

## Equipements publics :

# Comment inscrire la maîtrise d'usages dans le processus du projet ?

Guide à l'usage des acteurs de la fabrique  
des équipements publics pour améliorer  
la prise en compte des usages

# Sommaire

- 3 --- **Introduction**
- 4 --- **Repères : Les fonctions**
- 6 --- **Repères : Le processus**
- 8 --- **Diagnostic**
- 11 --- **Piste 1 : Clarifier la maîtrise d'usage**
- 12 --- **Piste 2 : Désigner un garant de la prise en compte d'usage**
- 14 --- **Piste 3 : Mettre les citoyens à la manoeuvre**
- 16 --- **Piste 4 : Intégrer la performance d'usage dans le pilotage du projet**
- 18 --- **Piste 5 : Choisir un processus de conception itératif**
- 20 --- **Piste 6 : Soigner les outils de passation des missions**
- 22 --- **Piste 7 : Laisser les usages finir les bâtiments**

# Introduction

Du parvis désert et glissant de la Bibliothèque Nationale de France jusqu'à l'annexe de Mairie dont personne ne trouve la porte en passant par les équipements sportifs utilisés seulement 10% de leur temps, les équipements publics sont parfois l'objet d'un déficit flagrant de prise en compte de l'utilisateur. Depuis plusieurs années, une série de projets d'équipements publics mobilisant la maîtrise d'usages ont offert une place aux usagers à différentes phases de leur conception, apportant ainsi une manière de mieux concevoir ces lieux et ainsi améliorer le service rendu.

Mais il arrive que le résultat ne soit pas à la hauteur des ambitions initiales. Réalisations moins ambitieuses que lors de la phase de maîtrise d'usage, bonnes idées qui se sont perdues en chemin, accessibilité plus réduite que prévue...

A titre d'exemple, en 2015, le Département du Val d'Oise a lancé une mission de préfiguration d'un nouvel équipement public dédié à l'enfance. A cette occasion les équipes et les usagers ont été mobilisés très en amont pour travailler l'organisation interne et les espaces en lien avec le projet pédagogique. A l'époque, les conclusions de l'étude ont été partagées. Puis deux ans ont passé. Entre temps, les acteurs se sont renouvelés, les enjeux ont bougé. L'étude aurait mérité d'être réactualisée, mais cela n'a pas été possible. Autre contexte, même constat à Paris : pendant plusieurs mois la rénovation de la place Gambetta dans le 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris a fait l'objet d'un travail d'écoute et de dialogue avec les habitants. Et pourtant, un an et demi plus tard, l'aménagement final apparaît comme décevant, comme doit l'admettre le candidat de la majorité en pleine campagne électorale.

Est-ce à dire que la prise en compte des usages est une marge d'ajustement du projet ? Comment inscrire de manière plus pérenne la maîtrise d'usage dans le processus du projet ? Voilà de quoi nous mettre sur la piste d'un problème de fond dépassant les conjonctures de chaque projet.

# Repères

## Fabriquer un équipement public, une œuvre chorale

La construction d'un équipement public est d'abord le produit d'une grande négociation entre un ensemble d'acteurs (direction du patrimoine, élus, direction "métier", direction des finances, architectes, métiers techniques du bâtiment, programmistes), à diverses étapes (la concertation, la conception, le « tunnel réglementaire », la fabrication...), chacun jouant sa partition. Un processus qui a de la valeur et qu'il ne faudrait pas brader trop vite, mais qui s'accompagne de difficultés d'articulation.

## Repères

# Les fonctions

La maîtrise d'usages peut apparaître comme le troisième terme d'un ensemble formé également par la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Trois locutions qui désignent trois fonctions clés dans l'élaboration d'un projet urbain.

### La maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'usages (MUS) peut apparaître comme le troisième terme d'un ensemble formé également par la maîtrise d'ouvrage (MOU) et la maîtrise d'œuvre (MOE). Trois locutions qui désignent trois fonctions clés dans l'élaboration d'un projet urbain : d'un côté la maîtrise d'ouvrage est le donneur d'ordres, celui qui passe commande (souvent la collectivité territoriale dans un projet d'équipement public), de l'autre le maître d'œuvre est celui qui traduit l'idée en projet opérationnel, dirige la construction, coordonne les travaux, s'assure de la bonne livraison de l'ouvrage (souvent structuré autour d'un architecte). Enfin, la maîtrise d'usages rassemble l'ensemble des acteurs amenés à avoir usage d'un espace ou d'un service, investis d'une responsabilité à ce titre dans la démarche de projet.

### L'assistance à maîtrise d'ouvrage

Ce sont les métiers qui aident à affiner les caractéristiques programmatiques et techniques : le programmiste, le designer, etc. mais aussi les acousticiens, cabinets d'évaluation, économistes de la construction, les juristes, bureaux d'étude d'ingénierie des sols, acteurs du domaine de la certification, de l'analyse du milieu.

### La maîtrise d'œuvre

C'est celui qui traduit l'idée en projet opérationnel, dirige la construction, coordonne les travaux, s'assure de la bonne livraison de l'ouvrage (souvent structuré autour d'un architecte). La maîtrise d'œuvre cherche à identifier les potentiels des lieux pour traduire l'idée générale d'aménagement d'un espace d'un équipement, en un projet opérationnel. Il interprète la demande de départ, élabore des formes qui font la synthèse des besoins et des contraintes, éclaire la maîtrise d'ouvrage dans ses prises de décision sur les aspects constructifs tout au long du projet, il coordonne la construction.

