


**II**

**LES PRINCIPAUX  
APPORTS DES TRAVAUX  
DE RECHERCHE  
SOUTENUS  
PAR LE PROGRAMME**



Cette partie est consacrée à une présentation synthétique des travaux qui ont été réalisés dans le cadre du programme. L'objectif n'est pas de résumer les recherches effectuées ou de mettre en évidence les résultats obtenus. Il est plus modestement de souligner les apports qui, du point de vue des objectifs affichés par le programme, m'ont paru les plus significatifs et les plus riches d'enseignements.

# 1.

## Maîtrises d'ouvrage occasionnelles : caractéristiques et logiques d'action

ARPAE (2000)

*Association pour la réflexion  
sur la profession d'architecte*


L'ARPAE (Association pour la réflexion sur la profession d'architecte) a réalisé une étude sur la maîtrise d'ouvrage en France, afin d'encourager une redéfinition de l'offre proposée par les architectes. Cette recherche s'inscrit dans un travail plus large sur la réforme de la loi de 1977. Elle a pour objet la maîtrise d'ouvrage occasionnelle qui, bien que correspondant à environ 80 % des cas de construction et ayant donc un impact considérable sur l'environnement, est encore très mal connue.

La maîtrise d'ouvrage occasionnelle ne se définit pas par rapport à un cadre préétabli (loi MOP) mais par rapport à son système d'action propre, ses intentions, sa personnalité. C'est cette personnalisation qui explique le processus de décision, ainsi que les rapports entre la maîtrise d'ouvrage et ses partenaires. Souvent est en jeu un projet de vie, une aventure personnelle.

*L'étude est centrée sur deux grandes catégories* : les socioprofessionnels (agriculteurs, artisans, commerçants, entrepreneurs, industriels) et les propriétaires immobiliers (qu'il s'agisse d'entretien ou d'opérations de promotion) ; les institutionnels (petites communes, organismes de logements sociaux, SCl, caisses de retraite, ...). Les particuliers ont été écartés.

La méthode utilisée a été un sondage auprès des adhérents, qui a conduit à 50 réponses de la part de 27 architectes. Les critères utilisés pour caractériser les maîtres d'ouvrage sont les suivants : taille, taille du projet, caractère privé ou institutionnel, moyens disponibles en interne, réseaux de partenaires, usage de leur projet. De plus, des entretiens ont été réalisés avec les maîtres d'ouvrage ainsi qu'avec des médiateurs.

*Un des résultats essentiels*, est la très grande richesse des relations dans lesquelles entrent ces maîtres d'ouvrage. Il faut également souligner que les phases et les fonctions, associées habituellement à la maîtrise d'ouvrage, se mélangent constamment, donnant lieu à beaucoup de créativité et d'inventivité.



Les relations entre le maître d'ouvrage et ses partenaires se nourrissent de valeurs communes, de confiance partagée et de contacts étroits. Le maître d'ouvrage étant généralement dans l'impossibilité d'élaborer sa demande par lui-même doit trouver des partenaires pour l'aider dans ce travail d'élaboration. Les jeux d'acteurs sont compliqués et les rôles sont confus : les relations étroites et constantes permettent d'affirmer des demandes qui concernent à la fois les moyens financiers, l'image et le fonctionnement : tous les niveaux du projet sont abordés simultanément. Mais ces relations interpersonnelles ne vont pas sans incompréhensions et sans conflits : le monde des élus ou des industriels a du mal à intégrer les préoccupations des professionnels qui font référence à des missions codifiées et labellisées. Ces écarts donnent lieu à l'émergence de nouveaux métiers moins codifiés que ne le sont les missions définissant la maîtrise d'ouvrage professionnelle. L'architecte abandonne sa figure d'artiste pour devenir un compagnon de route, un architecte de proximité, doué d'une grande capacité pédagogique.

*Deux territoires ont fait l'objet d'investigations plus poussées, la Somme et le grand Caen. Les parcours suivis par les maîtres d'ouvrage oscillent entre deux modèles extrêmes : un modèle « idéal » qui se caractériserait par l'observation de critères généraux (règles, procédures, objectifs de développement local et d'esthétique) ; un parcours « favorable » plus centré sur les besoins spécifiques du maître d'ouvrage. Dans la réalité, on observe une tension constante entre les deux pôles qui sont celui de l'intérêt collectif et celui de l'intérêt particulier.*

Dans le parcours réel des maîtres d'ouvrage occasionnels, deux figures jouent un rôle important, celle du partenaire et celle du médiateur. Le partenaire est un allié qui aide et soutient le maître d'ouvrage ; le médiateur est un intermédiaire entre le maître d'ouvrage et le professionnel, qui répond au besoin et à la demande. La CCI et le CAUE jouent, par exemple, ce rôle de médiateur.

*En résumé : chaque cas est particulier, irréductible, même si de façon globale les chefs d'entreprise sont plus facilement capables de déléguer leurs responsabilités, tandis que les élus sont pris dans des réseaux serrés de co-décision. Ce qu'il faut retenir du point de vue de la profession d'architecte, c'est que la maîtrise d'ouvrage occasionnelle est une source d'opportunités pour les professions de l'environnement et du cadre de vie. Pour que les architectes en tirent profit, il conviendrait qu'ils aient une formation moins orientée vers les grands projets.*

## 2.

# Cahier des charges pour un maître d'ouvrage concédant et interprétation/extrapolation à la maîtrise d'ouvrage publique en France

Didier Bernateau (2000)

*Atelier Ewa Struzynska*

Ce travail a pour objet d'identifier et de décrire les différentes fonctions assumées par les maîtres d'ouvrage et les transferts de risques constatés entre concédants et concessionnaires, dans le contexte législatif et réglementaire de la loi MOP. L'objectif est donc d'interroger la pertinence d'une classification entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre qui, pour être commode, n'en est pas moins source de difficultés. Pour ce faire, l'auteur choisit de partir de l'explicitation des responsabilités des acteurs ainsi que des objectifs qu'ils poursuivent, à travers leurs projets. La question de la répartition des risques et des gains est évidemment centrale et mérite une attention toute particulière.

Le travail de recherche s'appuie sur une comparaison qui porte sur deux cas français et deux cas étrangers.

