

Marielle Riche*, Olivier Piron** Clôture des rencontres

Ces interventions s'inscrivent dans la temporalité des rencontres... et de leur publication. Elles ont été faites en septembre 2000 et un certain nombre d'éléments de contexte ont changé depuis. En ce qui concerne l'évolution du réseau Ramau vers une forme plus institutionnalisée, qui est évoquée à la fin des interventions, elle est actuellement en cours d'étude.

Olivier Piron : Je suis très heureux d'être parmi vous. Ce doit être au moins la troisième fois que je participe à des sessions Ramau.

La première, c'était pour se voir, la deuxième était déjà dans cette salle avec Marielle Riche. Très rapidement, je ferai quelques remarques, ne sachant pas, selon les distinctions qui ont été faites tout à l'heure, si je représente le coordonnateur interne ou le coordonnateur externe. Je suis interne de par le fait que je suis un peu votre commanditaire et externe par le fait que je ne suis pas un des hommes compétents là-dessus. Je me bornerai donc à faire quelques remarques pour vous aider à prolonger le débat et vous poser quelques questions.

La première remarque est qu'il ne faut pas rester trop court sur le plan des acteurs. Quelqu'un a dit « n'oublions pas les artistes ». Je suis tout à fait d'accord. Alors je dirais « n'oubliez pas les industriels ». On essaye en ce moment de développer des projets avec des négociants, pour que des négociants s'occupent, pour des chantiers de taille moyenne, de commander dans l'industrie des lots avec exactement la palette et les emballages qu'il faut ; si on a besoin de cent briques, ce sera des emballages de cent briques. Ceci pour qu'il y ait une optimisation du conditionnement dans l'entreprise, une optimisation de l'heure de livraison sur le chantier et avec tout cela, une optimisation de la gestion des déchets, pour avoir des chantiers à peu près propres en permanence. Et pour ceux qui connaissent un peu les chantiers, pour avoir un compte prorata à peu près nul sur le plan des déchets. D'autre part, on voit bien que les industriels sont de plus en plus des prescripteurs. Le couple architectes – industriels devient largement

* Sous-directrice de la formation des métiers et de la recherche architecturale et urbaine, DAPA, Ministère de la Culture.

** Secrétaire permanent du Plan Urbanisme, Construction, Architecture.

dominant dans l'innovation architecturale par rapport au couple traditionnel maîtres d'ouvrage – bureaux d'études, intégrés ou non, de gros œuvre. Les industriels et cette profession vraiment à la charnière de négociant, peuvent donc devenir tout à fait pilotes dans ces domaines, avec une perspective qui est devant nous, l'ouverture du « grand portail » pour la commande. Il n'y en aura pas beaucoup : d'après les chiffres qu'on m'a indiqués, faire un grand portail de commande intégré est de l'ordre de quatre cents millions. On peut donc penser que les industriels se regrouperont. Mais, il y aura des questions décisives : si Saint-Gobain ouvre un portail, avec Point P, référencera-t-il les produits des autres ? Quelles sont les tailles de salle de bain standard qui seront décrites là-dessus ? Au fond, il est tout à fait possible que les logiciels acceptés par les gestionnaires de portail se révèlent très rapidement des normes, plutôt contraignantes, ce que les architectes connaissent et parfois déplorent par ailleurs, même s'ils le suscitent.

Dans ce domaine tout à fait aval de la réalisation, pensez à ces configurations radicalement neuves qui peuvent surgir et qui peuvent avoir des conséquences tout à fait fortes en amont. Il peut y avoir des changements radicaux dans la conduite de projet.