### La maîtrise d'usages

Paru en mai 2020, le "livre blanc de l'AMU" ([www.reseau-amu.fr](http://www.reseau-amu.fr)) la définit comme "un domaine d'activités et de missions professionnelles visant à intégrer les besoins et les aspirations des usagers et à associer ceux-ci à certains choix/décisions du cadre de vie bâti, de la phase "stratégie amont" à l'exploitation, voire à la requalification." Les disciplines et compétences concernées recouvrent les sciences humaines et sociales (sociologie, psychologie sociale, anthropologie), de l'éducation populaire, du design participatif, de la programmation et de l'architecture participative, de l'aménagement spatiale, de l'ergonomie, du coaching, etc

## Repères

## Le processus

**Phase 1 : Étude d'opportunité**

En début de projet, c'est la phase où l'on questionne l'opportunité et l'on définit le projet d'établissement.

**Phase 2 : Études préalables et pré programmation**

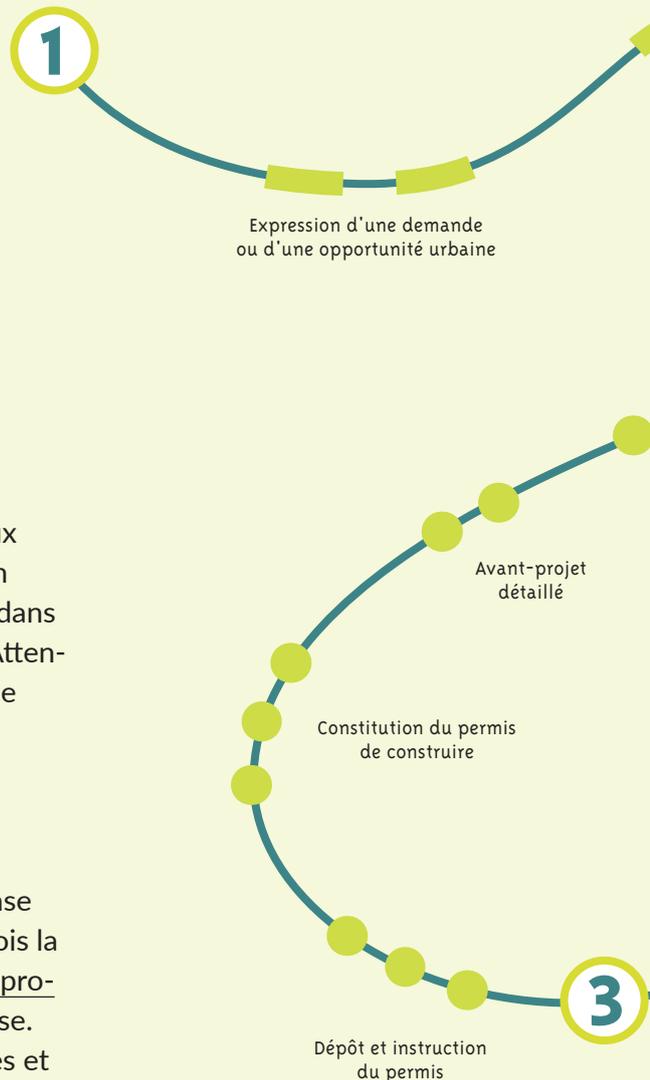
C'est la phase où l'on construit un projet initial à partir des enjeux de faisabilité et des enjeux d'usage, et qui permet de produire un programme, un budget et un premier calendrier du projet. C'est dans cette phase que la maîtrise d'usages intervient le plus souvent. Attention à la tentation de faire un cahier des charges trop détaillé à ce stade, il va donner lieu à des compromis tout le long du projet.

