



# Sommaire

<b>Avertissement</b> .....	p. 7
<b>Avant-propos</b> .....	p. 9
Olivier Piron, Secrétaire Permanent du Plan Urbanisme Construction Architecture	
<b>Introduction</b> .....	p. 13
<b>La situation française : manifestations et éclipses de la figure de maître d'ouvrage</b> .....	p. 15
François Lautier	
<b>1<sup>re</sup> PARTIE DES CHANGEMENTS NECESSAIRES</b> .....	p. 25
<b>Entreprises et institutions maîtres d'ouvrage : entre logique d'usage et logique de marché</b> .....	p. 27
Thérèse Evette	
<b>L'expérience d'un maître d'ouvrage public</b> .....	p. 37
Allain Gille	
<b>Du monopole d'Etat à la mise en concurrence : l'Agence Gouvernementale des Bâtiments des Pays-Bas</b> .....	p. 41
Wim Pullen	
<b>L'organisation et les modes d'action de Marks &amp; Spencer</b> .....	p. 47
Yves Kerihuel	
<b>2<sup>e</sup> PARTIE NOUVEAUX MARCHES, NOUVEAUX ACTEURS</b> .....	p. 55
<b>Nouveaux marchés, nouveaux acteurs</b> .....	p. 57
Guy Tapie	
<b>Nouveaux champs d'intervention d'un promoteur de logements sociaux</b> .....	p. 63
Hans Jörg Duvigneau	
<b>Les coopératives promoteurs de logements en Espagne</b> .....	p. 71
Roberto Jimenez	
<b>La recherche et l'impact d'investissements privés dans les secteurs non lucratifs : le cas de Sesto San Giovanni</b> .....	p. 79
Ezio Micelli	
<b>La RATP aménageur urbain</b> .....	p. 85
Guy Bernfeld	

### **3<sup>e</sup> PARTIE - DES SYSTEMES D'ACTEURS AUX RESPONSABILITES ENTRECROISEES**..... p. 95

**Présentation** .....p. 97  
Alain Bourdin

**Evolution du partenariat et des formes contractuelles  
en Grande-Bretagne** ..... p. 103  
Mel Lees

**Programmation et management de projet :  
l'originalité de Louvain la Neuve** ..... p. 111  
Jean-Marie Lechat

**Du projet urbain à la maîtrise d'ouvrage urbaine :  
l'action politique revendiquée** ..... p. 121  
Jean-Yves Chapuis

### **4<sup>e</sup> PARTIE REFLEXIONS TRANSVERSALES**..... p. 131

**Achitecture et maîtres d'ouvrage** ..... p. 133  
Michel Macary

**Maîtrises d'ouvrage et styles architecturaux** ..... p. 137  
François Ascher

**Politique, expertise et marché :  
le triangle vertueux de la maîtrise d'ouvrage** ..... p. 145  
Michel Callon

**En guise de conclusion : logiques de la maîtrise d'ouvrage** ..... p. 157  
Dominique Figeat

**Interrogations prospectives** ..... p. 163  
Alain Maugard

### **ANNEXE - ENQUETES SUR LA MAITRISE D'OUVRAGE DANS CINQ PAYS D'EUROPE**..... p. 165

**La Grande-Bretagne** ..... p. 169  
Robert Laugier

**Les Pays-Bas** ..... p. 179  
Robert Laugier

**L'Italie** ..... p. 189  
Nadia Rochette-Arab

**L'Allemagne** ..... p. 203  
Nadia Rochette-Arab

**Eléments de comparaison : France, Allemagne, Espagne** ..... p. 217  
Olivier Chadoin



# Avertissement

Sous le titre « **Les maîtrises d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances** », ce volume constitue les actes d'un séminaire tenu en novembre 1998 au Centre Scientifique et Technique du Bâtiment à Paris. Il met fin à une série de quatre recherches comparatives sur « l'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe » lancée par le Plan Urbanisme Construction Architecture en vue de mieux appréhender les systèmes d'action présidant à leur conception et mise en œuvre<sup>1</sup>.