Deuxièmement, sur la maîtrise d'ouvrage, il faut faire très attention entre le singulier et le pluriel. Par exemple une phrase « à maîtrise d'ouvrage forte, entreprise forte, projet difficile », je ne suis pas d'accord. Pour moi, ce n'est pas comme cela que ça se passe. Je prendrai un exemple très simple qu'on a partagé avec quelques personnes dans la salle, la construction des HLM. On peut avoir une maîtrise d'ouvrage d'un organisme qui gère trois mille logements HLM et en construit dix par an, qui soit une maîtrise d'ouvrage particulièrement forte pour des objets simples, c'est-à-dire commander des groupes de quatre pavillons pour sa clientèle, et qui soit parfaitement nulle pour le reste. On peut donc être fort, même si on est petit pour des objets simples, correspondant à son métier. Par contre, on peut être faible si on est fort et qu'on n'est pas dans son métier. Si certains grands groupes veulent se mettre à faire de l'artisanat, ils sont peut-être tellement fortement structurés qu'ils n'arriveront à rien, au moins sur le plan économique. Les qualifications de la maîtrise d'ouvrage, les analyses de la maîtrise d'ouvrage, les sous-catégories, sont des choses sur lesquelles, je pense, il faut tout à fait travailler.

Je voudrais aussi insister sur un troisième point : il s'agit du problème de la conduite des projets publics, que ce soit des projets de maîtres d'ouvrage

publics ou la conduite des projets publics en règle générale. Au fond, tout ce qui concerne la logique de projet se développe relativement bien dans le secteur privé ou dans le secteur semi-public parce que les sanctions sont assez lourdes. Certaines agences d'architectes mettent la clé sous la porte, certains offices HLM ne déposent pas le bilan parce qu'on les renfloue mais on en liquide beaucoup, ils arrêtent de construire : il y a des sanctions. Mais il y a des domaines où tout est dilué et où il n'y a pas de sanctions. Quand on regarde un certain nombre de choses, en particulier dans le domaine de la politique de la ville, on a l'impression que plus c'est difficile, plus on fait n'importe quoi. Comme il y a quand même des logiques lourdes, au bout d'un certain temps de n'importe quoi, on retrouve des choses assez simples. Je prendrai un exemple qui était dans la presse et qui se termine bien : la Plaine Saint-Denis, cet énorme problème de la Plaine de France, certains souhaitaient faire un grand établissement public, en transposant totalement le modèle des villes nouvelles, qui pouvait fonctionner en urbanisme d'extension, or ils avaient oublié le b-a-ba de ce que j'avais appris de mes quelques leçons reçues au PCA sur la différence entre l'ingénierie de la commande, l'ingénierie de la conception et l'ingénierie de l'exécution. Après deux ans de patinage et de catastrophes, on est arrivé à quelque chose d'à peu près raisonnable : des syndicats de communes qui travailleront avec l'État sur une commande politique, des établissements publics qui feront des grands plans de conception et la réalisation qui se baladera plutôt chez les opérateurs ordinaires. Au bout d'un certain temps, on a retrouvé quelque chose qu'on aurait pu peut-être trouver plus rapidement si les responsables politiques amont du projet s'étaient dit que s'il y a un projet, il y a une méthodologie de projet, il y a une technique de conduite de projet. Il faudrait faire passer cette idée. Puisque c'est un séminaire étranger, je voudrais dire que mon côté cocardier en a pris un sacré coup récemment en me promenant à Londres, en voyant le Grand Dôme et en voyant ce qui s'y passe. On a là, je crois, un exemple typique d'un projet qui va s'effondrer avec pertes et fracas, catastrophe au moins aussi grande que celle des abattoirs de la Villette en France. Il faut se demander pourquoi, dans ces pays, qui ont de grands industriels, qui savent conduire de très bons projets (le projet Concorde, le projet Airbus), pourquoi ces savoir-faire qui existent réellement pour un secteur disparaissent dans d'autres. Est-ce que c'est parce que vous communiquez mal ce que vous savez ou est-ce c'est parce que ce que vous savez n'est pas applicable parce qu'on ne réussit pas à le transposer ? Est-ce que c'est parce que le

politique se croit béni du suffrage universel et donc omniscient ? Il y a là un problème réel et un gaspillage d'énergie collective, de savoirs qui sont inutilisés, alors qu'on pourrait facilement les transposer dans d'autres domaines.

