches conditionnelles. Les missions qu'on peut envisager de confier après des procédures de marchés de définition sont soit multiples, successives, soit il n'y en a qu'une et dans ces cas là, il y a des tranches conditionnelles. Et ça peut aller très très loin, l'exercice des tranches conditionnelles, pour le maître d'ouvrage, est une véritable torture. Car c'est une projection dans l'avenir et l'on sait que cela ne se passera jamais comme on l'a prévu mais au moins on constitue une base qui permette à la prestation de vivre.

Voilà.

**Jean Louis Subileau :** La question sur l'intervention du privé au stade des études de définition est très intéressante. Et de par ma pratique professionnelle j'y suis confronté très directement. Par contre, je suis très surpris par l'autre question, pour moi un marché de définition doit déboucher sur une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage, en urbanisme, sur le long terme, ou sur un travail de maîtrise d'œuvre. Sinon on ne sait plus de quoi on parle.

Quant à l'association des privés, c'est très tentant. Mais c'est totalement fallacieux. C'est ce qui a amené à Boulogne-Billancourt une « patouille » indescriptible pendant des années. Et ce pauvre Bruno Fortier en fait les frais. La démarche des études de définition est formidable, car elle est nouvelle comme le dit Grether. D'ailleurs, je partage à 100 % ce qu'a dit Grether.

**Je crois que l'intérêt de cette procédure est de pouvoir permettre un dialogue pendant un temps donné, qui est fixé par ceux qui ont lancé la consultation, entre la maîtrise d'ouvrage, les équipes**

**de maîtrise d'œuvre et de programmation. La maîtrise d'ouvrage peut consulter tous les comités de pilotage qu'elle veut. Elle peut s'entourer de tous les assistants à maître d'ouvrage qu'elle veut. Et c'est là qu'elle doit, si elle a un doute, consulter des promoteurs, de manière informelle.** Et ensuite, rien n'empêche qu'on fasse des recadrages, à partir du moment où l'on aura vérifié la faisabilité de telle ou telle solution. Par exemple, en matière d'équipement, la mode en matière de bureau, 3 m, 12 m, 18 m, vous savez ça change tous les six mois, alors on regarde les acteurs locaux susceptibles d'intervenir, ils sont importants dans tout cela, même pour le logement, donc il faut les approcher. Par exemple, je suis en train de le faire sur Euralille, parce que j'ai conscience qu'il faut que j'avance avec tous les acteurs de la place, et puis après je dirais : « monsieur, il y aura un concours et après, il y aura un appel d'offres. »

Il faut que cela nourrisse ma réflexion de maître d'ouvrage. C'est-à-dire que moi, maître d'ouvrage public ou semi-public, je dois être le plus ouvert possible au privé. Mais je dois prendre cela sur moi, car c'est ma tâche de discuter. Ce n'est pas celle de l'architecte. Souvent, j'ai des discussions avec des amis architectes et naturellement lorsqu'ils ont une bonne pratique avec les promoteurs privés, ils sont cent fois meilleurs, mais au moment où ils font l'étude, ce n'est pas leur rôle. C'est celui du maître d'ouvrage, car c'est lui qui vendra ensuite le terrain, la charge foncière, qui sera responsable de l'équilibre économique de l'opération. Donc c'est à lui d'organiser cette concertation. Et je pense que l'étude de définition lui en donne parfaitement le cadre. Alors, c'est peut-être compliqué sur des affaires petites et moyennes, parce qu'évidemment c'est trop lourd. Mais là, on a parlé de très grandes opérations et je pense que très vite à partir du moment où l'on a traité un problème urbain, cette question se pose et je crois qu'on a intérêt à s'organiser comme cela.

**Philippe Olivier :** Monsieur Subileau, on vous redonnera le micro dans quelques instants mais je voudrais qu'un autre intervenant prenne la parole. Il s'agit de Bernard Reichen. Vous êtes donc architecte et vous êtes mandataire d'équipes de maîtrise d'œuvre dans le cadre de marchés de définition. Votre point de vue, que vous apporte cette expérience et quel est votre regard sur elle ?

## Intervention de Bernard Reichen, architecte

**Bernard Reichen :** Je peux dire d'abord, qu'alors que Monsieur Subileau disait que c'était quelque chose de nouveau, pour ma part j'ai l'impression de pratiquer cela depuis 25 ans. Et cela simplement parce que je me suis toujours trouvé dans des projets qui nécessitaient la constitution d'équipe de projet. Quand on a travaillé sur les grandes reconversions, je pense aux procédures du « programme logements urbains », il y a vingt ans, à ce genre de chose, les prémisses de ce genre de travail collectif étaient là. Mais, nous sommes dans un pays où les logiques sectorielles sont assez dures et sévères et je crois que l'étude de définition a au moins cette vertu, elle permet de fabriquer de l'interdisciplinarité et de placer cette logique sectorielle qui est quelque chose pour moi d'assez contraignant, en tous cas sur les questions urbaines. Ensuite, cette pratique est née de programmes dans lesquels l'espace et le programme avançaient simultanément. On pense à la reconversion où quand l'espace est une donnée, le programme devient par nature une variable si on veut faire un projet intelligent. Je pense aussi à des projets comme l'architecture hospitalière. Il y a un thème qu'il va falloir qu'on aborde sérieusement un jour qui est l'instabilité programmatique. C'est-à-dire que le temps de construire un hôpital, on a reprogrammé la moitié de cet hôpital. Moi j'essaie de théoriser dessus, mais je suis incapable de le faire valoir dans un système de concours traditionnel. On le marque en filigrane mais c'est une réalité que personne ne veut voir : la programmation et l'instabilité de la programmation dans des édifices complexes. Et puis le troisième élément, évidemment, ce sont les études urbaines et là, c'est un champ formidable parce que l'on commence à comprendre petit à petit ce que c'est que la maîtrise d'œuvre urbaine et à régler un peu mieux les rapports entre maîtrise d'ouvrage urbaine et maîtrise d'œuvre urbaine. Je pense que les études de définition vont dans ce sens. Nous en sommes de grands consommateurs. J'adore cela pour être honnête. C'est un débat continu et pour moi la conception est un moment, dans la vie d'un bâtiment ou d'un projet et non pas dans la vie d'un architecte. Donc je crois que si on arrive à créer ce lien, on fabrique de l'adhésion dans les grands projets de ville. Je pense à Metz, c'est quelque chose de fantastique de mettre en place des procédures, non pas

de concertation, mais vraiment d'adhésion et de travail, en commun. C'est le projet lui-même dans sa définition qui suit un fil conducteur auquel les autres adhèrent. Ce n'est pas un projet qu'on dessine un jour et qu'on réalise le lendemain.

Tout cela marche très bien, mais à quelques conditions : *il faut évidemment moraliser les études de définition. Parce que le travail des équipes en parallèle, l'idée que le maître d'ouvrage puisse prendre des idées d'un côté, de l'autre, les panacher, peut aboutir à un four.* Alors, autant je suis un grand adepte du débat urbain et de son organisation, autant après il faut passer à un stade de légitimité... J'avais inventé, il y a quelques années, une pratique de dessinateur public. C'est-à-dire que ce n'était pas moi qui émettait, mais c'était moi qui écrivais la lettre d'amour et qui connaissait la syntaxe. Alors, ça voulait dire, travailler avec une méthodologie adaptée, avec un certain nombre de partenaire pour essayer de fabriquer une certaine intelligence du territoire. Ce n'était pas encore du projet. Mais cela permettrait d'éviter tous les blocages simplement sectoriels. Ça m'a joué de sales tours. Ce n'est pas un jeu de mots, mais Jean-Louis Subileau se rappelle peut-être notre discussion sur Joué-les-Tours, qui a été pour moi un fiasco total, simplement parce que je me suis aperçu que j'avais produit du débat. Un débat très positif puisque quatre ans après le Maire a été réélu. Mais pendant les quatre ans, il ne s'est rien passé. Nous, on continuait de ramer dans cette histoire absolument pour rien. Avec quelque chose qui, au niveau du débat public, a été royal, mais qui, au niveau la production d'action, a été zéro. Donc je me suis dit que j'en avais assez et j'ai trouvé dans les marchés de définition, une étape de légitimité. Aujourd'hui, j'ai une formule assez simple : pour la première partie, le débat est le projet, et dans la deuxième partie, le projet est le débat. Et entre les deux, nous, on change de casquette. On n'est plus dessinateur public, on est vraiment concepteurs, et à ce moment-là, on a une légitimité pour être concepteur. Donc, qu'il y ait un jury ou qu'il n'y ait pas de jury, il faut fabriquer de la légitimité. Sinon, on s'enfoncé, on discute, on discute, c'est sans doute vraiment passionnant, mais ce n'est pas vraiment notre métier. Notre métier c'est quand même de produire de l'architecture et il faut déboucher sur des engagements clairs. Or, quels types d'engagements et quels types