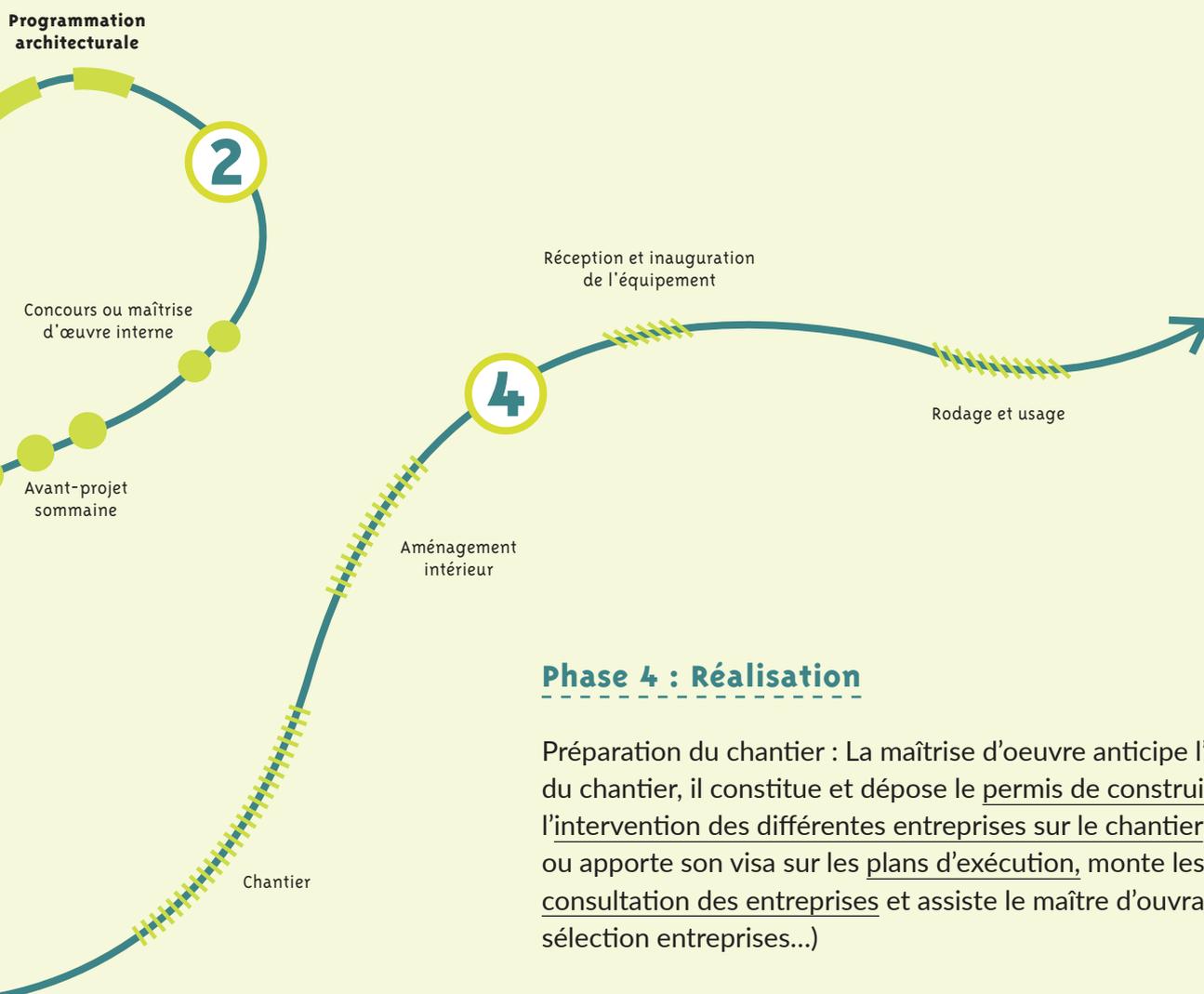
**Phase 3 : Programmation - conception**

Dans cette phase, la maîtrise d'œuvre sera sélectionnée sur la base de la qualité de la proposition et des premières esquisses. Une fois la proposition sélectionnée, la maîtrise d'œuvre produit une avant-projet sommaire (APS), qui définit les espaces de manière plus précise. C'est à cette phase que l'on valide le fonctionnement des espaces et les usages, sans entrer encore dans des éléments trop techniques.

S'en suivent différentes études qui permettent de détailler le projet : l'avant-projet définitif (APD), qui détaille les éléments de construction et d'agencement ainsi que toutes les implantations techniques, puis le détail quantitatif estimatif, qui détaille les caractéristiques définitives du projet architectural et des performances convenues. A ce stade, il est possible de budgéter précisément le projet, et souvent, il dépasse l'estimation de départ : il faut faire des arbitrages et des premières coupes, et tout cela impacte le projet. Ces documents composent le "contrat d'engagement" qui précise point par point l'ensemble des services fournis par l'architecte au maître d'ouvrage durant les phases suivantes.

L'architecte prépare alors les plans détaillés de tous les niveaux du ou des bâtiments. Suite à la mise au point définitive de la conception, l'architecte constitue le Dossier de Consultation des Entreprises (DCE) qui détaille l'ensemble des caractéristiques techniques et administratives de chaque lot du projet et estime les budgets respectifs





## Phase 4 : Réalisation

**Préparation du chantier :** La maîtrise d'œuvre anticipe l'exécution du chantier, il constitue et dépose le permis de construire et prépare l'intervention des différentes entreprises sur le chantier (il réalise ou apporte son visa sur les plans d'exécution, monte les dossiers de consultation des entreprises et assiste le maître d'ouvrage dans la sélection entreprises...)

**Chantier :** Le groupement de maîtrise d'œuvre dirige l'exécution des travaux et planifie avec soin l'imbrication des différentes interventions des entreprises. Le pilotage et la coordination peut être assurés par l'architecte, ou par un professionnel mandaté. Le chantier se découpe en plusieurs étapes, dont les principales sont : le gros œuvre (la structure), le second œuvre (menuiserie, chauffage, électricité), la finition (revêtements), le traitement des abords (voirie, paysage).

**Réception :** Une fois l'ensemble des travaux finis, le maître d'œuvre propose la réception et le maître d'ouvrage la valide, ce qui engage la responsabilité de l'ensemble des constructeurs au titre du fonctionnement de l'équipement et de la garantie décennale. C'est à ce moment-là que la maîtrise d'ouvrage prend possession du bâtiment.