A l'inverse, je dirais qu'un projet de loi telle que la loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbains), a pu être fait extrêmement vite parce qu'il a bénéficié d'une méthodologie de projet extrêmement rigoureuse, mise en place dès le début et qui a été suivie avec la plus grande fermeté jusqu'au bout, entre le lieu de la commande politique, le lieu de la conception, les lieux d'exécution (en l'occurrence l'exécution de l'écriture administrative). On voit bien que ces méthodes de projet peuvent, quand elles sont bien mises au point, aller au-delà de la réalisation de bâtiments (par exemple la réalisation de projet politique etc.). Je pense qu'il peut y avoir des développements tout à fait utiles.

Enfin, j'aimerais insister sur la différence entre multiprofessionnalité et inter-professionnalité. Il est clair qu'en France, on a des textes particulièrement corporatistes, particulièrement segmentés. Tous les textes sur l'architecture sont tout à fait spécifiques. Ils essaient d'isoler des professions et des métiers, alors que dans les pratiques, les gens qui réussissent dans ce domaine sont par définition des gens qui ont des pratiques infiniment en avance sur la théorie. Mais, une mauvaise théorie fait perdre un temps considérable sur les pratiques. On voit bien que les pouvoirs publics sont mal structurés pour gérer la multi-professionnalité. Comment travaille-t-on pour qu'un architecte reçoive un contrat d'un maître d'ouvrage ? Et comment fait-on pour que le maître d'ouvrage, après avoir passé son contrat pense de temps en temps à payer l'architecte (parce que c'est le vrai sujet, que l'architecte ne soit pas le premier perdant en cas de faillite), alors que le travail devrait être sur l'interprofessionnalité, en cessant de gérer un feuilletage de compétences et d'éparpillement des capacités absolument redoutable. Je pense que ces réflexions peuvent également se transposer dans la structure même des textes publics au sens large, puisque j'inclus dans ces textes la façon dont les lois se segmentent.

C'est pour cela que je conclurai rapidement en exprimant tout l'intérêt que nous attachons à des structures comme Ramau et à toutes les modalités de travail sur ce thème. J'en profite pour signaler que nous avons le 30 novembre et le 1^{er} décembre à Paris un séminaire sur la formulation de la commande urbaine et architecturale. À propos de son origine, j'avais passé

à Michel Bonnet une commande très simple : il y a dans la loi MOP une formule que j'adore : « le maître d'ouvrage fixe le programme ». Je lui avais demandé ce que « maître d'ouvrage » signifiait, si « fixe » était vraiment « fixe » et ce qu'est un « programme ».

Pour le réseau Ramau, je crois qu'il faut aller vers une institutionnalisation progressive, vous rappeler Euro-Conception, ce qu'avait d'ailleurs été la conclusion de Michel Callon lorsqu'il vous avait évalué, vous proposant de vous regrouper. Si on veut avoir des structurations européennes plus fortes qu'aujourd'hui – j'en profite pour saluer nos amis qui sont venus en dehors des frontières de la métropole – et des rapports européens plus classiques, il faut une structure pour que chacun puisse apporter quelques correspondants étrangers. On aura ainsi ce qui était demandé *in fine*, c'est-à-dire ces lieux intermédiaires qui permettent de dépasser un certain nombre de conflits et qui permettent de croiser les savoirs. Pourquoi pas un GIP ? C'est évidemment une question que l'on posera à la directrice de la DAPA, dès qu'elle aura réussi à émerger de la masse de problèmes quotidiens qui l'attendent. Nous avons un axe sur lequel nous souhaiterions travailler en continuité de ce que le Plan Construction Architecture avait lancé en 1992, des différentes étapes et des différents séminaires, puisqu'on voit que cela progresse. On voudrait donc travailler à la fois en continuité intellectuelle, en approfondissement aux autres professions, en élargissement géographique et en structuration des méthodes dont nous parlons en petit comité. J'espère qu'à la prochaine séance de travail comme celle-là, nous pourrons vous annoncer des orientations à peu près claires et si possible acceptées par tous.