de suites ? Dans l'architecture ça s'appelle de la maîtrise d'œuvre. Mais je dois dire que j'ai fait des expériences récentes un peu douloureuses de concours gagnés et perdus après, je pense à Mulhouse, ou des choses comme cela... je crois qu'appliqué strictement à l'architecture, appliqué à la reconversion, c'est un peu délicat. Appliqué à l'urbanisme, nous, on s'est fait notre marché dans l'histoire. On comprend à peu près ce qu'est une procédure urbaine. On dit ce qu'on sait faire et ce qu'on veut faire. ***Pour y voir plus clair, j'ai simplement divisé les missions en quatre familles par rapport à l'urbain.*** Une famille qui est la stratégie urbaine, qui peut inclure de la programmation, de la stratégie au sens propre, c'est-à-dire de l'aide à la décision. Donc on aime bien ça, on aime bien le faire, mais on ne le fait jamais seul, parce que ce genre de missions sont des soufflets qui retombent très vite lorsqu'on ne fait que cela. On s'investit beaucoup et un jour on arrête et puis le projet s'arrête. La stratégie urbaine est quelque chose de passionnant, la programmation urbaine aussi, mais à condition d'être dans une dynamique de projet.

La deuxième famille est la construction de l'espace public. Nous, c'est ce qu'on revendique en premier, parce qu'on est entraîné à cela. On a fait quatre tramways, on fait des choses à Athènes pour les Jeux Olympiques sur une centaine d'hectares qu'on met en œuvre. Donc, on s'est professionnalisé sur l'espace public comme projet autonome. Au départ, c'était un peu bizarre de travailler à plat, parce que ce n'était pas vraiment du paysagisme, mais c'est la préparation du territoire. On revendique ça pour une raison assez simple : c'est la conception et la production de l'espace public qui donne la réalité du projet. Est-ce que le projet est vrai ou pas ? Et bien, si vous construisez des routes, si vous les dessinez, le projet est vrai. Alors, je parle de routes, mais je parle d'espace public au sens large, parce qu'on ne parle plus de routes maintenant.

La troisième famille, ce sont les ensembles complexes. Moi, je suis un grand défenseur des échelles urbano-architecturales, c'est-à-dire de cette pratique un peu bâtarde, mais que l'on connaît bien quand on travaille sur la reconversion de grands sites industriels ou de grands édifices. Le rapport entre l'urbain et l'architecture doit se mettre en œuvre par des ensembles complexes, des articulations urbaines, des éléments majeurs. Alors là, ce sont des maîtres

d'œuvre, et tant mieux, (la résistance des architectes à la commande est très faible comme vous le savez). Les architectes sont assistants à maître d'ouvrage, organisateur de concours, tant mieux aussi et je vois d'ailleurs dans les systèmes allemands, puisqu'on a construit à Berlin et dans la Ruhr, des architectes qui assurent la gamme entière des prestations. Ils sont programmeurs, organisateurs de concours, Assistant à Maîtrise d'ouvrage, maîtres d'œuvre. Au sein d'une agence, on peut trouver toutes ces compétences. Nous, on a tendance plutôt à les diviser, mais je pense que ce rôle lié aux ensembles complexes est passionnant, même sans être maître d'œuvre.

Et puis la quatrième famille, c'est l'architecture, qui est un des volets de l'urbanisme, et pour moi faire un projet urbain en ayant une mission d'architecture est intéressant. Pas seulement en terme de commande mais aussi en terme de rythme. Parce que quand on veut travailler sur les temps d'amorçage d'un projet, quatre, cinq, six, sept ans, et bien, si on a de la maîtrise d'œuvre et des raisons de maîtrise d'œuvre en même temps que de la maîtrise d'ouvrage, cela vous permet d'avoir un rythme, une présence et un mode de débat qui est tout à fait intéressant. Pour Metz, on parlait du fait de ne donner qu'une seule mission (ce qui est évidemment dramatique : être obligé de passer un contrat sur des objets que l'on ne connaît pas) et bien on a tranché la question d'un commun accord avec un fonds de commerce, si je puis dire, qu'est l'espace public, le plan urbain et la stratégie, c'est un « package ». Et derrière, on a seize tranches conditionnelles allant d'un gymnase à une plate-forme, une zone écologique. J'ai accepté qu'on les mette en œuvre ou pas, mais au niveau de l'affichage, mais elles sont quand même prévues et avec une durée. Elles peuvent être révisées, je sais ce qu'est une tranche conditionnelle, mais elles ont la vertu d'exister.

**Philippe Olivier :** Merci de ce témoignage. Peut-être un commentaire ou réaction de la part de certains...  
Ce n'est plus le temps des réactions.

### 3. Synthèse du thème

par **Jean-Louis Subileau**, urbaniste,  
Directeur d'Euralille

**Philippe Olivier** : Monsieur Subileau, cela va être à vous. Si vous pouvez rejoindre Monsieur Bousquet. Vous êtes Directeur d'Euralille.

Avant la conclusion de la journée, pouvez-vous nous donner votre regard sur la suite des marchés de définition.

**Jean Louis Subileau** : Quelques réflexions pas très originales qui recoupent en partie celles de Monsieur Grether. Je suis depuis trente ans tout à fait intéressé par les caractères spécifiques des rapports entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage. *En aménagement urbain et en urbanisme, comme Grether, je pense que c'est extrêmement différent du rapport qui existe dans l'acte de construire et dans le bâtiment. Beaucoup de malentendus viennent de ce qu'on fait comme s'il y avait un continuum, mais je me méfie de l'urbanisme comme macro architecture.* C'est pour cela que j'aime bien les études de définition parce que pour moi c'est essentiellement de la pédagogie. Et je pense que ça doit être de la pédagogie, tout autant pour les maîtres d'ouvrages que pour les maîtres d'œuvre. J'étais intéressé par les questions posées par les uns et les autres. Notamment les maîtres d'ouvrages : ceux qui ont commandé des études de définition. Alors cela peut sembler lourd pour chacun, mais c'est utile pour chacun, au point où en sont les problèmes urbains et les jugements de nos compatriotes sur la ville qu'on leur fabrique. Donc, il faut vivre cette pédagogie. Cela suppose que chacun reste dans son rôle. C'est-à-dire qu'on arrive à travailler ensemble sans confondre les rôles. Il est compliqué, de faire un long bout de chemin ensemble, sans confondre les rôles. *Je suis extrêmement frappé qu'en aménagement urbain, très souvent, le maître d'ouvrage que ce soit des villes, les SEM, posent aux équipes de conception les questions auxquelles eux-mêmes auraient du répondre. Je pense à toutes ces questions tournant autour de la mixité sociale. Je défie un programmeur, un ingénieur, un architecte de faire la mixité sociale. On sait bien que ce n'est*