*Le concept de maîtrise d'ouvrage*, comme catégorie analytique permettant de décrire et de comprendre les pratiques observables, n'est guère utile. Il est impuissant à rendre compte de la complexité des situations, même si on se limite au cas français. À l'étranger, il est inintelligible (par exemple pour le traduire en anglais, il faut tour à tour utiliser des mots comme ceux de propriétaire, d'employeur, de représentant du propriétaire ou encore d'autorité politique). L'auteur rappelle la multiplicité des configurations et la singularité des situations, qui tiennent à la multiplicité des dimensions de la maîtrise d'ouvrage (rôle, responsabilité et niveaux d'intervention de l'acteur amont dans le déroulement du processus de projet ; sa relation à l'ouvrage et à sa nature ; les phases du projet ; la qualification, le rôle des différents acteurs et leurs relations au cours du déroulement du projet, en fonction notamment des dispositions contractuelles ; les risques selon les phases et leur répartition entre les acteurs, notamment du fait des clauses contractuelles).

*Un des effets de la MOP*, au-delà de la diversité de ces configurations, est d'imposer une structuration de l'action. Elle a en effet pour finalité de faire exécuter au bon prix, le bon objet, pour le bon utilisateur, selon le bon processus. Elle conduit donc à distinguer trois pôles de responsabilité (le pôle politique, le pôle technique et le pôle financier et commercial) et à établir une dynamique entre ces trois pôles.


Une autre force structurante est liée aux différents niveaux d'intervention du maître d'ouvrage. Se situant dans une logique régalienn<sup>3</sup> il donne du sens et de la légitimité au projet dont il définit les objectifs, pouvant exercer, à travers des audits, son droit de contrôle sur l'exécution des projets. Au plan opérationnel, la maîtrise d'ouvrage a pour rôle de transformer les objectifs en programmes et de mettre en place des modalités de gestion et de coordination, tandis qu'au niveau logistique, il s'agit de s'assurer de la fourniture et du financement des ressources nécessaires à la réalisation des programmes.

Cette structuration de l'action du maître d'ouvrage, qui se traduit notamment par une distribution des responsabilités et des rôles, conduit l'auteur à mettre l'accent sur deux dimensions importantes qu'elle met en jeu. Ces deux dimensions ne sont pas sans rapport avec celles que conduit à distinguer la théorie économique des contrats. La première a trait à la répartition des risques financiers, politiques et techniques : comment ces risques sont-ils pris en charge et éventuellement transférés vers l'utilisateur final ? La seconde est relative à la façon dont s'opère l'équilibre entre ce qui est explicité dans les contrats et ce qui demeure implicite.

*L'auteur va s'efforcer, à partir de l'étude de quatre cas* (la reconstruction du centre de Beyrouth, Chula Longkorn, Saint-Jean et le confluent de Lyon), de reconstituer les règles du jeu qui s'instaurent entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre, en privilégiant les deux dimensions sus-citées. La solution à laquelle il aboutit est à la fois simple et forte. Le maître d'œuvre s'engouffre dans la zone d'incertitude qui correspond à ce qui, dans les contrats, demeure implicite, pour convaincre le maître d'ouvrage : il apporte à ce dernier sa connaissance concrète et pratique d'une demande, et du même coup réduit les risques que prend le maître d'ouvrage lorsqu'il s'engage dans le programme. On peut dire que le maître d'œuvre échange son pouvoir de contrôler les marges d'incertitude et donc d'interpréter à son avantage ce qui est implicite dans le contrat, contre l'assurance qu'il prend en charge une bonne partie des risques inhérents au projet.

---

3. Le qualificatif de régalien, n'est sans doute pas le meilleur possible, car il désigne des fonctions étatiques (défense, justice, sécurité), qui ne sont pas toutes impliquées dans la définition des projets architecturaux ou urbains. Il s'agit plutôt de la représentation légitime de l'intérêt général.



*De cette analyse résulte un certain nombre de propositions :*

- pour permettre une meilleure distribution (plus symétrique) des risques et des gains, il peut être utile de mieux formaliser le contrat et de réduire l'implicite autant que faire se peut ;
- il conviendrait de mieux caractériser les responsabilités, et par conséquent les risques et les bénéfices, en fonction des trois pôles et de la dynamique de leur mise en relation (ce qui suppose une distinction selon les phases : cela devrait notamment faciliter la formalisation du rôle et de la contribution des acteurs aval dans l'élaboration du projet, ainsi que les modalités de rémunération d'un travail qui n'est pas rétribué du fait de son invisibilité, en instaurant des procédures comme celle des marchés à bon de commande) ;
- améliorer l'intégration en amont des acteurs qui sont sources potentielles de risques (pouvoirs politiques, usagers, etc.).





### 3.

# La maîtrise d'ouvrage publique dans les petites communes de Midi-Pyrénées

**Christophe Beslay, Nicolas Golovtchenko**  
*CERTOP – CNRS*

**Françoise Gaudibert, Gérard Ringon**  
*École d'architecture de Toulouse (2000)*

La loi de décentralisation a redonné progressivement du poids aux collectivités locales et de l'importance aux réseaux politiques et sociaux locaux. C'est pour prendre la mesure de cette évolution et en décrire les modalités et les effets que les auteurs ont enquêté auprès de douze petites et moyennes communes, et analysé vingt opérations de maîtrise d'ouvrage qu'elles ont pilotées.

*Dans un premier temps, les auteurs s'emploient à caractériser les acteurs communaux de la commande.*

- Premièrement, le profil des maires ruraux a changé. On trouve de plus en plus de maires exerçant une profession intellectuelle et ayant une réelle compétence de maire. C'est pourquoi ils deviennent les vrais initiateurs et pilotes des projets et qu'ils exercent un réel leadership appuyé sur la confiance de leurs conseils municipaux. Ceci s'accompagne d'un renforcement du personnel municipal en termes d'effectifs et de compétences.
- Deuxièmement, les modalités d'action municipales se répartissent entre trois logiques. La première consiste à saisir les opportunités qui se présentent : « on n'en a pas besoin aujourd'hui, mais un jour prochain ; alors on prend ». Ce qui joue généralement en faveur de cette logique, c'est l'accès possible, et limité dans le temps, à des ressources départementales, le conseil général jouant un rôle de plus en plus central. La seconde logique correspond à une volonté d'endigement : les indicateurs socio-démographiques se dégradent. Face à la peur du déclin, la maîtrise de la croissance urbaine est un objectif prioritaire, l'accent étant mis sur la qualité de vie.


- Troisième logique : celle du développement. La croissance démographique induit une pression foncière qui appelle une réaction volontariste, la définition d'un projet urbain, mettant l'accent sur la diversité du peuplement et la valorisation du patrimoine.

*Les auteurs s'intéressent ensuite aux co-acteurs de la décision.* En effet, si l'origine du projet est toujours communale, il s'inscrit dans un processus décisionnel qui fait participer de nombreux autres acteurs. Pour décrire cette diversité, les auteurs empruntent à Michel Bonetti la notion de configuration de maîtrise d'ouvrage.