## Phase 5 : Mise en service

C'est la dernière étape du projet : il faut meubler l'équipement, mettre en place la signalétique, le présenter aux professionnels du lieu (agents, entretiens, livreurs...), et préparer l'ouverture. C'est la direction métier qui est à la manœuvre, en associant bien souvent les équipes techniques internes à la collectivité.

# Diagnostics et premiers constats

**Comment expliquer le constat de perte en ligne, et à quelle(s) étape(s) du projet ? Quels enseignements en tirer pour faire mieux ? Où se situe le hiatus entre expression des usages et rendu final ? Voici quelques éléments de diagnostic.**

## Deux projets pour un seul équipement

Particulièrement en prise avec le projet d'équipement, la direction métier et la direction du patrimoine ne parlent pas toujours le même langage. La direction métier porte une vision sur les nouvelles pratiques permises, les services offerts par l'équipement, l'usage au quotidien du bâtiment, sa maintenance. Tandis que la direction du patrimoine, qui est tenue responsable de la fabrique du bâtiment (et sera tenue de rendre des comptes en matière de respect des délais, des coûts...), est garante de la faisabilité (technique, politique) du projet de construction. Deux visions s'opposent - celle de la gestion au quotidien et celle du projet de construction, dessinant deux projets parallèles - le projet d'établissement d'une part, et le programme architectural d'autre part, qui dialoguent finalement assez peu. Effet rebond : les prestataires mobilisés dans l'un et l'autre des projets auront donc, sur le même équipement, des interlocuteurs et des attentes très différentes. Difficile dans ces conditions d'assurer la bonne cohérence du projet.

## Une question de rapport de force (et de dernier mot)

Au delà d'un constat de perte en ligne, la question de l'arbitrage se pose : au bout du compte, qui tient la barre ? Dans bien des cas, la direction du patrimoine se retrouve en position de trancher seule sur l'abandon ou non des recommandations issues de la maîtrise d'usages aux différentes étapes du projet. Est-ce que parce qu'elle a de manière historique le pilotage exclusif du bâti ? Ou bien la cause est-elle liée à la relation particulière avec les élus, en lien direct mais aussi en première ligne face à l'impératif de respect des délais ? Ces arbitrages unilatéraux génèrent un sentiment de déprise forte des directions "métier" et des agents opérationnels, qui seront pourtant les opérateurs du bâtiment.

Comment synchroniser les objectifs et poser une posture plus cohérente de maître d'ouvrage ? Comment rééquilibrer les rapports de force interne, et assainir le co-pilotage entre directions du patrimoine et directions métier ?

## L'assistance à maîtrise d'usages à contre-temps

Sur un projet classique, la maîtrise d'usages souvent sollicitée sur un temps relativement court (9 mois en moyenne pour une mission de maîtrise d'usages par le design), en tout début de projet, et devra être suffisamment robuste pour affronter les contraintes réglementaires, économiques et les imprévus qui s'imposent lors des phases suivantes : un rythme contre-intuitif pour une approche qui justement prône le test, l'essai erreur et l'amélioration par itération. S'ajoute à cela les ruptures forcées – arrêt momentané ou les accélérations subites – rajoutant encore quelques risques d'embarquée dans un parcours déjà accidenté.

## Un enjeu d'interopérabilité entre métiers

Une maîtrise d'usages produit des recommandations en matière d'aménagement d'espaces, de pratiques, d'évolution des métiers, etc. chacune fonctionnant ensemble et traduisant une philosophie globale du projet. Or respecter l'essence d'une posture d'accueil, d'un manifeste... c'est beaucoup plus compliqué que de prendre en compte un tableau de surface par exemple ! Comment rendre un peu plus « interopérables » les livrables des designers et le langage de l'architecture ?

La maîtrise d'usages a valeur d'inspiration, elle doit être ambitieuse et raconter quelque chose que l'on ne sait pas déjà, tandis que l'architecte porte quant à lui la responsabilité du résultat final, après intégration et gestion des contraintes (contrôle des coûts, sécurité...). D'où un constat de décalage : « Les équipes de design sont très ambitieuses, mais l'objectif de résultat porte sur la maîtrise d'œuvre », explique la directrice du patrimoine du Val d'Oise.

# Propositions

**Deux grands axes de travail se dessinent : le rééquilibrage du rapport de force entre les usages et les fonctions, et la refonte des processus d'intervention. Comment articuler l'approche fonctionnelle portée par l'architecte, et l'approche par les usages ? Comment intégrer un principe de réalité dans les études de design ? Comment évaluer un projet d'architecture également à l'aune de la prise en compte des usages ? Voici sept pistes d'actions, et des éléments pour les mettre en œuvre.**



# 1 Clarifier la maîtrise d'usages

**Attention à ne pas prendre la notion de design de services comme un acquis, car elle est difficile à intégrer par les différentes directions dans leurs pratiques quotidiennes. Si l'intérêt de ces démarches n'est pas compris, les résultats qu'elles produiront seront difficilement appropriables.**

## Conseil :

Ne pas hésiter à challenge le référent du projet sur son niveau d'ambition en matière d'implication des usagers, et définir avec lui les attendus de la démarche autour de termes précis (informer, consulter, concerter, coproduire, co-construire, co-décider ne renvoient pas au même degré d'influence sur le projet).