*pas lui qui a la clé de cela.* Ce n'est pas pour cela qu'après il ne doit pas donner des modalités pratiques d'organisation spatiale qui favorisent cela. Or, je vous assure que dans la plupart des études de définition, première au cahier des charges c'est la mixité sociale. Deuxième question : l'animation des services. J'avoue que très souvent, programmeurs et architectes se laissent un peu aller sur ce sujet là, et comme je le dis souvent, ce sont des bons monteurs d'opération, bien meilleurs que les maîtres d'ouvrage. Ils séduisent facilement les maîtres d'ouvrage : partout il y a de l'animation, sur des kilomètres. Donc, premier impératif pour le maître d'ouvrage, que l'étude de définition, la procédure qu'il va lancer l'aide à préciser les questions, et tous l'on dit. Je pense que c'est là que la phase de recadrage peut être utile. *Si on a manqué de marge au premier coup, si on est plutôt en stratégie spatiale, la phase de recadrage est tout à fait fondamentale. Elle peut aussi permettre aux maîtres d'ouvrage techniques que nous sommes pour la plupart de poser plus clairement aux élus les questions pour que les objectifs, les orientations soient bien précisées.* Je dois avouer que l'une des expériences intéressantes que nous avons eu à Boulogne-Billancourt, pour les terrains Renault, c'est cette phase de recadrage. Puisque notre ami Cabanieu est le pape de tout cela, alors on l'appelle, « Est ce qu'on a le droit de le faire, est ce qu'on a pas le droit de le faire ? ». Vous savez qu'il y a eu une exposition, alors on a fait une concertation après la phase scénario et avant la phase recadrage, et avant la phase de projet dessiné par les équipes. J'espère que c'était bien autorisé ! Je crois qu'il faut diffuser tout cela.

Je crois que l'intérêt des marchés de définition, c'est la pédagogie pour le maître d'ouvrage et aussi la possibilité d'avoir une concertation. *Très souvent, la population comprend beaucoup mieux avec des petits dessins, avec des petits schémas qu'avec un projet vu d'avion, finis, qui de toute manière est toujours faux.* Car jamais on ne fera la ville comme ceci. Ça durera quinze ans ou vingt ans et ça sera transformé entre temps. Ainsi, on peut dire clairement quels sont les objectifs que l'on poursuit.

La pédagogie pour le maître d'œuvre, tout le monde l'a dit, je crois que c'est simplement apprendre à travailler ensemble. Par ailleurs, l'importante question des droits d'auteur, elle a été évoquée tout à l'heure, je pense un peu comme François Grether que si on pouvait s'en débarrasser le plus possible dans l'aménagement urbain, ce serait une bonne chose. Car personnellement, je revendique modestement et très modérément que le maître d'ouvrage soit partie prenante de la conception en urbanisme. En tous les cas, il y a une chose qu'il faut éviter, c'est de faire des marchés de définition à tout bout de champ. Il faut qu'on arrive à sauver à la fois la capacité de dialogue pluridisciplinaire, maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, et l'innovation. Et ça, ce n'est pas facile. C'est un peu ce que je crains. La procédure peut s'user comme cela. On apprendrait à bien travailler ensemble. Mais il y aurait une sorte de consensus mou que souvent porte l'espace public. Et dieu sait que je suis un adepte de l'espace public depuis mes années à l'APUR. L'espace public, c'est la trame de la ville, on est tous d'accord, mais il faut faire attention à garder une capacité d'innovation, d'imagination. Donc c'est pour cela que **la séparation des deux phases, scénario concertation choix, et phase de conception, doit être bien claire.**

Sur les débouchés, j'ai trouvé trop timide la plupart des interventions. Moi, j'aurais tendance à dire, comme Pierre Bousquet, qu'il faut être honnête, qu'il faut qu'il y ait un débouché. Le marché de définition doit déboucher au moins sur une assistance bien faite et sur le long terme. Avec un problème que nous avons tous, c'est d'apprendre à payer ce type de prestation. Et un problème qu'ont les maîtres d'œuvre, c'est d'être très disponibles pour les réunions, les rencontres, mais c'est un appui formidable pour le maître d'ouvrage. A une condition cependant, **il ne faut pas que le maître d'œuvre se substitue au maître d'ouvrage. J'ai vu passer certains contrats récents où pour certains maires finalement, l'architecte étant désigné, sur quinze ou vingt ans, il n'y a plus de maîtrise d'ouvrage.** La maîtrise d'ouvrage qui discute avec les promoteurs, qui discute de manière concrète, pour voir comment on va dégager les moyens de faire ce projet dont on rêve, c'est essentiel. **Je pense qu'il est très important d'avoir cette mission d'assistant à maîtrise d'ouvrage qui s'apparente à celle d'architecte en chef, sur le long terme, auprès**

**d'un maître d'ouvrage, mais qui quand même lui garde toutes ses responsabilités. Et puis, je crois qu'il faut que cela débouche sur des maîtrises d'œuvre. Au moins en espace public : c'est indispensable.** Il y a un différentiel de temps tel, qu'il faut pouvoir, de mon point de vue, passer un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage bien fait en terme de procédure. Et donner tout de suite, assez vite, au moins une mission de maîtrise d'œuvre d'espace public, ou d'équipement public, qui permettra à l'équipe de se mobiliser pendant les trois ou quatre ans de démarrage du projet. Donc, je suis partisan de ce couple. Alors il faut faire attention, comme à chaque fois que l'on est urbaniste en chef, entre le trop et le presque rien. Le trop, c'est un très bon contrat : on a la confiance de l'élu, ce serait à la limite de tout revendiquer, parce que souvent on est conduit à mettre en tranches conditionnelles beaucoup de choses. Cela va conduire à une espèce d'immunité de la maîtrise d'œuvre, surtout si elle est de grande qualité, si elle a la confiance du maître d'ouvrage, elle doit faire la part à ses autres confrères, pour partager ultérieurement et travailler avec les autres, y compris sur des opérations partielles, sur des espaces publics intérieurs à la zone dont on a la responsabilité.

Donc c'est à nouveau un piège qui peut s'ouvrir. Ceci étant, réellement, cette procédure qui a le mérite d'être ouverte, qui est d'abord pédagogique pour le maître d'ouvrage, doit lui permettre d'associer le plus grand nombre de partenaires, dans la phase étude, et doit déboucher pour le maître d'œuvre sur des missions solides et rémunérées.

# Clôture des débats

**Philippe Olivier :** Merci beaucoup à tous les deux pour votre intervention. On arrive quasiment au terme de cette journée. Pour conclure la journée, on va demander à Jacques Cabanieu et à Yves Dessuant de venir tous les deux nous proposer leurs conclusions.

**Yves Dessuant :** Jacques me laisse la parole en premier pour avoir le dernier mot.

Je vous parle donc du haut de ma haute stature de président de l'IPAA, pour vous dire que je pense que les choses ont été assez intéressantes et assez éclairantes sur un certain nombre de points. Je vais juste vous lister quelques remarques que je me fais à la suite des interventions de certains.

J'ai trouvé à propos du projet de Cusset que l'idée du concours de programmation est finalement intéressante. C'est peut-être une voie expérimentale, mais après tout, le marché de définition est en soit une procédure expérimentale. En tous cas très exploratoire. Et c'est vrai que *lorsqu'on lit l'article du Code qui décrit les marchés de définition où il s'agit de chercher les moyens, les buts, les performances, dans tout cela il y a beaucoup de choses qui ressemblent à une recherche d'une meilleure situation de programmation possible.*