Marielle Riche : Je voudrais déjà dire que c'est avec satisfaction que nous entendons ces deux journées de rencontre, organisées cette année pour la deuxième fois, puisque la politique des réseaux a été initiée par la DAPA, par le bureau de la recherche architecturale et urbaine. Je tiens donc à remercier tous les acteurs de ce réseau et également les organisateurs de cette journée. Je crois très important que les compétences scientifiques issues des diverses formations de recherche qui composent ce réseau, puissent se réunir autour de thématiques communes et de prendre des initiatives fédératives, comme celle-ci, d'organiser un lieu d'échanges, un lieu de débats, un lieu de synergie et de mise en commun et de capitalisation scientifique. Je pense vraiment que le rapprochement des laboratoires et des équipes est une priorité de la structuration du milieu de la

recherche architecturale et urbaine. C'est assez fondamental et ça va assez dans le sens de ce qu'Olivier Piron vient de dire sur l'institutionnalisation. Je pense également qu'il est impératif de garantir un ancrage de toutes les problématiques relatives à l'aménagement de l'espace au sein de la communauté scientifique. Ce n'est pas une évidence absolue et je pense sincèrement que le réseau Ramau y contribue de façon tout à fait substantielle et je le remercie vraiment des travaux qu'il réalise à cet égard. Je ferai, comme Olivier Piron, trois constats, mais j'y ajouterai également trois recommandations ou trois orientations. Les constatations sont toutes positives et ceci va dans le sens de ce que j'avais dit l'année dernière, c'est-à-dire que les investigations du réseau Ramau se situent tout à fait aux alentours immédiats des politiques publiques que nous menons à l'intérieur de la DAPA. En cela, je l'ai dit l'année dernière et je le redis, nous sommes très directement intéressés par cette production scientifique particulière et qui doit en fait nous aider, nous pouvoirs publics, à éclairer l'action que l'on peut avoir vis à vis de tous les professionnels de l'architecture et de l'urbanisme. Je pense notamment aux analyses comparatives à l'échelle européenne, aux études prospectives au niveau national ou encore à des investigations plus ponctuelles qui ont pu être faites. Il existe donc une multitude d'études et de thématiques que vous avez produites, qui sont pour nous vraiment intéressantes en terme de politiques publiques et qui nous aident vraiment dans les orientations que l'on peut prendre par rapport à ces politiques.

Le deuxième point, c'est que Ramau, à mon sens, n'est pas simplement orienté vers les politiques publiques de la DAPA, mais vers les politiques d'une pluralité de partenaires institutionnels et d'administrations de l'État. Cela va aussi dans le sens de notre politique, puisque depuis plusieurs années, nous nous inscrivons dans une logique tout à fait institutionnelle et tout à fait interministérielle des politiques de la ville et de l'aménagement urbain. Je pense donc qu'il est très important que le réseau Ramau puisse tisser une espèce de stratégie transversale de toutes ces questions. Chacun sait que tout ce qui relève de la transformation des espace urbains mobilise un enchevêtrement permanent de procédures, de compétences, d'intérêts divers, qui rendent de plus en plus complexe la chaîne des acteurs sollicités. A cet égard, toutes les stratégies transversales que le réseau a pu avoir, sont aussi tout à fait intéressantes par rapport à l'ensemble des partenaires institutionnels et administrations de l'État qui travaillent sur ces différents points.

Le troisième constat que nous avons pu faire, est que sur les dispositifs et les acteurs relevant du service public de l'architecture et des formes urbaines, vous en avez fait une priorité sur le point du secteur public. C'est une priorité qui est tout à fait normale et qui nous intéresse évidemment au premier chef, mais vous avez enclenché, et c'est ce qui nous intéresse aussi, notamment avec l'axe de réflexion que vous avez en cours avec l'AMO par exemple, toute une réflexion sur le secteur privé de l'aménagement de l'espace. C'est aussi un point très important pour nous, parce que c'est, nous semble-t-il, un des vecteurs socio-économiques tout à fait essentiel du cadre de vie, et c'est ce qui constitue en quelque sorte le quotidien. Vous avez seulement commencé cette réflexion sur ce secteur et je pense que la recherche à faire dans ce domaine est tout à fait immense, mais je vous encourage dans ce sens là parce qu'il est absolument nécessaire d'avoir une réelle prise en compte des architectures de la construction privée. Je crois que c'est tout à fait essentiel.