## Pistes à tester :

- L'intégration, dans les missions de maîtrise d'usages, d'atelier d'appropriation avec les parties prenantes du projet (architecte, direction patrimoine, futurs exploitants...).
- Des actions de sensibilisation continue, par exemple des visites ouvertes d'équipements publics récemment livrés ayant bien intégré des enjeux d'usage, en invitant les usagers, les services, les élus, la direction du patrimoine... La direction innovation peut être une ressource sur ce type d'action.
- La réalisation d'un référentiel de la co-construction autour des enjeux de construction de l'acteur public.

## Ils nous inspirent :

À la ville de Paris, des voyages d'étude pour faire l'expérience des écoles ouvertes : en 2019, la Mission Résilience de la Ville de Paris a monté des voyages d'étude dans des écoles ouvertes en Belgique, pour familiariser les parties prenantes à l'intérêt de repenser les usages des cours d'école dans le cadre du projet d'école Oasis.

## 2

# Désigner un garant de la prise en compte des usages

La bonne prise en compte des usages est souvent un enjeu partagé par toutes les parties prenantes d'un projet d'équipement, mais dont la responsabilité peut être diffuse. Sans garant attribué, l'enjeu d'usage passe souvent en second plan face aux questions de budget, de planning, de normes de sécurité...

Comment rééquilibrer le rapport de force ?

## Conseils :

- Identifier dans la collectivité qui peut jouer le rôle de garant et responsable de la qualité d'expérience usagers dans les projets d'équipement public. Les directions innovation peuvent être de bonnes ressources.
- Désigner en amont du projet qui sera le futur opérateur de l'équipement, et en faire le porteur naturel du projet. Il ou elle sera le garant de la maîtrise d'usages tout au long du projet, va la faire vivre sur la durée, la défendre auprès de toutes les parties mais aussi savoir l'adapter au fil des nouvelles contraintes.

### Pistes à tester :

- Tester un format de “designer embarqué” dans la direction du patrimoine pour accompagner la livraison d'équipements le temps d'un mandat
- Élaborer la fiche de poste d'un “directeur d'équipement futur”, en identifiant les rôles et actions qu'il pourrait mettre en place en amont de la livraison de l'équipement.

### Ils nous inspirent :

Dans le Puy de Dôme, un directeur de médiathèque en garant de la maîtrise d'usages : En 2012, la Communauté de communes “Entre Dore et Allier” a eu la bonne idée de recruter le directeur de sa future médiathèque dès le lancement de la maîtrise d'usages, et de le choisir pour son goût pour les démarches participative. Le directeur s'est rapidement imposé comme le principal garant du respect des préconisations issues de la maîtrise d'usages. Il a continué à faire vivre, avec les habitants, les expériences issues du plan d'usages. 5 ans plus tard, malgré la durée du chantier et les nombreux aléas (fouilles non prévues, chantier repoussé, changement de majorité), l'intégrité des propositions ont été mises en œuvre dans le projet architectural mais aussi le projet d'établissement et bien d'autres encore. La médiathèque est aujourd'hui un cas d'école pour son niveau élevé de participation et son audience est trois fois plus importante que dans des villes de même taille.

## 3

# Donner aux usagers les capacités de conduire eux-mêmes une mission de maîtrise d'usages

**Et si une implication encore plus étroite des citoyens pouvait renforcer, légitimer et rendre plus performative la maîtrise d'usages ? Comment repenser la place des citoyens, à la fois du côté de la maîtrise d'ouvrage (en garants de l'intérêt général), et du côté de la maîtrise d'œuvre (en experts des usages) ?**

## Conseils :

- Désigner un réfèrent politique du projet, garant de la prise en compte de la participation et ne pas engager le projet tant que ce réfèrent n'est pas désigné
- Intégrer les missions de participation citoyenne aux missions de programmation

## Des pistes à tester :

- Un nouveau rôle pour les conseils de quartier, repensés pour devenir pilotes et garants de la maîtrise d'usages. Ils seraient missionnés par la collectivité et responsables de la mission de maîtrise d'usages. Ils sont le garant tout au long du projet et dialoguent avec le maître d'œuvre.
- Des groupements associant professionnels et usagers ou futurs usagers locaux, qui seraient rémunérés, pour mener des missions de maîtrise d'usages.

## Ils nous inspirent :

- À Paris, la rénovation d'une place en co-maîtrise d'ouvrage citoyenne : L'association d'habitants Hypervoisis, dans le 14<sup>e</sup> arrondissement de Paris, a négocié et obtenu le portage de la maîtrise d'usages lié à la rénovation de la place des Droits de l'enfant. Une décision votée par la mairie, assortie d'une subvention de 200 000€, stipule que l'association est en « co-maître d'ouvrage » de l'ensemble du projet avec la Ville ; ses membres réalisent eux-mêmes le travail d'écoute et de dialogue avec les habitants ; ils participent aux réunions de suivi avec les services municipaux, ont conduit eux-mêmes la concertation et sa restitution, co-élaboré les plans et le programme de travaux, et vont eux-mêmes acquérir et réaliser les mobiliers qu'ils seront en charge de gérer au quotidien. Ils s'engagent également à entretenir une partie des nouveaux espaces végétalisés et à assurer une veille sur les questions de propreté. Ils proposeront un programme d'animations régulières, ouvertes à tous.
- Les community researchers chez nos voisins Anglais : Ce programme, mis en place par la collectivité de Camden à Londres, consiste à impliquer des habitants dans un travail de recherche utilisateur au sein de leur communauté. L'idée de départ consiste à dire que les habitants eux-mêmes connaissent leur quartier mieux que personne et que travailler directement avec eux est le meilleur moyen d'améliorer les services de proximité. Ils sont rémunérés pour effectuer cette mission et sont recrutés pour leur connaissance du terrain. Ces personnes sont alors formées à la recherche et à la collecte de données.