En parlant de démarche expérimentale, celle qu'a exposé Monsieur Clapot, l'est également. On voit que cette démarche serait sans doute une très très bonne préparation pour ensuite organiser des marchés de définition. En tous cas, on sent là une maîtrise d'ouvrage qui a pris le problème à bras le corps, ceci me paraît assez efficace, assez constructif. François Lombard a été très clair sur la nécessité d'un cadre, j'essaie aussi d'enfoncer ce clou, mais je pense qu'on est tous assez d'accord là-dessus. Il y a une vraie nécessité de la maîtrise d'ouvrage. On a tous plus ou moins dit qu'une partie de marchés de définition qui dérapent le fait souvent en raison des faiblesses de la maîtrise d'ouvrage. Donc si on veut que cela se passe bien, il faut qu'elle soit très structurée et compétente. Monsieur Subileau nous dit que ça doit déboucher sur quelque chose de concret, sur un marché de maîtrise

d'œuvre, sur du long terme. Effectivement, Jacques Cabanieu me rappelait, il y deux trois jours, que l'intérêt de passer trois marchés de définition en parallèle, c'est de concrétiser les efforts. C'est de transformer l'essai ! Sinon cela ne vaut pas la peine d'en lancer trois. Sinon, on procède comme cela c'est fait une fois avec le conservatoire du Parc et de Jardins de Chaumont, une étude définition avec une seule équipe, constituée, pluridisciplinaire qui fait un travail pour la ville de Tours. Etude qui ne débouche pas sur un marché de maîtrise d'œuvre mais qui est juste, en fait, un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ce n'est pas la peine de nous mettre en concurrence. Le projet de Nanterre était également une expérience intéressante. Cela dit, *vu le gigantisme de l'opération et finalement son échelle qui ressemble plus à de la planification urbaine, je suis assez curieux de savoir quel genre de mission on pourrait donner au lauréat, quand on voit que les équipes consultées sont plutôt des équipes de profil conception. Sur une échelle comme cela, je m'interroge un peu. Je pense qu'il y a un passage à une échelle tellement brutalement supérieure, que la question de la nature de la mission se pose.* Après, la classification qui est faite par Bernard Reichen, sur les différentes typologies de ce qui peut se passer derrière, est effectivement une piste très intéressante, puisque je l'ai dit tout à l'heure, il faut essayer de se placer dans la situation où les choses vont bien. Si c'est le cas pour le marché de définition, il faut faire qu'elles aillent bien pour la suite. Donc les questions de différentes échelles territoriales et des différentes échelles de temporalité sont certainement une piste intéressante pour la suite du marché de définition.

Enfin, je voudrais en profiter en tant que président de l'IPAA, pour faire une petite série de remerciements. D'abord aux intervenants qui ont passé beaucoup de temps à préparer tout cela et qui ont répondu à nos sollicitations, qui ont vraiment joué le jeu. Ensuite Jodelle Zetlaoui et François Meunier qui sont les artisans du contenu de tout cela. Ils ont bossé comme des fous et je les remercie.

A l'IPAA, Géraldine nous a beaucoup aidé aussi. Elle a passé quelques nuits à préparer les dossiers. Syntaxe Majeure (aujourd'hui Synergie Majeure) a fait du très bon travail.

Je remercie également la MIOCP, sans qui tout cela n'aurait pas eu lieu. Car ce sont les maîtres d'ouvrage de l'opération. Nous, l'IPAA, on s'est contenté d'être le bras armé, les producteurs. Donc la MIOCP a fait un excellent travail. Tout cela a été coordonné par Christine Alexandre que je vous demande d'applaudir très fort.

Et juste pour finir, je vais insister sur ce qu'on dit les derniers intervenants, François Grether, Jean Louis Subileau, et d'autres à propos de la vraie différenciation qu'il faut faire entre la problématique architecturale et la problématique urbaine. Moi, j'ai une expérience des marchés de définition assez développée, mais malheureusement, pratiquement que dans le domaine de l'architecture, soit pour des bâtiments neufs, soit pour des bâtiments anciens à réhabiliter. Et je ne voudrais pas être trop méchant, mais c'est assez systématiquement négatif quand même. Je n'ai encore pas compris pourquoi on a fait des marchés de définition pour ces marchés là. Je n'ai jamais rencontré de marché de définition qui n'auraient pas pu faire l'objet d'une bonne procédure avec une maîtrise d'ouvrage qui prend ses problèmes à bras le corps, qui prend ses décisions, qui fait ses études préalables et qui ensuite lance un concours dans de bonnes conditions. Evidemment, l'anonymat est venu perturber un peu tout cela, mais pour la conception d'objet terminé, il y a une inadaptation totale de cette procédure. En revanche on voit que sur les projets urbains, que vous avez présentés ici, dès que l'échelle participative ou territoriale ou temporelle justifie à la fois une telle interdisciplinarité et un tel système d'échange, la question ne se pose même pas.

**Jacques Cabanieu :** Il me reste à vous remercier tous d'être venus et à vous dire en quelques mots : pourquoi ne pas se revoir dans un an ou deux sur le même sujet pour voir comment tout cela a évolué. Je ne peux m'empêcher de donner aux maîtres d'ouvrage qui sont

nos principaux clients, avant de partir, quatre petits conseils qui sont directement liés à nos discussions lors du déjeuner.

Attention à publier votre appel de candidature à Bruxelles quand vous faites des marchés de définition, si vous ne voulez pas que la procédure soit irrégulière, comme non conforme aux procédures communautaires. On a parlé de pouvoir se coordonner pour sélectionner des maîtres d'œuvre. Alors ça, ce sont les groupements de commande de l'article 8 du Code des marchés publics, ça marche aussi avec les marchés de définition et c'est fabuleusement intéressant surtout pour les projets urbains.

Ensuite, la rémunération : elle doit être la même pour tous. Nous restons persuadé que c'est une nécessité pour l'égalité des chances, pour l'obtention du futur marché de maîtrise d'œuvre. Et l'égalité des chances c'est bien la première des règles du Code des marchés publics. Je ne vois pas comment des gens pourraient être mis en concurrence en touchant des montants complètement différents pour faire le même travail. Donc tenez bon. Il n'est dit nulle part, que le critère « prix » est obligatoire dans une procédure d'appel d'offre. C'est d'ailleurs le dernier critère de la liste des critères du Code des marchés publics. Il y en a plein d'autres que vous pouvez mettre en avant pour analyser les offres.

Et enfin, si, à l'issue des marchés de définition, vous voulez passer plusieurs marchés, soit par des maîtres d'ouvrage séparés, soit à plusieurs équipes, soit à la même équipe plusieurs contrats successifs, il faut impérativement que vous ayez défini sur quoi cela portait et que vous l'ayez annoncé dans l'avis d'appel public à la concurrence. Et cela bien qu'à ce stade vous ne pouvez pas encore être très précis. Mais vous en savez assez pour l'écrire sommairement dans un avis de publicité parce que c'est ça la référence. Il faut pouvoir dire que chaque contrat que vous allez passer à l'issue de la procédure des marchés de définition a fait l'objet d'une publicité à Bruxelles et d'une publicité normale au BOAMP.

Encore une fois merci de votre présence, et à bientôt.

# Quelques enseignements tirés de la journée « Marchés de définition simultanés : comment réussir votre procédure ? »

## Le point de vue de l'IPAA

par [François Meunier](#) et [Jodelle Zetlaoui-Léger](#),  
Institut de Programmation en Architecture et en Aménagement.

La complexité, la longueur et le coût de la procédure des marchés de définition simultanés doivent inviter les maîtres d'ouvrage, lors de leur choix, à se poser la question de sa spécificité par rapport aux autres procédures à leur disposition. Le premier guide de recommandations de la MIOCP précisait déjà que les marchés de définition ne devaient pas être utilisés lorsque « le maître d'ouvrage avait recueilli tous les éléments lui permettant de lancer un concours de maîtrise d'œuvre ». En fait, on constate bien souvent que les possibilités laissées par le processus classique « état des lieux, diagnostic stratégique-programme-concours-conception-réalisation » ne sont pas toujours pleinement exploitées par les maîtres d'ouvrage qui, du coup, sont de plus en plus incités à se retourner vers les marchés de définition simultanés, sans toujours bien prendre la mesure de ce choix. En effet, ***l'enquête de 2001 a montré que la procédure classique aurait permis dans bien des cas recensés, de répondre aux arguments développés par une grande partie de ceux qui ont recours à la procédure des marchés de définition :***

- la confrontation des objectifs de la maîtrise d'ouvrage aux potentialités spatiales d'un site ou d'un équipement existant, en phase pré-opérationnelle, est permise le plus souvent par l'organisation d'études de faisabilité ;
- la mobilisation de plusieurs expertises est souhaitable dans les phases pré-programmatiques traditionnelles ;
- des intentions programmatiques, sous forme écrite ou dessinée à vocation exploratoire, peuvent être déjà présentes avant la consultation de maîtrise d'œuvre, sans toutefois atténuer les enjeux d'invention pour les futurs concepteurs ;
- le processus continu d'approfondissement programme-projet par itérations successives en marchés de définition, est également possible après un concours, à condition de prolonger la réflexion et la mission programmatique au-delà de l'attribution du marché de maîtrise d'œuvre, et de mener un travail de concertation continu entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, les futurs exploitants/utilisateurs des équipements à réaliser, et la population ou les usagers concernés.