Comme les précédents, ce volume reprend les communications présentées lors de ce séminaire. Elles constituent quatre sessions correspondant chacune à une demi-journée. Les trois premières parties sont introduites par un développement situant la problématique et les enjeux du thème traité. La quatrième, différente dans sa structure, propose une analyse rétrospective pour l'ensemble des thèmes traités et propose des pistes de réflexion pour la suite.

Toutes les interventions de la salle ne sont pas reprises in extenso. Seules celles donnant lieu à débat ont été retenues et figurent, soit à la suite des communications, soit en fin de partie.

En outre, compte tenu du faible nombre d'études sur le sujet, le PUCA avait, préalablement à ce séminaire, initié trois enquêtes exploratoires sur les maîtrises d'ouvrage dans différents pays d'Europe. Une annexe importante rend compte des résultats les plus marquants de ces démarches de reconnaissance.

---

1. Ont déjà été publiés dans la collection « Recherches » :  
Volume 1 « Les acteurs du projet architectural et urbain » (1996)  
Volume 2 « Les commandes architecturales et urbaines » (1997)  
Volume 3 « Les pratiques de l'architecture, comparaisons européennes et grands enjeux » (1998)



# Avant-propos

Olivier Piron

*Secrétaire Permanent du Plan  
Urbanisme Construction Architecture*

Avec ce quatrième séminaire dressant un panorama de différents dispositifs de maîtrises d'ouvrage en Europe, ainsi que des évolutions en cours, s'achève le cycle de séminaires initié par le Plan Urbanisme Construction Architecture : « L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe, quels systèmes d'action ? ».

Au cours de ce cycle, ont été abordés successivement :


- les acteurs du projet architectural et urbain (mars 1996)
- les commandes architecturales et urbaines (janvier 1997)
- les pratiques de l'architecture, comparaisons européennes et grands enjeux (novembre 1997).

Ces manifestations de prospective ont donné lieu à des publications rendant compte des travaux de ces journées d'études. Ainsi, ces séminaires correspondent-ils à un effort de sensibilisation et de formation des chercheurs et des professionnels s'intéressant aux évolutions des relations entre les acteurs de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage.

Ces quatre séminaires s'inscrivent également dans le cadre d'une action de recherche qui a débuté en 1992, Euro-Conception, centrée principalement sur l'étude des acteurs qui assurent les fonctions de conception et d'ingénierie du bâtiment et des aménagements urbains, ceci dans un cadre comparatif européen. Tous ces travaux figurent dans un document bilan de la deuxième consultation de recherche d'Euro-Conception qui arrive à son terme : « La conception en Europe : bilan, évaluation, perspectives ».

Quelles sont aujourd'hui les perspectives ?

En premier lieu, le séminaire sur les maîtrises d'ouvrage et leurs tendances d'évolution dans le cadre de l'Europe s'inscrit dans un double mouvement. D'abord il marque la clôture d'Euro-Conception comme action de recherche individualisée. Ensuite il se prolonge dans un domaine qui prend de plus en plus d'importance au PUCA, l'étude des relations des maîtrises d'ouvrage avec leurs différents partenaires de la conception et de la réalisation. De ce point de vue, l'action Europan, concours de jeunes architectes européens, met en relation les villes désireuses de s'associer aux initiatives promues par le secrétariat européen et les associations nationales d'Europan avec les architectes lauréats de ce concours européen. Le domaine de la recherche est également concerné avec la




mise en place d'un programme de recherche portant sur le thème « les maîtrises d'ouvrage et l'élaboration de la commande ».