## 4

# Intégrer la performance d'usages dans le pilotage du projet

**Aujourd'hui, l'ensemble de la chaîne de production n'arrive pas à construire des mesures relatives à l'usage de ses équipements (taux d'occupation, nombre d'acteurs ayant accès à l'espace, variétés d'usages possibles de l'espace etc.). Par exemple, pour une cantine scolaire, la direction gestionnaire peut facilement évaluer le coût de la gestion - mais ne sait pas la mettre en rapport avec son usage, plus ou moins optimisé. Cela a inévitablement des effets sur les choix de conception d'un équipement public. Comment intégrer à la performance des critères d'usages ?**

## Conseils :

- Anticiper et se poser la question, en amont du projet, de ce qu'est un équipement réussi aux yeux de chacun.
- Faire de l'évaluation par l'usage un outil de pilotage de projet : il s'agit moins d'évaluer la performance d'usages une fois le projet fini, que de réajuster le projet en cours de route, dans une logique d'évaluation continue.
- Penser la dimension collective : C'est d'abord dans sa dimension collective que l'évaluation de la performance d'usages d'un bâtiment a de la valeur. Veiller à associer l'ensemble des parties prenantes au démarrage d'une opération (utilisateurs, usagers, direction du patrimoine etc..) afin de mesurer les écarts et points de convergence initiaux et les traiter dans le cadre du programme. Cette question doit aussi être posée aux membres du comité de pilotage de lancement du projet. Le positionnement de la maîtrise d'usages sera d'autant plus viable, légitime et pérenne que l'on aura inscrit dès le départ la notion de qualité d'usage du futur équipement au sein de la commande politique.

## Pistes à tester :

Un protocole de pilotage par la performance d'usages sur un projet :

1. Définir une série de cibles d'usages.
2. Identifier des indicateurs de performance d'usages (par exemple la notion de contrôle/liberté et l'appropriation, la notion de flux/présence, les points de contacts, la mutabilité des espaces).
3. Animer un atelier d'élaboration des objectifs : avec en début de projet, un atelier collectif pour définir les enjeux de l'opération, la condition de réussite du projet, le rôle de chacun pour y parvenir, puis décliner les valeurs en termes plus opérationnels.
4. Documenter visuellement (documentaire vidéo) les projets en cours pour comprendre finement, les postures, les ambiances spatiales, les relations sociales qui se jouent dans l'espace (et dont la description écrite peut être laborieuse).

## Ils nous inspirent :

La haute qualité environnementale (HQE), une démarche d'évaluation holiste : La HQE est un concept environnemental français datant de 2004 accompagné d'une certification « NF Ouvrage Démarche HQE » par l'AFNOR, qui vise à limiter à court et à long terme les impacts environnementaux d'une opération de construction ou de réhabilitation, tout en assurant aux occupants des conditions de vie saine et confortable. Dans cette démarche, tout doit se composer en même temps et ensemble. Il n'existe aucune « check-list » à suivre pas à pas : chaque décision remet en cause les précédentes.

Ceci rend difficile un exposé « rationnel » de performances environnementales, pourtant on peut procéder par grandes "cibles solidaires".

## 5

# Choisir un processus de conception par itération

**La maîtrise d'usages souffre d'être souvent cantonnée à la phase initiale du projet, lors de l'expression des besoins, ou tout en aval, lors de la "décoration" finale du projet pour choisir les couleurs et le mobilier Comment repenser la méthode de conception et les compétences mobilisées à l'aune d'une meilleure prise en compte des usages ? Comment orchestrer le dialogue et l'itération entre maîtrise d'usages et maîtrise d'œuvre sur l'ensemble du processus de conception ?**

## Conseils :

- L'enjeu est de définir le bon degré et le bon timing d'itération, pas forcément de demander une intervention conjointe de bout en bout. La diversité des métiers et le phasage d'un projet a du bon : ne pas imposer l'intégration d'un "spécialiste des usages" tout au long du projet, et la présence de l'architecte sur les phases d'enquête de terrain, qui pourrait épuiser l'un et l'autre et diluer leur valeur ajoutée. En revanche, bien poser les rôles de chacun permet de mieux comprendre la spécificité et donc l'articulation des compétences.
- Penser des missions longues et en pointillée de la maîtrise d'usages, permettant un ping-pong tout au long du projet, de la programmation à la livraison et sortir du format court (6-9 mois).