***La procédure des marchés de définition offre toutefois des perspectives spécifiques de conduite de projet.*** Lors de cette journée d'études organisée le 14 juin 2002, les différents intervenants ont notamment montré qu'elle permettait :

- de travailler dans la durée avec une ou plusieurs équipes, permettant ainsi de conserver la mémoire et la cohérence des décisions prises tout au long du processus, à travers la mise en place d'un partenariat pérenne maîtrise d'ouvrage-équipe(s) de maîtrise d'œuvre ;
- de ne pas avoir à lancer plusieurs consultations successives pour un même objet, alternative appréciable en termes de gestion et de coût de suivi d'études ;
- d'organiser autour d'un même objet, une exploration conjointe par plusieurs équipes, de différentes options programmatiques prédéfinies dans un cahier des charges, et des réponses qui peuvent y être apportées ; à la différence du concours d'idées, les objectifs et les premières orientations programmatiques doivent pré-exister, les études de définition permettant ensuite à la maîtrise d'ouvrage, indécise ou partagée, de les approfondir dans leur diversité et dans une logique itérative programmation-conception, avant d'arrêter son choix ;
- de faire en sorte que les équipes auxquelles seront éventuellement attribués des marchés ultérieurs, partagent la même connaissance des intentions de la maîtrise d'ouvrage, qu'ils auront contribuées à faire préciser au cours des études de définition — cette connaissance facilitant alors la coordination et la cohérence des interventions des équipes retenues après les marchés de définition.

***Les champs d'application de la procédure sont induits par ses différents apports spécifiques.*** Ainsi, les marchés de définition simultanés paraissent être particulièrement adaptés pour :

- des projets urbains de proximité se déclinant de schémas Directeurs plus larges et stratégiques (*cf. l'exemple de la réalisation d'un pôle d'échange multi-modal incluant un espace culturel dans le cadre d'un GPV à Marseille*) ;

- des projets de requalification et de réhabilitation complexes d'ensembles d'espaces publics, d'équipements et de logements, pouvant donner lieu à l'attribution de plusieurs marchés ultérieurs (exemples de la reconversion de l'emprise militaire de la caserne de Bonne, Grenoble et de la reconversion d'une friche dans le centre-ville de Cusset (03));
- des projets expérimentaux architecturaux et urbains nécessitant la définition simultanée d'un concept programmatique et spatial innovant, en prise avec des contraintes réglementaires ou techniques fortes : parcs à thème, habitat ou équipements flottants en zone inondable, dispositifs d'architecture éphémère (cf. l'exemple du Parc de la Gloriette à Tours)...

En revanche, il semble que l'élaboration des schémas Directeurs d'urbanisme, la réalisation d'équipements neufs ou la réhabilitation d'ouvrages en général, ne soient pas du ressort des marchés d'études de définition simultanés. La production des Schémas de Cohérence Territoriaux en particulier se situe bien trop en amont et donc déconnectée des préoccupations d'attribution de marchés de maîtrise d'œuvre, pour donner lieu à des marchés de définition.

« ... le cas pour Sarcelles, où la question posée était : « Etablissez-nous un projet urbain d'ensemble, sur notre commune qui fait 800 hectares, 65 000 habitants, beaucoup de problématiques extrêmement complexes ? ». Évidemment la proposition du lauréat, esquissait des orientations, mais ces orientations devaient encore être beaucoup précisées pour pouvoir prendre un caractère opératoire... Il y avait manifestement une étape intermédiaire à prévoir. » (Pierre Bousquet, Directeur de projet, G3A)

Pour les constructions nouvelles et la réhabilitation, les procédures classiques de désignation de maîtrise d'œuvre paraissent moins lourdes, moins longues et moins équivoques que les marchés de définition simultanés — recourir à des études de définition dans ces cas, alimente en effet souvent la suspicion d'une tentative de contournement des règles du concours.

« Les marchés de définition simultanés, c'est très lourd du côté de la maîtrise d'ouvrage et c'est très long. Par conséquent, il ne faut pas se lancer dans ce genre de procédure simplement pour dire, on va faire un petit concours sur esquisse en s'affranchissant des règles de l'anonymat, qui sont peut-être très discutables, mais qui existent. » (Michel Smilévich, Directeur du service des bâtiments communaux de la ville de Clermont-Ferrand)

**Le choix des marchés de définition doit être de toutes façons précédé d'une phase de diagnostic, permettant d'identifier la procédure la plus appropriée à engager.** Si la plupart des maîtres d'ouvrage ou techniciens interrogés affirment que l'un des principaux intérêts des marchés de définition est qu'elle permet la mise en place d'un groupe de pilotage politique et technique, il paraît pourtant indispensable aujourd'hui de préfigurer ce groupe avant même le choix de la procédure. En effet, le diagnostic, qui ne doit pas s'apparenter à une simple compilation d'études techniques, mais constituer un moment stratégique d'identification et de hiérarchisation des problèmes à traiter et des opérations à lancer, suppose l'organisation d'une structure de validation politique. **La configuration de cette structure tendra à évoluer vers une maîtrise d'ouvrage complexe à deux niveaux**, avec une instance politico-financière représentant différents champs et compétences institutionnelles, et une instance plus technique, intégrant éventuellement de nouvelles expertises lors de l'élaboration d'un diagnostic partagé.

« On a un système de décision à plusieurs niveaux : un comité de pilotage politique, qui a réuni les trois partenaires et maintenant les huit, un comité de pilotage technique qui se réunit tous les mois et qui acte ou qui n'acte pas les actions que l'on propose au fur et à mesure... Il faut toujours anticiper sur la mise en œuvre ultérieure de façon à s'approprier tous les éléments de projet..., parce qu'une fois l'étude de définition finie, il faut aussi que tous les acteurs opérationnels et institutionnels, prennent en charge leurs responsabilités et les actions qu'ils ont à mener pour aboutir à la réalisation de la chose. » (Dominique Deniau, mission GPV, Marseille)

***Ce diagnostic permettra de faire émerger des enjeux, de fixer des objectifs et des niveaux d'ambitions, première étape de l'élaboration d'un programme initial.*** La réalisation de ce travail programmatique préalable par la maîtrise d'ouvrage est indispensable avant d'engager une quelconque procédure. Dans le cadre des marchés de définition, elle le reste, car elle contribuera à préciser les termes de la commande faite aux équipes ; à éviter la dilution des intentions politiques et stratégiques fondamentales au cours d'un processus souvent prolix en idées et solutions en tous genres ; à structurer le travail en commun des équipes autour d'objectifs clairs et partageables ; à estimer au plus juste les temps d'études des marchés de définition et à organiser le dialogue attendu par tous les acteurs de la procédure.

« Le deuxième avantage de ces marchés, c'est que cela oblige (probablement plus que d'autres procédures) la collectivité à préciser ses intentions et ses programmes.(...) Par conséquent, cela suppose qu'il y ait un travail de diagnostic, d'analyse de la situation, de formalisation des questions dans un appel d'offre relativement élaboré. Donc, le marché de définition suppose, du côté de la maîtrise d'ouvrage, un travail important en amont. » (Jean-Michel Roux, Directeur des projets urbains à la SCET)

« Il y a une vraie réflexion qu'il faut mener, c'est l'apprentissage d'une culture du politique car le problème n'est pas strictement technique (...) La grosse question, c'est de résister à cette externalisation à moindre coût d'une responsabilité publique... Il y a donc un problème de gouvernance de l'institution de maîtrise d'ouvrage et de ce fait, les marchés de définition peuvent être la meilleure ou la pire des choses. » (Marc Wiel, conseiller pour la FNAU, ancien Directeur de l'agence d'agglomération de Brest)

Bien que les marchés de définition aient pour vocation d'explorer différents types de solutions, originales et contrastées, ils n'en requièrent pas moins un cadre de référence permettant de s'assurer de la comparaison possible et de la faisabilité des propositions : le programme initial, en définissant un niveau d'ambition et un premier coût d'objectif, fixera en quelque sorte ce cadre de référence.