Ils étudient d'abord les systèmes décisionnels de la maîtrise d'ouvrage et relèvent l'existence de plusieurs configurations. Dans la première, qui est la plus courante, la commune est maître d'ouvrage en titre et les élus conservent le contrôle de leur projet. La seconde est celle où la commune ne peut faire seule : dans ce cas, la maîtrise d'ouvrage est prise en charge dans le cadre de l'intercommunalité. Troisième éventualité : celle d'une externalisation de la maîtrise d'ouvrage qui est confiée à un prestataire de service, par exemple un Office HLM. La maîtrise d'ouvrage peut enfin être exercée en indivision : c'est souvent le cas des grandes opérations urbaines pour lesquelles il n'existe pas d'opérateurs dominants ; le compromis et la co-élaboration sont la règle.

À cette diversité des systèmes de décision, il faut ajouter, pour avoir une bonne idée de la complexité et de la variété des configurations, la possible intervention des usagers et plus largement de la population : les auteurs notent que, contrairement à ce que prétendent les discours à la mode sur la démocratie participative, ce qu'ils observent le plus fréquemment c'est le poids et l'influence des réseaux sociaux locaux qui donnent aux mandats électifs une forte légitimité qui n'a pas besoin d'être réactivée ou enrichie par des procédures de consultation extraordinaires.

*Dans ce système formel de la maîtrise d'ouvrage,* les professionnels ont évidemment toute leur place, devenant dans certains cas de véritables co-décideurs : les dimensions techniques et politiques sont étroitement intriquées. Ces relations peuvent être envisagées sous l'angle de la nature du partenariat qui prend la forme soit du conseil éclairé soit d'une gestion complexe caractérisée par une pluralité d'expertises intervenant à tour de rôle. Elles peuvent être également considérées du point de vue dynamique, celui du déroulement des opérations : le temps des mandats, celui des financements ou celui de l'intervention des experts ne se recouvrent pas complètement. La loi MOP introduit, en principe, une logique linéaire stricte, avec une singularisation des phases amont de définition de la commande, que le colloque singulier, entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre, peut complètement subvertir. De même, des ambiguïtés gênantes peuvent être introduites par la désignation de conducteurs d'opération, comme les DDE, qui entrent en rivalité possible avec les maîtres d'œuvre.



Dans tous les cas, étant donné les confusions potentielles dues au recouvrement des rôles, des relations de confiance sont nécessaires qui, en retour, favorisent la transgression des règles établies en matière de commande publique.

*Au total, de ce travail se dégagent des conclusions frappantes.* La principale concerne la distinction qui est couramment faite entre maîtrise d'ouvrage occasionnelle et maîtrise d'ouvrage professionnelle. Les résultats de cette recherche conduisent à relativiser cette distinction. Les « petits » maîtres d'ouvrage rencontrés ne sont pas à proprement parler occasionnels, ni professionnellement démunis. En effet, les élus ont régulièrement à assumer la maîtrise d'ouvrage, fût-elle modeste en regard de la maîtrise de grands ouvrages publics. Les « nouveaux » maires ruraux ne sont pas sans mémoires ; ils ne sont pas non plus sans compétences professionnelles.

Pour décrire cette maîtrise d'ouvrage, il faut sortir d'un schéma individualiste. *La maîtrise d'ouvrage est co-extensive à des réseaux politiques et sociaux* qui sont mobilisés pour saisir des opportunités de financement, trouver des partenaires, s'entourer de professionnels compétents et éventuellement construire des arrangements avec des partenaires institutionnels qui permettent de mener à bien les projets. On peut dire que, d'une certaine manière, la petite taille des communes et des projets se trouve compensée par la complexité des relations et des ressources qui sont mobilisées : le cadre linéaire aurait pour effet d'appauvrir et de tuer la maîtrise d'ouvrage. C'est ainsi que, dans le plus grand nombre des cas observés, les maîtres d'ouvrage des petites communes recourent à la pratique du conseil éclairé qui les amène à s'appuyer sur des compétences spécifiques à chacune des phases de la maîtrise d'ouvrage et à mettre en œuvre des partenariats complexes. Si bien que cette figure de la maîtrise d'ouvrage publique apparaît tout aussi professionnelle que celle qui est incarnée par les grands opérateurs urbains.



# 4.

## 4. Systèmes de représentation et processus d'interprétation sous-tendant la formation de la commande publique

**Michel Bonetti et Brigitte Guigou (2000)**

*Centre Scientifique Technique du Bâtiment  
Laboratoire de Sociologie Urbaine Générative*

*Les changements observables sont limités :*

- les programmes sont flous et ne se précisent qu'a posteriori, les maîtres d'ouvrage réagissant aux avant-projets des maîtres d'œuvre ;
- les maîtres d'ouvrage ont des difficultés à énoncer leurs attentes et à se représenter l'objet de la commande, tandis que les maîtres d'œuvre définissent parfois la commande à laquelle il leur est demandé de répondre (surtout dans les projets de requalification urbaine : dans ce cas, la maîtrise d'œuvre définit les problèmes en fonction de ses compétences, s'engageant dans ce qu'il faut bien appeler une auto-commande).


La loi MOP a donc très peu modifié la situation antérieure. Ceci est dû à la position de dépendance dans laquelle continuent à se trouver les maîtres d'ouvrage. Position de dépendance qui est notamment liée à l'histoire, mais également à l'absence d'outils d'évaluation des projets<sup>4</sup>. La légitimité de la maîtrise d'ouvrage est limitée aux critères économiques et techniques. Au total la maîtrise d'ouvrage est une fonction qui demeure très confuse.

*Pour sortir de cette confusion*, l'auteur propose de substituer à la notion vague de maîtrise d'ouvrage, et à celle encore plus vague de maître d'ouvrage, celle plus opérationnelle de *configuration de maîtrise d'ouvrage* qui permet d'aller au-delà des fonctions officielles. Ces configurations diversifiées et instables ne constituent pas des systèmes d'acteurs.

La notion de configuration permet de mettre en évidence un certain nombre d'évolutions et de faits significatifs.

---

4. Un exemple parmi d'autres : l'adéquation entre les garages prévus dans les projets et les voitures qu'ils sont censés accueillir est rarement vérifiée *ex ante* !