Ce dernier s'interroge sur les ambiguïtés du statut de la maîtrise d'ouvrage eu égard aux fonctions qu'elle assume simultanément ou successivement dans la conduite et la réalisation des projets architecturaux et urbains. Il converge avec les questions abordées durant ces deux journées. Il diffère par la nature des contextes en jeu : l'Europe, pour le présent séminaire, un contexte principalement français pour celui du programme de recherche. D'un côté des analyses fines, de nature plutôt monographique, de situations locales, de l'autre des réflexions qui tentent, à travers des expériences particulières, de cerner des évolutions significatives des modes d'organisation et de structuration des maîtrises d'ouvrage en Europe.

Je pense qu'il sera particulièrement fécond de croiser les deux niveaux d'analyse et de description en s'interrogeant sur les correspondances, les convergences, voire les béances, entre ces échelles et ces expériences. Je souhaiterais qu'à terme, c'est-à-dire au moment de la restitution / valorisation des résultats du programme de recherche sur « les maîtrises d'ouvrage et l'élaboration de la commande », une relation soit établie entre les résultats des travaux de ce séminaire européen et ceux du programme de recherche proprement dit. Nul doute que le croisement des points de vue contribue à l'enrichissement des perspectives d'analyse dans l'un comme dans l'autre cas.

En deuxième lieu, l'effort amorcé dans le cadre d'Euro-Conception, puis de la préparation de ces séminaires de prospective a produit des effets de réseau entre chercheurs, professionnels et administratifs qu'il s'agit d'élargir, d'approfondir et, bien sûr, de pérenniser en passant la main progressivement aux chercheurs et aux professionnels qui voudront bien s'y impliquer. C'est ainsi qu'une initiative visant la constitution d'un réseau de chercheurs et de professionnels est en cours d'émergence, à l'instar de chercheurs d'Euro-Conception ou de certains des responsables scientifiques de l'organisation de ces séminaires de prospective. Celle-ci retient un intérêt positif de la part du PUCA. Il ne m'est pas possible d'introduire ce séminaire sans évoquer les perspectives de coopération scientifique et professionnelle à travers lesquelles cette manifestation de prospective est susceptible de se prolonger pour une part notable à partir du réseau RAMAU qui est en cours de constitution.

RAMAU (Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme) est un réseau de recherche et d'information réunissant des chercheurs désireux d'approfondir les connaissances sur les métiers et les activités de l'architecture et de l'urbanisme. Ouvert aux praticiens et administratifs directement intéressés aux activités de recherche, il a pour ambition de concourir à la pérennité et au développement du milieu de recherche qui s'est constitué, et de créer un centre de ressources documentaires et d'échanges pour tous ceux qui, à un titre ou à un autre, dans les administrations, les activités professionnelles, la recherche, participent des réflexions et des actions de conception et de production architecturales et urbaines. C'est la raison pour laquelle il m'est apparu important, en liaison étroite avec la Direction de l'Architecture et du Patrimoine du Ministère de la Culture (notamment le Bureau de la Recherche Architecturale), de donner les moyens à cette initiative de s'autonomiser et de se renforcer.



Pour conclure, je voudrais évoquer quelques perspectives de valorisation des initiatives que je viens d'évoquer :

- il s'agit d'abord de poursuivre la capitalisation de ce quatrième séminaire à l'image des trois précédents, afin de disposer d'une esquisse panoramique des systèmes d'action de la conception architecturale et urbaine en Europe ;

- il s'agit ensuite, à partir des acquis de ce panorama, éventuellement en complétant certains aspects, de réaliser un ouvrage collectif à diffusion large synthétisant les principaux acquis de ce cycle de séminaires portant sur les systèmes d'action de « l'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe » ;

- il s'agit enfin, en s'appuyant, pourquoi pas, sur la dynamique du réseau RAMAU, de mettre en place une stratégie de capitalisation et de valorisation des résultats du programme de recherche sur les « maîtrises d'ouvrage et l'élaboration de la commande », bien sûr en organisant des interfaces entre chercheurs et professionnels de l'aménagement et de la construction. Si cette perspective se réalise, ce séminaire ne constitue plus une conclusion mais peut-être l'amorce d'une manifestation scientifique et professionnelle plus substantielle qui se réalisera à la fin de l'an 2000.