Plus précisément, ce programme initial pourrait comprendre le diagnostic (analyse du contexte socio-économique, institutionnel, environnemental, urbanistique et architectural local) faisant émerger des questionnements, des enjeux et des objectifs propres à la maîtrise d'ouvrage, à partir desquels seront déclinées de premières orientations programmatiques. Certaines de ces orientations constitueront des invariants en termes de développement d'activités, de politique de logement, de déplacement à mener, etc., d'autres, des pistes à explorer et à interroger par les équipes des marchés de définition.

***Cette phase amont suppose donc que la maîtrise d'ouvrage se dote de compétences de management de projet et de programmation, qui l'accompagneront en fait tout au long des études à venir*** – lancement des études, réalisation des marchés de définition et suivi des marchés ultérieurs –. La désignation de cette structure d'assistance forte et pluridisciplinaire, contribuera à l'émergence des enjeux et à la hiérarchisation d'objectifs politiques et socio-économiques se reflétant dans une logique d'organisation territoriale.

Elle aura un noyau dur, constitué d'un Directeur de projet (un élu représentant le maître d'ouvrage principal), d'une équipe de programmation et d'un conducteur d'opération, dotés des prérogatives suivantes. Le Directeur de projet organisera les validations par les comités de pilotage et permettra la mise en œuvre des différentes étapes d'une démarche concertée voire participative. Le conducteur d'opération veillera à la coordination des divers intervenants et au respect des conditions juridiques, administratives et financières, dans lesquelles un projet s'inscrit. ***L'équipe de programmation aura pour mission non seulement d'élaborer le programme initial voire le diagnostic, mais aussi de structurer, avec méthode, la production et le déroulement des études de définition.*** Ainsi, elle a vocation à préparer le cahier des charges pour le lancement des études de définition ; à organiser la mobilisation des groupes de pilotage politiques et techniques et à identifier les experts à solliciter ; à prévoir et à animer les étapes de participation avec les habitants, utilisateurs..., ainsi que les réunions de travail individuelles et collectives

avec les équipes. Tout au long des études de définition, elle assurera le recadrage programmatique en capitalisant le travail mené avec la population, les équipes et les comités de pilotage.

« Il y a toute une collection de compétences requises. Ce sont des fonctions techniques complexes, il faut qu'il y ait des gens en parallèle qui puissent aborder sur tous les aspects montage, économie, programme, densité, etc. Il faut aussi que les collectivités, les SEM, etc., ménagent des moyens et de l'attention pour le recrutement, ne serait-ce que momentanément, de ces gens-là. » (Jean-Michel Roux, Directeur des projets urbains à la SCET)

S'il existe une étape majeure de recadrage programmatique entre les phases de travail en commun et de travail individuel par équipe, cette assistance à maîtrise d'ouvrage devra manifestement œuvrer tout au long du processus itératif programmation-conception, au maintien d'une cohérence programmatique d'ensemble, périodiquement validée par les groupes de pilotage. En outre, après avoir délivré une analyse comparative des projets en vue de la sélection du ou des lauréats, elle sera amenée à réaliser, à l'issue des études de définition, un programme d'opération(s) pour un ou des marchés ultérieurs.

La structure même du dispositif d'organisation des études de définition qui vient d'être décrit signifie que ce type de procédure est à considérer comme devant être au service d'un projet programmatique, qui se construit depuis la commande faite aux équipes, à partir du diagnostic et du programme initial, puis à partir des recadrages successifs opérés au cours de la phase de travail en commun et de la phase individuelle, et enfin par la reformulation d'un programme préparant le ou les marchés ultérieurs.

Les équipes doivent de ce fait être capables d'interroger et de traduire les exigences programmatiques successivement en jeu, non seulement au cours des marchés de définition, mais également dans les suites qui leur seront données, si elles sont sélectionnées pour accompagner les opérations futures en tant que responsables de projet urbain.

L'originalité de la procédure des marchés de définition réside dans la possibilité de faire évoluer conjointement, par itérations, programmation et conception, en faisant explorer par plusieurs équipes des solutions contrastées. **Par conséquent, il convient que les équipes soient en mesure de ne pas figer leurs premières propositions spatiales, en particulier dans la phase de travail en commun, en un seul « concept initial »** dont elles ne parviendraient par la suite à se départir, paralysant par là-même, la capacité de réaction du maître d'ouvrage.

Les marchés de définition pour être constructifs, supposent que les équipes produisent chacune plusieurs scénarios aux incidences programmatiques spécifiques, au cours des différentes étapes de la procédure. Le maître d'ouvrage pourra alors avec son équipe d'assistance programmatique, analyser ces incidences, fonder des arbitrages en connaissance de cause, effectuer les éventuels recalages du programme général, et transmettre aux équipes de maîtrise d'œuvre les directives permettant de progresser dans leur mission d'étude.

**Les éléments graphiques régulièrement produits par les équipes doivent correspondre à des niveaux de réflexion particuliers et expliciter les dimensions programmatiques dont ils sont porteurs :** des schémas initiaux de type stratégiques interrogeant et explorant les grands objectifs du programme initial (phase d'immersion des équipes), précéderont des schémas contrastés développant plusieurs intentions de fonctionnement, de gestion et d'usages et mettant en jeu des dimensions de faisabilité spatiale, économique, environnementale... (exploration des réponses possibles) avant que s'amorce la phase dite de travail individuel visant à approfondir une solution d'organisation spatiale.

« Le danger, c'est qu'à l'issue de la première phase il y ait une tentation de passer tout de suite à des éléments de projet et non pas à des dessins qui seraient des dessins renseignés, c'est-à-dire des dessins programmatiques ». (Serge Renaudie, architecte-urbaniste)

De ce fait, les équipes de maîtrise d'œuvre auront aussi à faire preuve de savoirs et de savoir-faire, en matière à la fois de programmation et de conception, sans pour autant que cela conduise la maîtrise d'ouvrage, lors du lancement des marchés, à définir des listes pléthoriques de spécialistes exigés. La dimension programmatique à développer au sein des équipes aura pour vocation d'aider celles-ci à questionner la commande, à dialoguer avec les autres équipes, à interroger leurs propres intentions de conception spatiale et à mettre en adéquation les réponses avancées avec les problèmes soulevés par la maîtrise d'ouvrage. Cet apport programmatique des équipes ne saurait cependant exonérer le maître d'ouvrage de se doter des moyens d'assistance précédemment évoqués, lui permettant de définir et de suivre sa commande par des recadrages programmatiques successifs.

« Pour le recentrage programmatique, on a décidé de réécrire nous-mêmes le cahier des charges de la phase commune à partir de l'ensemble des réunions avec les équipes pluridisciplinaires de maîtrise d'œuvre,... qui ont travaillé avec les experts, les assistants à maîtrise d'ouvrage... dans le cadre de multiples ateliers, multiples réunions. Il y a eu une méthode itérative, avec des propositions faites par les maîtrises d'œuvre qui ont testé certaines de leurs options sur le plus de sujets possibles, et puis un retour qui a fait que nous avons écrit ce dossier avec l'aval des élus. C'est à partir de ce dossier là que vont travailler les trois équipes de maîtrise d'œuvre... individuellement. » (Bruno Charpentier, Directeur de l'aménagement opérationnel, EPA Seine Arche)

Une des caractéristiques des marchés de définition est de permettre une phase de travail en commun entre les équipes et avec la maîtrise d'ouvrage ; cette étape est sans doute l'une des plus difficiles à mettre en œuvre pour qu'il y ait réellement échange, et éviter une tendance à la rétention d'idées induite par la perspective d'attribution de marché(s) de maîtrise d'œuvre. Plusieurs conditions semblent nécessaires, mais pas forcément suffisantes, pour faire réellement exister ce moment d'interactions constructives : désigner une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage dotée de savoirs et savoir-faire en programmation et assurant une fonction de management de projet, c'est-à-dire d'interface entre les différents acteurs, de garant de la démarche générale et du respect des décisions validées ; consacrer la phase de travail en commun à l'analyse du programme initial et à la définition des premiers scénarios stratégiques et de faisabilité ; de faire appel à des équipes à questionner le programme initial avant de se positionner ; organiser une séance d'atelier de type workshop (avec unité de temps et de lieu), pour exploiter au mieux les possibilités offertes par le travail en commun, avant d'opérer le recadrage programmatique annonçant la phase de « travail individuel ».