Par exemple, pour tenir compte des attentes des acteurs de la configuration, le maître d'ouvrage est fréquemment amené à demander au maître d'œuvre d'intégrer leurs différentes exigences. Le maître d'ouvrage en titre se trouve alors dans une situation de double dépendance, par rapport au maître d'œuvre et par rapport aux acteurs de la configuration. Ceci le conduit à glisser vers un rôle de défense du maître d'œuvre par rapport aux autres acteurs. D'une manière plus générale, on peut dire que la faculté, pour le maître d'ouvrage en titre, de jouer pleinement son rôle, dépend de sa capacité de négociation et de gestion d'un ensemble complexe de relations sociales et politiques. D'où l'importance des outils d'élaboration, de gestion, de suivi et d'évaluation de projets, que l'auteur regroupe sous le terme de *dispositif*. La maîtrise d'ouvrage passe par la maîtrise de ce dispositif : ceci est d'autant plus crucial que l'on observe une articulation croissante entre projets architecturaux, urbanistiques et logique des paysages.

# 5.

## Articulation entre commandes ponctuelles et commande urbaine globale


Cristina Conrad et Serge Renaudie (2000)  
*Architectes - Urbanistes*

L'objet de cette recherche est l'évolution dans l'organisation de la maîtrise d'ouvrage urbaine et de sa commande passée à un maître d'œuvre. Elle a porté sur sept villes moyennes et est fondée sur des entretiens semi-directifs ainsi que sur la consultation de documents.

*L'évolution de la maîtrise d'ouvrage urbaine* se traduit d'abord par le retrait progressif des promoteurs privés de l'aménagement urbain. Les municipalités s'engagent de plus en plus, portées par une population locale plus revendicative. Dans le même mouvement, le développement urbain qui passe par la maîtrise du foncier, est devenu Projet Urbain. Celui-ci demande à être partagé et constitue un outil stratégique pour la démocratie locale. On assiste donc à une évolution de la maîtrise d'ouvrage politique qui tend à s'installer dans une position hégémonique, prenant en charge la gestion du foncier, la conception des projets à travers la montée en puissance des services techniques municipaux. Mais, dans le même temps, s'affirme le caractère négocié, itératif et conflictuel du projet urbain lui-même. Le réel de la ville n'opère que par retour, prenant la forme de sanctions politiques et économiques nécessairement différées.

Avec la prééminence de la maîtrise d'ouvrage politique, s'affirme l'emprise des services techniques municipaux qui ne se contentent plus de gérer : ils sont associés à la conception des projets et à leur réalisation. Ils contrôlent les aspects réglementaires, conçoivent et programment, assurent également le suivi et la maintenance. Ils empiètent donc sur les territoires traditionnellement réservés des autres acteurs, intégrant architectes, urbanistes et architectes-conseils.

De nombreux arguments sont avancés pour légitimer le regroupement au sein des services municipaux de toutes les phases d'élaboration du projet urbain : le projet urbain dure longtemps et les services permettent d'assurer la nécessaire mais problématique continuité ; le traitement des espaces publics *doit* être unitaire ; le mobilier urbain *doit* être homogène ; la gestion et l'entretien, qui échoient aux services techniques, *doivent* être pensés le plus en



amont possible ; le service technique dont la mission est de faire faire et de dialoguer, *doit* savoir faire ; la concertation avec les habitants *doit* être permanente et une bonne connaissance du terrain est nécessaire, etc.

Le rôle accru et transversal des services techniques nécessite un changement des modes de faire, en vue notamment d'organiser le passage de la gestion au projet. De leur côté, les responsables politiques tendent à recourir à des « noms » extérieurs, à la fois pour ne pas être trop dépendants de leurs services et pour revivifier ces derniers.

À cette évolution de la maîtrise d'ouvrage correspond une évolution parallèle de la maîtrise d'œuvre externe.

Les architectes occupent désormais de nouvelles positions en appui de la démarche de projet urbain, à différents stades de la conception. Il n'existe plus d'architectes en chef de ZUP ou de ZAC. Les projets sont en permanence négociables et négociés ; les niveaux d'intervention des architectes sont multiples, se situant à la fois en amont et tout au long du processus. Le projet urbain est confronté à des temporalités différentes et contradictoires, ce qui impose des contrats morcelés et flous : il est donc très rare que les architectes soient propriétaires du projet. Les architectes urbains se reconnaissent souvent dans un rôle de médiateur, d'interlocuteur, d'interface. Dans cette activité, les esquisses que l'architecte-urbaniste réalise jouent un rôle central, car elles permettent d'objectiver les divergences tout en établissant un pont entre la programmation et la réalisation du projet. Par ailleurs, l'architecte-urbaniste entre dans des relations subtiles et compliquées avec les architectes d'opération : la collaboration passe par des nombreuses réunions et ateliers communs.

Cette situation de flou et de négociations permanentes explique que le projet urbain soit constamment dessiné et redessiné. La notion de dessin doit être prise dans un sens littéral. La garantie de la continuité d'un projet réside dans les moyens que se donne la ville pour contrôler les dessins et les réalisations des différentes opérations et des espaces publics. Un des problèmes qui se pose est celui de l'équilibre à trouver entre une trop grande unité des styles et leur trop grande diversité. Souvent le style est un enjeu de contrôle. Cette notion de maîtrise par le langage est bien occidentale et très spécialement française (à l'inverse le cas de Fukuoka au Japon montre comment Isozaki a été capable de laisser beaucoup d'initiatives à des architectes comme Koolhaas ou de Portzamparc) sans préjudice pour l'intégration d'ensemble). L'unité peut être obtenue par l'imposition de gabarits, comme la largeur des façades en Hollande. Un des défis est donc d'imaginer des critères qui concilient unité et diversité.

*L'évolution des services techniques*, qui sera rendue nécessaire par la place grandissante de l'intercommunalité, est un enjeu majeur : elle imposera des ajustements politiques et techniques.



## 6. Architecture et incertain d'entreprise. Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et prise en compte de l'aléatoire dans les entreprises et les institutions assimilables

Thérèse Évette et al. (2000)  
*École d'architecture de Paris-la-Villette*


L'objet de cette recherche est d'étudier la demande qui est exprimée par les entreprises industrielles ou tertiaires lorsqu'elles construisent pour elles-mêmes.

*Un projet de construction est un événement important pour une entreprise, notamment dans les rapports qu'elle entretient avec son environnement. En effet l'enjeu pour elle est de construire sa propre image : le projet touche donc à ce que l'on peut appeler « l'incertain de l'entreprise ».*

La demande de l'entreprise à l'égard de l'architecture peut constituer pour l'entreprise une manière d'affronter et de gérer, explicitement ou implicitement, ces zones d'incertitudes. C'est en effet, pour elle, une occasion de réfléchir à son identité, à son avenir : une nouvelle configuration matérielle et une nouvelle image de l'entreprise sont définies dans le processus de conception du projet, qui cumule donc les incertitudes (à l'incertitude sur l'identité de l'entreprise s'ajoute celle du projet).