Ces trois considérations sont un peu dans la ligne, et je vous en remercie, des points que j'avais évoqués l'année dernière, qui étaient donc les points qui nous tenaient à cœur, nous, DAPA, et dans un sens plus large l'État, au sens interministériel. Ce sont donc des constats tout à fait positifs. Au regard de ça, Olivier Piron vient de poser la question institutionnelle. Je crois, il est vrai, comme je l'ai rappelé tout à l'heure, que la structuration de la recherche en matière architecturale et urbaine est absolument indispensable. Elle peut aller au-delà. Je n'ai pas vu les propositions de Monsieur Piron, en ce qui concerne ce que vous avez appelé un GIP ou un GIS, mais nous sommes tout à fait disposés à ce que le réseau Ramau solidifie son aspect institutionnel. Toutefois, je crois qu'il ne faut pas que l'institution l'emporte sur le fond et il faudra bien faire attention, parce que ces constructions juridiques que sont les GIP ou les GIS sont parfois difficiles à manier et je veillerai à cela, mais sur le fond, je partage tout à fait tout ce qu'Olivier Piron a dit tout à l'heure sur la nécessité d'avoir une structuration, notamment par rapport à une ouverture internationale plus forte. Puisque je ne connais pas le projet de Monsieur Piron, je ne sais pas quels partenaires vous comptez nous proposer dans le GIS mais j'y verrais évidemment des partenaires incontournables : le Ministère de l'Équipement, le CNRS...

Olivier Piron : Nous avons un exemple de GIS, celui qu'on a créé récemment dans le domaine du réseau socio-économie de l'habitat. On a pris une

architecture totalement différente d'avant, avec uniquement trois ou quatre partenaires, pas plus, pour qu'il y ait un endroit de décision clair, avec, après, autant de comités d'orientation qu'on le souhaite. Il y a donc des géométries de travail tout à fait différentes et on en est aux échanges verbaux entre participants, pour essayer d'évaluer comment on esquissera différentes géométries de travail qui pourraient servir ultérieurement de base de discussion entre toutes les personnes concernées, sans aucune idée institutionnelle a priori.

Marielle Riche : Ce qui signifie que vous êtes aussi dans l'optique de faire quelque chose de léger, qui à la fois renforce l'aspect institutionnel du réseau Ramau dans une structure un peu plus vaste mais qui ne soit pas non plus dévoreuse de papier et de bureaucratie.

Pour en revenir aux partenaires : le Ministère de l'Équipement, c'est votre affaire, pas la mienne, mais je pense que le CNRS serait un partenaire assez incontournable. Je voudrais aussi insister sur l'université, notamment à l'université de Paris X, puisqu'elle est déjà en partenariat avec certains des laboratoires qui composent le réseau Ramau. Je rappelle quelque chose qui est un peu en marge du réseau, mais c'est toute la politique des écoles doctorales. C'est tout à fait fondamental pour l'enseignement de l'architecture. Je l'avais déjà dit l'année dernière mais je pense qu'aujourd'hui, au point où nous en sommes, il faut que nous allions vers les orientations définies par nos partenaires, Enseignement et Recherche, puisque nous avons maintenant deux ministères séparés. Aller dans le sens des nouvelles orientations qui ont été définies par ces ministères pour les écoles doctorales et aller vers un partenariat vraiment plus fort avec l'enseignement supérieur et la recherche. Pour nous, cela se traduit aujourd'hui par l'accueil et l'encadrement de tous les doctorants dans vos divers laboratoires. On sait bien sûr qu'à terme, il y a le doctorat en architecture et c'est pourquoi ce sont des questions fondamentales, et qu'un partenaire universitaire dans le GIS, en particulier Paris X, me paraît indispensable. Je dis au passage que j'étais hier à une réunion à Matignon (qui n'avait rien à voir avec le sujet Ramau mais c'est un sujet que vous connaissez et qui vous perturbe tous), à propos de la carte scolaire de l'Ile-de-France, où Matignon a donné un accord définitif sur la réforme telle qu'elle est prévue aujourd'hui. À cette réunion interministérielle assistaient les conseillers techniques des deux ministres de la recherche et de l'enseignement supérieur, qui ont vraiment souhaité un

partenariat très fort avec les écoles d'architecture. Autrement dit, tout ce qui a été engagé aujourd'hui, aussi bien sur les DEA, les DESS et l'accueil des doctorants dans nos laboratoires, est vraiment quelque chose que ces ministères souhaitent renforcer. Bien que cela n'ait pas de rapport direct avec Ramau, ça a un rapport direct avec les laboratoires dans lesquels vous êtes les uns et les autres.