***L'assistance à maîtrise d'ouvrage veillera donc, tout au long des études, à ce que le travail réalisé par les équipes reflète les niveaux de questionnement du groupe de pilotage, mais aussi ouvre des perspectives d'études ultérieures en articulant échelles architecturales et urbaines.***

« Alors on parle toujours de dialogue maître d'ouvrage/maître d'œuvre, mais entre maîtres d'œuvre, c'est intéressant parce qu'on n'a pas forcément les mêmes approches et je crois qu'il y a de l'émulation effectivement dans cette phase ouverte grâce à cette possibilité de dialogue. » (Loïc Josse, architecte-urbaniste, Ellipse)

Si les études de définition sont souvent appréhendées comme une procédure favorisant les échanges et le dialogue, ces derniers ne sont pas pour autant faciles à organiser, aussi bien entre les équipes et avec la maîtrise d'ouvrage, nous venons de le mentionner, qu'avec les habitants et/ou futurs utilisateurs et usagers.

La difficulté à mener une démarche concertée voire participative dans le cadre des marchés d'études de définition réside notamment dans le fait que plusieurs équipes interviennent simultanément et que l'organisation d'un tel travail avec chacune d'elles paraît lourd, complexe et potentiellement coûteux.

Certains maîtres d'ouvrage peu soucieux de concertation ou/et de participation avec les habitants ne se posent pas plus la question de les impliquer dans ce type de procédure que dans une autre, sauf à faire figurer un Directeur d'établissement, un habitant ou un commerçant « représentatif », dans le groupe de pilotage. D'autres laissent

dangereusement les équipes s'aventurer dans des interventions sous formes d'exposés qui ne s'inscrivent pas dans une démarche d'ensemble et qui visent seulement à justifier des choix déjà engagés, face à des habitants souvent perplexes.

En fait, plusieurs expériences montrent qu'il est maladroit, d'une part, d'engager une démarche participative seulement à partir des études de définition et d'autre part, de laisser les équipes dans des face-à-face non préparés avec les habitants, qui visent surtout à de l'auto-justification et à de la communication.

***L'organisation et la mise en œuvre d'une démarche opérationnelle participative est à prévoir en amont des études de définition, dès le diagnostic (cf. cas de Sélestat présenté lors du colloque), et doit être ensuite coordonnée, durant la procédure, aux grandes étapes de validations de la maîtrise d'ouvrage durant le processus.***

Elle donnera lieu alors à un travail spécifique, mené par l'assistance à maîtrise d'ouvrage, avec méthode et selon un calendrier prédéfini — sachant qu'une véritable démarche concertée élargie aux habitants, voire participative, ne saurait se limiter à de simples opérations de communication ou d'information en direction de la population à travers des expositions, la publication d'articles de presse ou l'organisation de réunions publiques, comme c'est souvent le cas, mais vise à instaurer de réels moments de travail autour des éléments de diagnostic puis de projet, dont les résultats permettent de réinterroger la maîtrise d'ouvrage et les équipes à des moments clefs du processus (cf. les expériences de Grenoble ou de La Défense-Nanterre évoquées lors du colloque).

« L'objectif de la ville, c'était de pouvoir faire participer les habitants à partir d'un projet urbain sur l'ensemble de la ville... Le travail de concertation n'a jamais été fait en direct. Il n'était pas interdit aux équipes de rencontrer les associations d'habitants, mais c'était les services de la ville de Grenoble qui prenaient en charge le dialogue avec les habitants à partir des propositions des candidats. » (Paul Durand, chef du service prospective urbaine, ville de Grenoble)

Les marchés de définition doivent être considérés comme une procédure, intervenant à un moment particulier d'un processus opérationnel plus large, et insérés entre une première étape de détermination d'objectifs stratégiques et des phases ultérieures d'opérations à programmer et/ou à réaliser.

« Il ne faut pas que le maître d'œuvre se substitue au maître d'ouvrage... (mais)... Je pense qu'il est très important d'avoir cette mission d'assistant à maîtrise d'ouvrage qui s'apparente à celle d'architecte en chef, sur le long terme auprès d'un maître d'ouvrage, mais qui, quand même, lui garde toutes ses responsabilités. Et puis je crois qu'il faut que cela débouche sur des maîtrises d'œuvre. Au moins un espace public : c'est indispensable. » (Jean-Louis Subileau, Grand Prix de l'Urbanisme, G3A)

Si des maîtres d'ouvrage pensent qu'ils pourront, grâce aux marchés d'études de définition simultanés, économiser du temps et des frais d'études pré-opérationnelles, programmatiques et de conception, se désengager de leur rôle politique, stratégique et d'organisateur, s'affranchir d'une phase spécifique d'élaboration programmatique ou encore trouver des maîtres d'œuvre providentiels qui leur apporteront des solutions sans avoir à préciser leurs objectifs et les questions en jeu, ils risquent bien des déconvenues. ***Pour être fructueuse, cette procédure est à ce titre, sans doute plus exigeante encore que toute autre.***



## ANNEXES

Liste des intervenants à la journée d'études 89

Bibliographie 91

# Liste des intervenants à la journée d'études du 14 juin 2002

## Pierre Bousquet

Directeur de projet  
G3A  
Immeuble Atrium  
6, place Abel Gance  
92652 Boulogne-Billancourt  
Tél. : 01 46 94 58 42 - Fax : 01 46 94 40 99  
Mail : leila.amamra@g3a.fr

## Jacques Cabanieu

Secrétaire général  
MIQCP  
Arche Sud  
92055 La Défense cedex 04  
Tél. : 01 40 81 23 32- Fax : 01 40 81 23 78  
Mail : Jacques.Cabanieu@equipement.gouv.fr

## Bruno Charpentier

Directeur de l'Aménagement Opérationnel  
EPA Seine Arche  
41, rue des 3 Fontanots  
92100 Nanterre  
Tél. : 01 55 69 38 60 - Fax : 01 55 69 38 40  
Mail : b.charpentier@seine-arche.fr

## Guy Clapot

Chargé de mission  
CAUE 67  
5, rue de Hannong  
67000 Strasbourg  
Tél. : 03 88 15 02 30 - Fax : 03 88 21 82 35  
Mail : caue67@wanadoo.fr

## Eric Daniel-Lacombe

Architecte  
ESSAI EDL  
17, rue Campagne Première  
75014 Paris  
Tél. : 01 43 35 10 47 - Fax : 01 40 47 01 95  
Mail : e.daniellacombe@easynet.fr

## Dominique Deniau

Mouregiane-Port activités  
Ville de Marseille  
467, chemin du Littoral, Bât. 200  
13322 Marseille cedex 6  
Tél. : 04 91 09 56 10 - Fax : 04 91 09 56 11  
Mail : ddeniau@mairie-marseille.fr ou  
dominique.deniau@libertysurf.fr

## Yves Dessuant

Président de l'IPAA  
PROGRAMME  
44, rue des Vinaigriers  
75010 Paris  
Tél. : 01 40 34 75 75 - Fax : 01 40 34 99 80  
Mail : yves@programme.fr

## Paul Durand

Chef de service  
Mairie de Grenoble  
Prospective Urbaine  
11, boulevard Jean Pain  
38022 Grenoble  
Tél. : 04 76 76 36 81- Fax : 04 76 76 35 16  
Mail : paul.durand@ville-grenoble.fr

## François Grether

Architecte  
173, rue de Charenton  
75012 Paris  
Tél. : 01 56 95 05 25 - Fax : 01 56 95 05 24  
Mail : françois.grether@wanadoo.fr