*Il faut distinguer, dans une opération de construction, la dimension immobilière et la dimension architecturale. La maîtrise d'ouvrage occasionnelle exercée par les entreprises leur permet de disposer d'un bâtiment sur mesure, minimisant ainsi le risque d'inadéquation aux besoins tout en permettant l'appropriation d'une image personnalisée. Ce sont les éléments esthétiques et symboliques qui sont perçus par le maître d'ouvrage comme une spécificité de l'architecture, capable d'exprimer l'identité singulière de l'entreprise.*

Le bâtiment est un exemplaire unique. L'architecte dispose de la compétence à concevoir un bâtiment qui soit un portrait, une carte de visite.



*Le projet est toujours central et stratégique pour l'entreprise, car il s'agit de la construction, sur le long terme, d'une identité incertaine. L'architecte joue un rôle moteur dans la mise en forme du projet, étant donné l'importance de la composante esthétique et symbolique.*

# 7.

## Le retour du politique dans la maîtrise d'ouvrage

Raymond Gili et Elisabeth Courdurier (2000)

GRAIN

L'habitat social marque profondément nos espaces urbains et constitue de plus un enjeu politique et économique central. D'où l'intérêt de se poser la question des modalités de définition de la demande dans ce domaine. L'hypothèse centrale de la recherche est le passage progressif d'un duo à un trio. Le duo était celui composé du maître d'ouvrage tout puissant et du maître d'œuvre visionnaire. Le trio est constitué d'une maîtrise d'ouvrage politique, se sentant responsable de l'environnement global de la vie des citoyens (maires), d'un maître d'ouvrage technique et d'un maître d'œuvre porteur de propositions sur l'organisation de l'espace et le contrôle technique des réalisations.

Les maires affirment ainsi, de manière tranchée, que la ville est leur affaire, leur domaine réservé. L'essence de leur pouvoir réside dans leur aptitude à projeter dans le futur l'évolution de la cité. Les auteurs, partant de cette hypothèse, ont focalisé leur enquête sur les maires considérés comme les auteurs de leur ville.

*Cette appropriation personnelle induit des styles de gestion.* La première question abordée par les auteurs est celle de la typologie des relations entre maîtrise d'ouvrage politique et maîtrise d'ouvrage technique. Pour répondre à cette question, ils proposent trois éventualités.


- La première est celle de maîtrise d'ouvrage patrimoniale : la conception et la réalisation du logement ainsi que l'organisation urbaine sont conçues comme des services publics. Les habitants sont vus comme des usagers, dépendants et peu soucieux d'équilibre économique.
- La seconde est la maîtrise d'ouvrage entrepreneuriale : le logement et la ville sont un produit ; les habitants sont des clients à satisfaire, et la maîtrise d'ouvrage doit rendre compte de l'efficacité de son action.
- La troisième posture est celle de la maîtrise d'ouvrage territoriale : l'enjeu est celui de l'organisation du territoire urbain comme espace, bâti ou non, de la vie quotidienne ainsi que l'évolution à long terme de la relation des usagers à leur espace.

Par ailleurs, et sachant que la responsabilité politique est toujours celle des maires, les auteurs se posent la question des styles de gestions politique mise en place par ces derniers. Ils proposent de distinguer cinq éventualités correspondant à cinq attitudes typiques. Le pouvoir *monopoliste* se définit par une gestion qui consiste à freiner les mutations pour conserver la base sociale. Le pouvoir *moderniste* s'appuie sur des projets qui sont testés et discutés dans un modèle de démocratie participative. Le pouvoir *entreprenarial* qui s'efforce de faire tout ce qu'il peut, par soi-même, pour contrecarrer la crise et qui développe une gestion volontariste à contre-courant de l'histoire de la cité pour rompre avec la fatalité ; cette position suppose une professionnalisation élevée des élus et des services techniques. Dans le pouvoir qui s'en remet à une *gestion déléguée*, la collectivité locale se dote d'offices et de SEM spécialisées (transports, gestion de l'eau, ...) ; l'action municipale se déplace vers des échelons territoriaux plus larges, se concentrant sur la définition des objectifs et le suivi de leur mise en œuvre.

*Les attitudes et styles d'action* définis ci-dessus ont un effet direct sur les modes d'élaboration du projet urbain qui peuvent être regroupés dans quatre catégories. Le projet urbain peut être défini de manière *consensuelle et participative*, s'appuyant sur des conseils de quartiers, des projections à long terme, et de nombreux allers et retours. Il peut être pris dans une volonté de réussir et dans une logique d'*efficacité*, dans le but de redresser une situation difficile, dégradée, visant à changer l'image de la ville pour affirmer sa nouvelle identité, le volontarisme du projet, justifié par une urgence évidente, créant par sa dynamique un consensus autour de lui. L'élaboration peut également passer par l'organisation d'un *débat permanent*, la décision intervient une fois le débat clos, ce qui suppose de ne pas avoir peur d'explicitier les désaccords et les risques liés. La quatrième modalité consiste en la *délégation aux techniciens* : des objectifs sont élaborés qui composent un cahier des charges auquel l'objet ville lui-même, par rapport auquel des distances sont prises, doit répondre.

*Quel que soit le type de relation* qui s'instaure entre les responsables politiques et la maîtrise d'œuvre, les élus ont en commun de prendre leurs responsabilités, les uns et les autres manifestant leur volonté de construire un avenir commun. Dans toutes les situations étudiées par les auteurs, la ville apparaît comme une œuvre et un projet collectifs. L'organisation matérielle de l'espace commun est un langage au service d'une vision, d'une idée, d'une volonté. Dans cette perspective, le logement social est un outil privilégié qui permet de répondre à des exigences de base : se loger, travailler, se déplacer, se recréer.

Au total le projet de ville est un projet de vie en commun. La maîtrise d'ouvrage est bien l'affaire des maires maîtres de leurs villes et la seule maîtrise d'ouvrage est celle du projet de ville et du projet urbain qui englobent, au-delà du logement, l'habitat et, de fait, la ville entière.



*Les auteurs concluent sur les points suivants :*

- La seule maîtrise d'ouvrage reconnue par l'ensemble des acteurs est celle de la ville et cette maîtrise d'ouvrage est le fait des maires seuls. La maîtrise d'œuvre appartient principalement aux architectes
- La maîtrise d'ouvrage est étroitement liée à la responsabilité politique qui permet la prise de risque. Dans ce nouveau partage, la maîtrise d'œuvre vise à capter tous les savoir-faire, toutes les compétences nécessaires à la conformité de l'ouvrage au projet et à sa conception.
- Cette conception de la ville et de l'urbain, qui est étroitement corrélée au retour du politique, appelle des procédures de consultation et de démocratie de proximité, qui entrent en écho avec une éthique de contrôle de l'environnement. Elles sont d'autant plus nécessaires que les usagers interviennent de plus en plus activement, une fois les bâtiments en place. Les usagers n'arrêtent pas de transformer l'ouvrage : d'où l'idée d'une maîtrise d'usage qui est le complément, dans le temps, de la maîtrise d'ouvrage, entendue au sens traditionnel. Des modalités d'expression de cette maîtrise d'usage sont à imaginer ; de nouveaux métiers sont à concevoir.