### Pistes à tester :

- Mettre en place des critères d'attribution de la maîtrise d'oeuvre : par exemple allouer une partie de la notation à la manière de poursuivre et d'intégrer la maîtrise d'usages dans la suite du projet jusqu'à la réception.
- Contractuellement, et pour gagner en agilité, pourquoi ne pas expérimenter un accord cadre avec la maîtrise d'usages initiale, afin de laisser ouvert un potentiel retour sur le projet plus tard dans le processus.
- Tester un format de suivi de programmation tout au long du projet : composée d'un binôme (chargée d'opération interne et designer externe par exemple) : en plus d'une intervention dans la phase de programmation lors de la 1<sup>ère</sup> année du projet, il pourrait intervenir sous la forme d'atelier lors de l'avant-projet sommaire, l'avant-projet définitif, et l'étape du détail quantitatif estimatif lors de la phases d'études, puis intervenir à nouveau sur la fin du chantier pour travailler l'appropriation des usagers.

### Ils nous inspirent :

- La métaphore du théâtre pour que chacun trouve sa place : En mettant en parallèle montage d'une pièce de théâtre et projet de construction, l'agence d'urbanisme Espace Compris a développé un jeu de rôle organisationnel « scène et coulisse », pour aider les différentes parties prenantes d'un projet architectural et urbain à construire une vision partagée des rôles de chacun.

## 6

# Soigner les outils de passation entre les missions

**Pour limiter le risque de pertes en ligne, comment améliorer les outils de transmission de la maîtrise d'usages, et les rendre plus appropriable par les autres acteurs du projet de construction ? Comment intégrer les contraintes de l'architecte sans affaiblir le travail de maîtrise d'usages ?**

## Conseils :

- Attention au réflexe de demander d'utiliser les outils de l'architecte : il s'agit plutôt de trouver la forme de restitution qui permet aux architectes de comprendre l'intention, tout en lui laissant une part d'interprétation et d'adaptation au projet global. C'est important que le programme d'un équipement soit interprétable par ce dernier et par les acteurs techniques de la direction du patrimoine. Mais également par les usagers et les métiers qui doivent pouvoir se l'approprier, le comprendre et défendre sa philosophie au fil de l'avancement du projet architectural.
- Intégrer les enjeux de réalisation (budget, temps, mise en lien avec d'autres acteurs de la collectivité) dans la restitution des pistes, car ce sont des éléments cruciaux du projet architectural.

### Pistes à tester :

- Demander un pré-programme, avoir des graphiques c'est encore mieux, l'image étant souvent plus parlante que le texte, et illustrer avec des exemples d'autres projets pour donner à voir la faisabilité des pistes.
- Demander à la maîtrise d'usages de travailler sur des scénarios de mise en œuvre (avec un pré-budget, et calendrier de réalisation) des idées issues de la mission, co-construites avec la maîtrise d'ouvrages, afin de permettre à l'architecte de l'articuler au projet.

### Ils nous inspirent :

- Les plans d'usages pour imaginer la gare rurale de demain : De la même façon qu'un dessin vaut souvent mieux qu'un long discours, les représentations visuelles et imagées peuvent faciliter l'échange entre les corps de métiers. Au terme d'un travail de maîtrise d'usages réalisé pour penser le futur des petites gares rurales en Bourgogne, un ensemble de croquis mettant en scène les services qui pourraient être proposés au sein de la future gare (ou "plan d'usages"), ont permis à tous les protagonistes de se projeter plus facilement et collectivement vers une vision partagée.
- De la maîtrise d'usages à l'assistance à achat du mobilier : lors d'un projet de réaménagement d'une cour d'école, pour rendre plus appropriables et actionnables les recommandations ayant émergé, la designer Agathe Chiron a illustré et mis en évidence des problèmes relevés et les pistes apportées à travers un plan projet phasé sur 6 ans donnant à voir les tranches de travaux. L'un et l'autre permettent de comprendre le sens des réponses proposées et leur priorisation aux yeux des usagers.

## 7

# Laisser les usages finir les bâtiments

Qui a dit que la meilleure manière d'ajuster un bâtiment aux usages était d'intégrer la maîtrise d'usages en amont de la phase de construction ? On pourrait prendre le parti de ne pas finir complètement les bâtiments, pour laisser aux usagers réels le soin d'apporter leur touche et de régler finement les aménagements. Une piste qui demande à la fois de revoir notre culture de l'équipement public, nos limites réglementaires en matière de sécurité et probablement aussi, les métiers de la construction. En filigrane, c'est à la fois le standard des bâtiments livré et le rapport à la commande et la juste place du geste architectural qui est en question : comment tendre vers un processus permanent sans brader la qualité des espaces ? Quelles évolutions du rôle de l'architecte ? Comment apprendre aux élus à "couper le ruban" d'un équipement pas "fini", évolutif et transformable dans le temps ?

## Conseils :

- Eviter de manière générale la programmation figée et les contraintes structurelles et choisir un programme proposant des « espaces capables », c'est à dire un mode de conception des espaces avec un degré d'indétermination laissant la place à l'usager, à la suite de la livraison, pour définir les caractéristiques finales des lieux. qui favorise la flexibilité et la mutabilité du bâtiment. Le travail de l'architecte consistera alors à trouver la bonne trame pour faire évoluer les volumes.
- Aborder le chantier comme outil de conception et d'appropriation : prévoir et budgéter des temps de finition des bâtiments et d'appropriation des bâtiments par les usagers, penser la place de la maîtrise d'œuvre dans cette démarche.