Concernant maintenant les trois orientations ou trois demandes par rapport à vos travaux à venir, la première pourrait paraître contradictoire. Cependant elle ne l'est pas forcément puisque votre champ est immense et c'est un peu une remarque d'ordre méthodologique. Il faudrait peut-être une meilleure visibilité en matière de recherche, à côté de toutes les activités informatiques et documentaires, c'est-à-dire que vous distinguiez bien clairement ce qui relève de la recherche fondamentale, de la recherche appliquée, des études, de la réponse aux appels d'offres. Je crois que le réseau gagnerait en fait en lisibilité en individualisant bien ces questions, qui appellent, bien évidemment, des travaux et des réponses différents.

Le deuxième point est d'ordre conceptuel. Il s'agit – ce que vous avez déjà fait un peu – de concentrer également vos recherches sur l'échelle locale des politiques publiques d'aménagement de l'espace. Olivier Piron a évoqué la loi SRU. Vous avez constaté que nous avons eu un déferlement législatif récent : la loi Gayssot sur l'aménagement de l'espace, la loi Voynet sur l'aménagement du territoire et le développement durable, la loi Chevènement sur l'intercommunalité. Ce n'est pas clair mais il est probable que ces textes entraînent des métiers et des activités un peu différents, différemment orientés en matière d'architecture et d'urbanisme. Je pense qu'il y a à la fois une opportunité, pour vous, de travailler sur ces champs là, puisque ces champs sont maintenant ouverts par la voie législative, mais je dirais que pour nous, il y a aussi une nécessité. Je pense que tout cet espace de compétences décentralisées devrait aussi être plus encore un terrain d'investigation du réseau Ramau.

Enfin, la troisième perspective, même si je ne fais qu'enfoncer des éléments que vous avez déjà ouverts, il s'agit de dire, par rapport à ce que vous avez soulevé, ce qui nous paraît le plus important. Il s'agit de tout ce qui concerne les relations entre les professionnels de la recherche et les professionnels de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage. Je pense qu'il est important qu'il y ait des recherches sur ces thèmes, qui nécessitent, pour y arriver, une collaboration, peut-être davantage inter-disciplinaire. En d'autres termes, ce point là me conduit à penser que le réseau, au-delà des

sciences sociales, doit mobiliser d'autres compétences scientifiques, concernées de près ou de loin par l'aménagement de l'espace architectural et urbain. Je pense aux sciences économiques, aux sciences politiques, à l'histoire. Il s'agit d'une voie sur laquelle vous pourriez réfléchir, à ce stade. Cela permettrait peut-être d'ouvrir le réseau, c'est-à-dire de faire en sorte qu'il ne soit pas endogène mais peut-être plus ouvert. De toute façon, personne n'échappe à l'interdisciplinarité, ni Olivier Piron, ni moi-même, ni les architectes, ni qui que ce soit dans la société d'aujourd'hui. Encore une fois, au-delà de ce que vous faites aujourd'hui, je pense qu'il peut y avoir un axe de réflexion, d'ouverture, d'apport d'autres compétences à côté des vôtres par rapport à cette problématique.

Voilà les perspectives d'orientation et de développement que je voulais vous soumettre et j'attends avec impatience les propositions de Monsieur Piron. A la DAPA, nous suivrons, avec Eric Lengereau, chef de bureau de la recherche architecturale et urbaine, les propositions de Monsieur Piron, avec un œil très critique mais très attentif et certainement très optimiste par rapport à l'avenir du réseau.

Olivier Piron : Je dirais immédiatement que nous n'avons pas de propositions mais des idées de manœuvre, des schémas théoriques, des réunions de travail prévues ou à prévoir. J'ose espérer qu'il y aura des solutions simples mais acceptables.