## 8.

# Analyse de la formation de la commande dans des opérations de construction et de réhabilitation

**Brigitte Guigou (2000)**


*Centre Scientifique Technique du Bâtiment  
Laboratoire de Sociologie Urbaine Générative*

Cette recherche porte sur douze opérations de construction et de réhabilitation de logements sociaux. Elle est fondée sur dix entretiens. L'analyse des relations entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre conduit à distinguer quatre types de positionnement :

*La première configuration* est celle dans laquelle l'organisme HLM délègue purement et simplement à l'architecte. Cette configuration est la plus fréquente : « l'organisme de HLM ne tient pas son rôle de maître d'ouvrage et délègue cette fonction à l'architecte ». C'est ce dernier qui est en position de prendre les décisions. Dans ce cas, le maître d'ouvrage se limite à fixer des cadres budgétaires et des surfaces. Les études préalables sont réduites au minimum : le maître d'œuvre contribue à produire directement des éléments de programmation, le maître d'ouvrage ayant une conception très étroite et restrictive de son rôle (fonction financière, application de la réglementation, détermination du budget, caractérisation générale des logements, établissement d'un calendrier de réalisation). Cette délégation, à la fois implicite et explicite, est source d'attentes élevées et contradictoires. Des conflits peuvent survenir, lorsque le maître d'œuvre refuse d'assumer la fonction de commande.

Pour reprendre la terminologie de Boltanski et Thévenot : les acteurs évoluent dans la cité de l'inspiration.

*La seconde configuration* est symétrique de la première : dans ce cas, l'organisme de HLM conserve la maîtrise vis-à-vis de l'architecte. L'objet à réaliser est défini de manière stricte dans des documents formalisés, les prescriptions, nombreuses et complexes, portent sur les matériaux, la conception intérieure des logements, le style, les connexions urbaines.



Un contrôle rigoureux est exercé sur le processus de production des logements. Cette relation, qui suppose un architecte capable de maîtriser les contraintes temporelles et financières, s'inscrit dans ce que Boltanski et Thévenot nomment : cités marchande et industrielle.

*Dans la troisième configuration*, l'organisme HLM accompagne et soutient l'architecte. L'objet à produire est faiblement formalisé (les types de logement, leur nombre et leur surface minimale sont définis de manière très approximative et négociable), le maître d'ouvrage attendant du maître d'œuvre une capacité d'invention et de proposition. Le processus de production passe lui-même par des interactions permanentes (nécessité du dialogue, multiplication des esquisses). Le maître d'ouvrage dispose généralement d'une forte expérience dans le suivi et l'encadrement des maîtres d'œuvre, ce qui lui permet d'éviter tout débordement ou dérapage. Les architectes, eux, se caractérisent par une bonne connaissance des milieux locaux.

*La dernière configuration* correspond à l'alliance du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre contre des acteurs extérieurs, qui ont des positions de pouvoir (comme des associations d'usagers et de riverains ainsi que des mouvements politiques). Dans ce cas, les documents de départ définissent l'objet de manière très rigoureuse et formalisée, quitte ensuite à ce qu'il soit remanié. Les collectivités locales jouent le rôle de médiateur. La maîtrise d'œuvre est choisie en fonction de son pragmatisme et de sa souplesse.



# 9.

## Fabriquer la ville : une expérience de maîtrise d'ouvrage urbaine

### Le projet urbain de Bordeaux

Patrice Godier et Guy Tapie (2000)


*Architecture Recherche Didactique  
École d'architecture et de paysage de Bordeaux*

Les projets analysés ont pour ambition avouée de « faire entrer Bordeaux dans le XXI<sup>e</sup> siècle ». Ils mettent en place un nouveau système d'action qui rompt avec le système antérieur :

*Le système antérieur* se caractérise par un maire charismatique, dont le mode de gouvernement écarte toute concertation avec la population et ne prévoit qu'une organisation minimale. La viabilité de ce modèle traditionnel s'est progressivement affaiblie. Les raisons sont multiples : décroissance des ressources publiques ; montée en puissance des exigences de contrôle de la part des citoyens ; modèle de production plus flexible et plus ouvert ; projets d'urbanisme négociés et non plus imposés de manière hiérarchique. Cette évolution est d'autant plus inéluctable que l'accord se fait sur la nécessité de programmes visant à rendre la ville plus solidaire, plus active, plus attractive.

*Le nouveau système d'action* se caractérise par l'émergence d'un dispositif recherchant le compromis comme base d'action et s'appuyant sur une logique de mise en réseau entre les pôles décisionnels (politique), technique et économique. Ceci se traduit par la mise en place de ce que les auteurs proposent d'appeler *un urbanisme de dispositif*. Celui-ci se caractérise par un recours opportuniste (en tant que de besoin) à des compétences spécifiques, en fonction de la singularité des projets et des situations. De ce point de vue, les compétences nécessaires à la prise de décision, au pilotage, à la coordination et au portage diachronique des projets, deviennent stratégiques. Dans le même temps, on assiste à la constitution progressive d'un milieu d'experts du projet urbain et à la mise en place d'une véritable technostucture, spécialisée dans l'offre technique. Ce milieu de professionnels de l'action urbaine est traversé par des luttes doctrinales et des conflits de leadership. Cette professionnalisation crée une coupure entre tâche politique et tâche de gestion, experts et profanes. Des rôles de passeurs, tenus par des architectes, des urbanistes et autres poissons pilotes ou monteurs d'opération, se multiplient.





# 10.

## Vers une maîtrise d'ouvrage territoriale ?

### Les projets urbains du littoral Nord-Pas-de-Calais entre aménagement et développement

Olivier Ratouis et Marion Segaud (2000)  
*Université du Littoral - Institut des Mers du Nord*  
*Côte d'Opale*

Le principal objectif du travail est d'étudier l'articulation entre production urbaine et production territoriale, à travers le cas de Dunkerque.