## Pistes à tester :

- Mettre en place un budget d'appropriation en plus des budgets d'investissement et de fonctionnement du bâtiment
- Mettre en chantier participatif la  finition des espaces (travail sur la signalétique, agencement du mobilier dans l'espace, « dernier coup de peinture »), avec l'appui d'une association d'éducation populaire, d'usagers ou de relai du quartier pour en améliorer le processus d'appropriation.

## Ils nous inspirent :

- L'habitat livré « non fini » : Dans le cadre d'une commande néerlandaise faite par un promoteur et la mairie de Dordrecht, en 1998, Lucien Kroll propose et réalise un tissu urbain complexe et vivant, notamment grâce au principe de l'habitat livré « non fini ». Il en parle en ces mots : « *Cette 'œuvre ouverte' est une acceptation aveugle de l'Autre, un pari sur la confiance, une foi dans sa compatibilité, enfin une hospitalité d'origine antique et un renoncement au despotisme d'auteur. Elle est la base de la société ouverte et 'pari démocratique' appliqué à la chose bâtie* »
- La posture de l'architecte « concierge », dans les projets de permanence architecturale. La permanence architecturale est une pratique qui part du postulat que le projet de bâti advient en habitant les lieux, en faisant l'expérience d'être habitant soit même. Elle suppose notamment une présence continue de l'architecte comme condition pour créer un dialogue de qualité entre toutes les parties, et pour intégrer au fil du projet le non prévu et le spontané. Cette approche a été expérimentée dans une série de projets en France, dans le sillage de l'architecte Patrick Bouchain.
- La conception d'un guide d'aménagement avec les usagers pour favoriser l'appropriation : l'agence Vraiment Vraiment a conçu pour les équipes d'animation des espaces accueil jeunesse de la Ville de Paris des guides d'aménagements des Espaces Jeune pour favoriser une réelle appropriation et faire des équipements réellement hospitaliers. Le petit guide traverse une série de recommandations issues des bonnes pratiques de certains équipements : s'approprier le parvis, fluidifier les seuils d'équipements et aménagements des espaces de convivialité ou même comment faire une vitrine d'équipement public.
- Autour d'une biennale, la permanence architecturale au "2.4", à Pré-en-pail : Le 2.4 est un lieux intermédiaire occupé par un collectif composé du Secours Populaire, de l'association d'éducation populaire Payaso Loco et de co-workers indépendants, situé à pré-en-pail, un village dans la Mayenne. Tous les deux ans depuis 2013, ce collectif organise un  festival d'architecture et d'urbanisme durable en milieu rural « Habiter Là », ouvrant un cycle de conférences, de rencontres, d'expositions sur une question choisie collectivement et relative à l'amélioration des lieux. Les trois mois de festival servent à alimenter une culture commune pour ces 3 entités et leurs usagers, ainsi qu'à les rassembler pendant une série d'ateliers de concertation et de co-définition du programme de travaux à réaliser. Un carnet de préconisation, mis en forme par l'architecte en charge des ateliers de concertation, est remis à une équipe d'architecte, elle même choisie par le collectif. Sur la base de ce carnet, les architectes, interprètent les désirs, prennent des libertés et proposent des travaux à la mesure de l'enveloppe de travaux disponible à ce moment là et se retirent. Le collectif est ensuite maître de ses choix, il fait son tri dans les propositions de l'architecte, maîtrisant son budget travaux, établissant ses priorités et organisant son chantier de bénévoles. Le chantier déploie ensuite une énergie étonnante et la clôture du festival permet d'inaugurer une nouvelle étape, un nouveau visage du lieu. La relation de confiance entre les usagers et l'architecte est totale, l'appropriation des propositions de l'architecte par le collectif est elle aussi totale. Chacun tour à tour dans le respect de l'autre s'affranchit de certains pan du travail réalisé par l'autre.

**Ce document a été réalisé sous l'initiative de la 27<sup>e</sup> Région, du Département du Val d'Oise, l'agence Vraiment Vraiment et avec la participation d'un groupe de complices architectes, programmistes, agents publics de collectivités territoriales, dans le cadre d'une démarche exploratoire de décembre 2019 à novembre 2020.**

**Ils ont coordonné le projet :**

Alexandre Mussche, Vraiment Vraiment  
Stéphane Vincent, 27<sup>e</sup> Région  
Louise Guillot, 27<sup>e</sup> Région

**Conception et graphisme :**

Vraiment Vraiment

**Contacts :**

svincent@la27eregion.fr  
lguillot@la27eregion.fr

**Le contenu de ce document  
a fait l'objet d'échanges avec :**

Arnaud Alavant, Florence Bannerman,  
Mélisande Barraud, Agathe Chiron, Massimo Demicheli,  
Chloé Gambie, Charlotte Hemery, Guy Kauffmann,  
Stéphane Malek, Aude Masboungi,  
Pierre-Antonin Mégali, Pomme Monfort,  
Emilie Moreau, Gérard Pinot, Annabelle Royer,  
Cécile Roussel, Jodelle Zetlaoui-Léger.