## Gauthier Hitter

Architecte-urbaniste  
AREP  
163 bis, avenue de Clichy  
75017 Paris  
Tél. : 01 56 33 42 34 - Fax : 01 56 33 05 67  
Mail : gauthier.hitter@arep.fr

## Loïc Josse

Architecte  
Groupe d'Architecture ELLIPSE  
16, rue Charles Delescluze  
75011 Paris  
Tél. : 01 48 07 27 11 - Fax : 01 48 07 27 10  
Mail : ELLIPSE.ARCHI@wanadoo.fr

## Bruno Letellier

CAUE du Maine et Loire  
Le Tertre en Jau  
49100 Angers  
Tél. : 02 41 22 99 99 - Fax : 02 41 22 99 90  
Mail : b.letellier-caue49@wanadoo.fr

## François Lombard

Architecte  
3, avenue Roger  
78400 Chatou  
Tél. : 01 30 53 06 72 - Fax : 01 30 53 06 72  
Mail : (pas de mail)

## Louis Moutard

Architecte-urbaniste  
AREP  
163 bis, avenue de Clichy  
75017 Paris  
Tél. : 01 56 33 42 17 - Fax : 01 56 33 05 67  
Mail : louis.moutard@arep.fr

## Jean-Bernard Pézeril

Directeur  
Commune de Vire  
Direction des Services Techniques  
1, rue de l'Artisanat  
14500 Vire  
Tél. : 02 31 66 27 90 - Fax : 02 31 67 61 63  
Mail : (pas de mail)

## Bernard Reichen

Architecte  
17, rue Brezin  
75014 Paris  
Tél. : 01 45 41 47 48 - Fax : 01 45 41 47 44  
Mail : architectes@reichen-robot.fr

## Serge Renaudie

Architecte  
103, avenue Georges Gosnat  
94200 Ivry sur Seine  
Tél. : 01 49 60 74 37 - Fax : 01 46 58 66 30  
Mail : renaudie@noos.fr

## Jean-Michel Roux

Directeur des projets urbains  
SCET  
16-18, rue du dôme  
92514 Boulogne-Billancourt cedex  
Tél. : 01 49 10 51 87 - Fax : 01 49 10 52 23  
Mail : jean-michel.roux@scet.fr

## Michel Smilévitch

Directeur  
Ville de Clermont-Ferrand  
Service des Bâtiments Communaux  
97, avenue du Limousin  
63000 Clermont-Ferrand  
Tél. : 04 73 42 62 82 - Fax : 04 73 42 62 79  
Mail : msmilevitch@ville-clermont-ferrand.fr

## Jean-Louis Subileau

Urbaniste  
G3A  
6, place Abel Gance  
92652 Boulogne-Billancourt  
Tél. : 01 46 94 40 04 - Fax : 01 46 94 40 99  
Mail : Chantal.pellevoisin@g3a.fr

## Gilles Vayssière

CITADIS  
6, passage de l'Oratoire  
84000 Avignon  
Tél. : 04 90 80 82 04 - Fax :  
Mail : citadis@citadis.scet.fr

## Marc Wiel

Conseiller de la Fnau  
4 bis, rue Kerrarum  
29200 Brest  
Tél. : 02 98 02 12 40 - Fax :  
Mail : wiel@peoplepc.fr

# Bibliographie

## Ouvrages diffusés par des éditeurs

- **Programmation des constructions publiques**  
MIQCP – Editions du Moniteur – Paris, juin 2001  
(deuxième édition), 156 p., 39 euros
- **Diagonal n° 151**  
Revue des équipes d'urbanisme – *Les marchés de définition rentrent dans le champ urbain p.26-55* –  
DGUHC – Paris, septembre-octobre 2001 – 7,62 euros
- **Marchés de définition, une démarche de projet urbain**  
DIV – DGUHC – Les éditions de la DIV – janvier 2002,  
98 p., 15 euros

## Ouvrages diffusés par la MIQCP

(gratuits et téléchargeables sur [www.archi.fr/MIQCP](http://www.archi.fr/MIQCP))

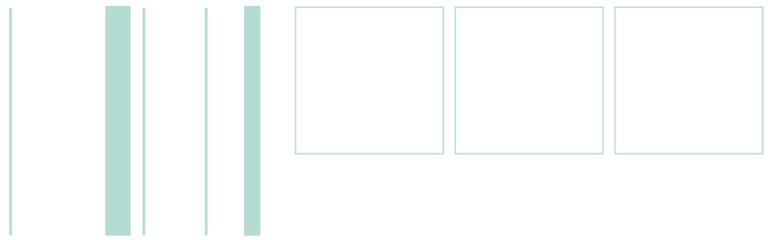
- **Les marchés de définition**  
MIQCP – Paris, mars 1997 – février 1999, 55 p.
- **La méthode des marchés de définition simultanés**  
MIQCP – Paris, juin 2001, 84 p. (existe en version  
anglaise)

## Ouvrages diffusés par l'IPAA

(diffusion gratuite sur demande par e-mail :  
[ipaaprog@club-internet.fr](mailto:ipaaprog@club-internet.fr))

- **La Lettre n° 4, actes du colloque du 18 Juin 1998 sur le thème « Marchés de définition : bilan d'étape »**  
– Paris, mars 1998, 28 p.
- **La Lettre n° 7, actes de la journée d'études MIQCP/IPAA consacrée aux marchés de définition**  
– Paris, juin 2001, 76 p.
- **Les marchés d'études de définition simultanés : évaluation d'une procédure**  
Etude réalisée par le groupe de recherche EPPPUR (Evaluation, Projets, Pratiques, Paysages Urbains) du Laboratoire de Créteil (Institut d'Urbanisme de Paris), sous la direction de Pierre Diméglio et Jodelle Zetlaoui-Léger, avec la collaboration de Charlotte Lavaquerie  
– Paris, novembre 2001, 134 p.
- **Le guide et annuaire pour le choix d'un programmiste à l'usage des maîtres d'ouvrage publics ou privés, réalisé par l'IPAA avec le concours du SYPAA**  
– Paris, janvier 2004, (téléchargeable sur le site de l'IPAA : [www.ipaaprog.org](http://www.ipaaprog.org))





« Placée auprès du ministre en charge de l'architecture, la MIOCP a pour vocation de promouvoir la qualité architecturale dans le domaine des constructions publiques. Son positionnement interministériel lui permet d'associer dans sa réflexion de nombreux partenaires, publics et privés, en France et en Europe, et de fonder ses recommandations sur l'observation et l'analyse de leurs pratiques. L'IPAA est une association créée en 1994 ayant pour vocation de regrouper tous ceux qui sont concernés d'une manière ou d'une autre par la programmation, commanditaires, auteurs ou utilisateurs de programmes, enseignants ou chercheurs, afin de contribuer à développer le bon usage de cette pratique en aménagement, urbanisme et architecture.

L'essor des marchés de définition simultanés sollicite donc fortement la MIOCP et l'IPAA pour clarifier le jeu d'acteurs et faire valoir les expériences des uns et des autres. Après de nombreuses publications sur ce thème ces dernières années dans leurs domaines respectifs, MIOCP et IPAA ont souhaité proposer aux maîtres d'ouvrage et à leurs consultants une étape commune de réflexion, construite sur les analyses de cas recensés, pour les aider à réussir la mise en œuvre de cette procédure.

L'organisation de cette journée d'études s'est construite autour des principales étapes du processus : la phase amont préparatoire aux marchés de définition, la phase « ouverte » de travail en commun d'approfondissement de la réflexion programmatique, la phase de recentrage programmatique, la phase de travail « individualisé » de chaque équipe, la phase de restitution et d'appréciation du travail des équipes, préparant les suites contractuelles éventuelles à donner aux marchés de définition.

La récente réforme du Code des marchés publics, applicable depuis janvier 2004, en confirmant la possibilité de recourir à cette procédure pour les opérations complexes, renforce l'actualité des recommandations présentées ici. »



IPAA INSTITUT DE PROGRAMMATION EN ARCHITECTURE ET AMÉNAGEMENT  
[www.ipaaprogram.org](http://www.ipaaprogram.org)



mission  
interministérielle  
pour la qualité  
des constructions  
publiques