*Dans le cas de Dunkerque*, les lois de décentralisation n'ont eu qu'un effet limité, du fait que la prise en charge des enjeux locaux avait été anticipée avec la SDAU en 1974. De même, l'intercommunalité n'a pas attendu la loi récente ; elle est une tradition déjà ancienne qui a conduit les acteurs locaux à travailler ensemble. Des réseaux territoriaux étaient en place, permettant des partenariats qui ont fait passer les acteurs d'une logique d'aménagement à une logique de développement.

*Le choix de deux objets d'étude*, le projet Nausicaa et le projet Neptune, a permis de bien mettre en évidence l'émergence de cette nouvelle logique. Nausicaa est un grand projet autour d'un équipement phare, conçu et géré dans un modèle hiérarchique et linéaire. Neptune est une opération de recentrage de la ville de Dunkerque sur son port, liée à un projet d'agglomération. Il s'agit, dans ce dernier cas, d'une maîtrise d'ouvrage territoriale se caractérisant par une volonté de développement durable et une répartition des responsabilités entre plusieurs acteurs impliqués dans le projet. D'ailleurs, plus précisément, ce que montrent cette comparaison et le cas de Neptune, c'est que la notion de maîtrise d'ouvrage n'est pas adaptée, même si on la qualifie de territoriale. Il faut passer des « nouvelles figures de la maîtrise d'ouvrage » à celle de production locale de territoire. En effet, le concept même de maîtrise d'ouvrage implique un schéma d'action déterministe et linéaire. Or il faut tenir compte du fait que, dans ce nouveau modèle, la définition de la commande est labile, complexe, opportuniste,

qu'elle est imprégnée d'incertitudes et qu'elle nécessite adaptabilité et souplesse.

*La mise en place de ce nouveau modèle* implique l'élaboration et la mise en œuvre d'outils originaux de consultation et de conception. Les auteurs proposent de les regrouper sous l'expression de « collectif d'énonciation ». Cette notion permet de désigner un objet nouveau et décrit une action publique territoriale, ses engagements et ses conflits, dans un cas où il n'y a pas de maîtrise d'ouvrage clairement identifiable. Les collectifs d'énonciation désignent des dispositifs originaux, qui organisent un partenariat permanent entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, en amont de toute opération.

Ces dispositifs ont une fonction clé dans la production territoriale dunkerquoise. Leur existence manifeste que les acteurs locaux ne veulent pas seulement organiser, mais qu'ils entendent dépasser la dichotomie maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre.


La fonction de ces dispositifs est d'être des lieux où s'affirme et se met en place la co-production territoriale, en rendant possible son élaboration partagée par le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les usagers.

Pourquoi nommer collectifs d'énonciation ces dispositifs de co-production ? Écoutons la réponse des auteurs : « Le projet pourrait se définir comme institution qui aurait pour fonction, au sein des sociétés contemporaines, la transformation et l'administration de leur territoire. Le Plan serait donc un énoncé collectif, résultat de l'activité productive d'un énoncé, énonciateur d'espace » ; et plus loin : « L'énoncé collectif crée autour de lui une certaine convergence des langages et des pensées » pour « capter une thématique encore implicite et pour accueillir les projections et les appropriations les plus diverses ». Cette définition est à rapprocher de celle qui est donnée par le médiéviste Alain Bourreau dans son fameux article consacré à la notion d'énoncé collectif. Un énoncé collectif (il prend l'exemple de *Vox populi, vox dei*) a cette étrange propriété de produire un espace de discussion où des points de vue différents peuvent entrer en relation les uns avec les autres, se comprendre, sans pour autant se fondre les uns dans les autres, et donner lieu à des actions communes.

*Dans le cas du projet Neptune*, trois collectifs d'énonciation se sont mobilisés : l'équipe pluridisciplinaire de la ZAC de Courghain à Grande Synthe (durant les années 70) ; l'atelier des espaces publics du centre de Dunkerque (depuis 92) ; l'atelier de travail urbain de Grande Synthe (à partir de 94).

L'existence des collectifs d'énonciation met en évidence le caractère caduc du modèle linéaire utilisé habituellement pour décrire le processus de prise de décision. Le collectif d'énonciation facilite le processus de maturation, de composition et d'échange d'expériences. Il permet de dépasser le fonctionnalisme du découpage spatial en zones, mettant en exergue le retour de l'histoire, le projet urbain se référant constamment à des expériences passées ou vécues.

Cette nouvelle approche fait voir l'existence de groupes d'acteurs, aux trajectoires croisées, partageant pour certains une culture commune : ce qui



est particulièrement original, c'est le caractère systématiquement réflexif du développement local. Celui-ci apparaît comme un récit unificateur qui fournit une identité aux groupes. Dunkerque est une ville meurtrie qui appelle des réparations. Dans tous les discours, cette ville et son histoire sont mises en scène : le développement est une démarche volontariste qui souligne la montée en puissance de la région littorale, milite pour une meilleure équité et une unité spatiale, en appelle à la coopération d'acteurs et d'institutions pourtant hétérogènes, et qui, enfin, mobilise, dans le but de construire, un travail et des points de vue communs.

Le développement apparaît comme un mythe rationnel, qui s'organise autour de points forts : unité, équité, solidarité, centralité, sécurité, proximité, accessibilité aux services, démocratie locale, identité, intercommunalité, citoyenneté, développement durable. Il suppose de nombreux apprentissages croisés dans la durée.

Pour décrire la contrepartie sociologique de ces collectifs d'énonciation, le recours à la notion de *monde social* emprunté à Howie Becker, est utile. Les mondes du développement territorial rassemblent une nébuleuse d'acteurs qui s'organisent en « collectifs d'énonciation ». Ils sont constitués de *réseaux d'acteurs* extrêmement diversifiés, coopérant à la conduite du changement. L'exercice de la maîtrise d'ouvrage passe par la capacité à gérer ces réseaux interdépendants.

Ces mondes sociaux peuvent donner naissance à des institutions durables qui rendent pérennes ces collectifs et leur logique de travail. C'est ainsi qu'à Dunkerque, le projet urbain est engagé dans un processus d'institutionnalisation : au niveau local, une culture commune faite d'apprentissages croisés se consolide ; au niveau des outils, les projets jouent un rôle de médiateur entre institutions et ordre social ; au niveau des structures : le projet urbain induit de nouvelles formes d'organisation.



# 11.

## Les maîtrises d'ouvrage face aux cycles conjoncturels

Thierry Vilmin et Caroline Gerber (2000)  
*Alphaville*


L'objet du travail est de décrire l'impact des cycles immobiliers sur la chaîne de la maîtrise d'ouvrage (ville, aménageur, promoteur, investisseur, utilisateur). Elle a porté sur cinq opérations situées en Ile-de-France, la maîtrise initiale ayant toujours été privée.

*Les conséquences économiques* pour la maîtrise d'ouvrage (ville, aménageur ou promoteur) sont généralement décrites en utilisant la notion d'effet de levier de l'immobilier sur le foncier. Cet effet postule que, lorsque le prix de vente du produit immobilier varie d'une certaine valeur relative, le prix foncier subit une modification relative supérieure. Il s'explique par la structure du compte à rebours du promoteur : la charge foncière, qui représente le « reste » du prix de revient, absorbe la plus grande partie de la variation des prix immobiliers. L'effet est plus sensible à la hausse qu'à la baisse car, à la baisse, les propriétaires fonciers font de la résistance.

*L'étude a vérifié, chiffres à l'appui, l'existence de cet effet de levier.* Il est plus fort en périphérie qu'au centre ou en proche couronne de l'agglomération parisienne. L'étude a montré en outre que ce ne sont pas tout le temps les propriétaires qui absorbent l'effet de levier : ceci dépend des cas de figure et de la grande variété des configurations.

*Dans la phase descendante du cycle conjoncturel,* l'amplification des variations opérée par l'effet de levier s'est traduite par des changements importants dans la chaîne de la maîtrise d'ouvrage. Les auteurs distinguent trois situations typiques : l'opération d'aménagement a été abandonnée purement et simplement pour revenir à une gestion classique par le POS ; l'aménagement n'a pas été abandonné mais repris par la collectivité : la ZAC conventionnée a été transformée en ZAC en régie ou concédée à une société d'économie mixte, avec des arrangements sur le foncier ; l'aménageur s'est maintenu, avec, soit des renégociations du foncier, soit des économies réalisées sur les constructions ou même une révision à la baisse des recettes.

*Quel est l'impact de ces variations conjoncturelles sur la commande ?* En allongeant le processus d'aménagement, le retournement a provoqué un réinvestissement des habitants et de la commune qui s'est traduit par des modifications de la conception initiale du projet.



Mais ces modifications n'ont pas eu d'influence sur le logement social : le caractère de prix administré du logement locatif social et les subventions pour surcharge foncière dont il bénéficie sont au contraire sources de sécurité pour les aménageurs. Le réinvestissement le plus significatif est celui opéré par les communes sur les espaces publics et la dé-densification qu'il autorise (la gestion de ces espaces est en effet de la responsabilité directe de la commune ; les habitants y sont particulièrement attentifs ; ces espaces constituent un lien avec le reste de la ville et la manifestation d'un projet urbain global). Dans le même mouvement, les plans de masse deviennent plus flexibles et plus souples : la re-négociation atténuée la propension, autrement dominante, à un urbanisme de la table rase en incitant à une meilleure prise en compte du parcellaire existant.

Avec le retournement conjoncturel, une forte pression des habitants s'exerce pour voir des têtes nouvelles, pour changer maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre. Cela peut pénaliser les concepteurs initiaux qui se retrouvent en l'air sans avoir été payés. De manière symétrique, le travail est beaucoup plus facile pour les nouveaux maîtres d'œuvre, car le terrain est déblayé.

« En définitive », concluent les auteurs, « le retournement conjoncturel et les péripéties qui l'ont suivi ont généré un plus grand investissement en matière grise dans les opérations d'urbanisme ».



## 12 .

# Les jeudis de la commande : séminaires du programme de recherche

Dans le but d'accompagner le travail des équipes de recherche soutenues dans le cadre du programme, un séminaire régulier, intitulé : Les jeudis de la commande, a été organisé. Il s'est tenu de 1998 à 1999. Au cours de chaque séance, plusieurs équipes étaient invitées à présenter l'état de leurs investigations et de leurs réflexions, sous forme d'un texte écrit et d'un exposé oral. Une discussion générale suivait. Les thèmes des séances ont été successivement :

- la programmation et l'élaboration de la commande par les maîtrises d'ouvrage ;
- les contextes différenciés d'exercice de la maîtrise d'ouvrage ;
- maîtrises d'ouvrage et rapport au politique ;
- la professionnalisation du système composé par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.


Un compte-rendu des interventions et des discussions a été rédigé par Viviane Claude. L'ensemble a été publié sous forme d'un rapport (PUCA, 2000).

Cette procédure, suivie avec rigueur, a démontré une grande efficacité.

En facilitant le partage des interrogations et des outils analytiques, elle a permis à un véritable milieu de se structurer. Le dialogue a été fourni. Des discussions sans concessions ont permis aux équipes d'affiner leur problématique dans le moment même où elles étaient engagées dans leur travail d'investigation.

Parmi les avancées significatives permises par les séminaires, je me contenterai de relever les points suivants.

*Place centrale du contrat*, explicite ou non, comme catégorie permettant de clarifier les rôles respectifs des intervenants et notamment les rapports difficiles, fluctuants, et parfois flous entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Cette notion permet de rendre compte de la variété des situations, tout en établissant l'existence de régularités (concernant par exemple la distribution des risques) et de points fixes (dans la distribution des rôles). De la discussion ressort l'idée que le cadre légal et les définitions officielles créent des contraintes ou établissent des modèles de référence, mais que la réalité est infiniment plus diversifiée, ne serait-ce que parce que les fonctions sont multiples (fonctions socio-politique, financière et technique).



*Le flou des relations est la règle ; pour comprendre les conditions d'élaboration de la commande, il est nécessaire de reconnaître ce flou en focalisant notamment l'attention sur les mécanismes de co-production de la commande. Le rôle du politique a été intensément discuté. Le politique joue-t-il un rôle prépondérant dans cette co-construction ? Ou bien, recule-t-il, comme auparavant, devant les véritables difficultés (comme celles des rapports avec le secteur privé et les contraintes foncières) ? Le débat n'a pas abouti à un accord. Mais il a permis de préciser les arguments en présence. Le pouvoir politique ne prend pas la direction des opérations, mais il devient de plus en plus présent, notamment à travers l'invocation de la dimension politique de la ville. Ceci se traduit parfois par une reprise en main du foncier et le recours à des procédures de consultation. On assiste à l'émergence et à la consolidation de nouvelles formes d'action publique, décentralisée et laissant plus de place à l'intervention des citoyens.*

*Parler de professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage est une facilité de langage qui occulte la véritable question qui est celle de la complexification des configurations d'acteurs et des enjeux qui les organisent. Le séminaire a été l'occasion d'introduire cette notion empruntée à Elias. De mon point de vue, ceci est une innovation majeure. Comme l'a bien vu un des participants : « En introduisant la possibilité de voir les relations entre acteurs se modifier au gré des arrivées et des départs, en introduisant la dimension du temps, on est mieux en mesure de caractériser l'évolution de la situation bordelaise ». On ne peut mieux dire !*