

La conservation, la restauration et l'étude du patrimoine en milieu isolé sous les aspects opérationnels dans le cadre d'un projet de réalisation (constructions, rénovations, aménagements, équipements...) sur site ou ailleurs.

Sophie Besson, architecte de formation, programmiste de métier.

Qu'est ce que c'est que ce métier ? En 2 mots, j'interviens pour des missions d'expertise et de conseil pour une aide à la décision et une aide à la conception, auprès des maîtres d'ouvrage (des responsables d'ouvrage) dans des opérations d'aménagement.

Dans le cadre de cette réunion à laquelle vous m'avez demandé de participer, j'ai voulu axer ma présentation sur les aspects opérationnels d'un projet de réalisation.

Quelle démarche globale adopter pour maîtriser la qualité des installations, les coûts d'investissement et d'exploitation et la maintenance des équipements ?

La première partie de ma présentation est une rapide présentation du processus en deux étapes

Dans la seconde partie j'aborderais plus en détail ces deux étapes fondamentales d'un projet en mettant l'accent plus particulièrement sur les problématiques liées à l'isolement géographique d'un patrimoine à l'aide d'un exemple le site archéologique tunisien de Dougga sur lequel je travaille actuellement au sein d'une équipe pluridisciplinaire.

Le patrimoine en milieu isolé peut nécessiter des aménagements divers qui concernent l'urbain, le paysage, les infrastructures, la construction, la réhabilitation, la mise en sécurité, la mise en place d'équipements mobilier, de signalétique... qui doivent être conçus en adéquation avec des préoccupations de gestion.

Conserver, étudier, protéger et j'ajouterais montrer, communiquer, médiatiser le patrimoine en milieu isolé c'est aussi ne pas rester isolé, refuser l'isolement, en mettant en place une démarche qui regroupe les acteurs et des spécialistes pour développer des synergies dans un processus de réflexion itératif.

En effet, il apparaît que toute politique d'intervention sur un site ne saurait se mener sans allier l'aspect technique à la vision stratégique d'un développement durable du site dans son environnement.

La valeur des réalités de terrain prend toute sa dimension. La stratégie d'aménagement doit être étayée par une concertation constante entre les administrations à l'échelon central et local, les élus, les acteurs de la vie économique et les professionnels pour définir en commun les projets de réalisation.

La méthodologie à mettre en place doit permettre des choix raisonnés qui en l'occurrence permettront de maîtriser la qualité des installations, les coûts d'investissement et d'exploitation et la maintenance des équipements.

Elle s'articule autour de principes simples :

- 1- toute réalisation, intervention doit être précédée d'études préalables, d'étude de faisabilité, au cours de laquelle s'élabore la stratégie, le concept d'aménagement et les modalités de gestion.
- 2- la formulation des exigences d'aménagement doit être adaptée aux modalités de leurs mises en œuvre et s'inscrit dans un processus dynamique
- 3- la conception des aménagements ne se limite pas aux cadres bâtis (élargi) mais concerne aussi les structures et les moyens de gestion

- 4- l'adéquation entre les objectifs et les réalisations doit être contrôlée tout au long du processus s'assurer de la viabilité et pour recadrer éventuellement
- 5- l'évaluation après coup (peu réalisée) permet de déterminer les points forts et faibles et d'améliorer

Des principes, des recommandations, des orientations élaborées au sein de groupe de travail dans le cadre de conférences internationales.

Ces travaux ont trouvés leur conclusions dans le cadre de conventions et de chartes auxquelles la plupart des pays ont souscrit. Et en particulier la Tunisie.

Texte de la Conférence d'Athènes de 1931

Charte internationale sur la conservation et la restauration des monuments historiques et des sites (Charte de Venise 1964)

Charte Icomos

Directives sur l'éducation et la formation à la conservation des monuments, ensembles et sites (Colombo) 1993

Plan de gestion qui prend en considération

Conclusion

C'est notre nouveau chantier je vous remercie de votre attention et j'espère revoir certains d'entre vous prochainement lors de ce nouveau chantier

1. Le cadre

La commande publique et la loi MOP

Au cours des années 1970, le concept de programme a peu à peu émergé en France. Depuis que c'est généralisé la mise en compétition des concepteurs pour accéder à certaines commandes publiques importantes, la formalisation d'un programme, de nature à placer les concurrents à égalité d'informations relatives aux attentes du maître d'ouvrage, est devenue nécessité.

Le décret du 28 février 1973 et l'arrêté du 28 juin avec ses annexes ont transformé profondément le contenu, les responsabilités et les conditions de rémunération des missions d'architecture et d'ingénierie.

*Ce décret désigne le **maître d'ouvrage** comme responsable du programme entendu sous ces deux acceptions définition sociale, urbaine et fonctionnelle d'une part et définition économique d'un bâtiment d'autre part tandis que le **maître d'œuvre** à la charge de la conception et du contrôle de l'exécution et des coûts.*

Ce décret est un des premiers textes à reconnaître l'utilité du programme et à définir le contenu du programme.

La loi n°85-704 dite loi MOP est promulguée le 12 juillet 1985.

Elle est relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

Elle définit le champ de leurs responsabilités propres et fixe le cadre de leurs relations.

Elle a confirmé sous forme d'obligation, cette formalisation avant toute commande d'ouvrage public.

Comme toute obligation, celle-ci peut-être remplie en tant que simple formalité ou, au contraire, développée pour lui donner tout son sens. Quand elle est pleinement utilisée, la démarche représente d'abord une nécessité rationnelle d'information et de réflexion, visant à fonder la décision, vérifiant son opportunité et sa faisabilité, visant à clarifier les objectifs et à en anticiper les conséquences.

Les décrets n°93-1268 du 29 novembre 1993 sont relatifs aux missions de maîtrise d'œuvre confiées par des maîtres d'ouvrage publics à des prestataires de droit privé.

Les acteurs et leurs rôles

La maîtrise d'ouvrage

Le maître de d'ouvrage

« Le maître d'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre » (loi du 12 juillet 1985, dite loi MOP).

Dans une démarche de participation, le maître d'ouvrage associe à la réflexion, des représentants de partenaires du maître d'ouvrage :

- La commune d'implantation du projet
- **Les représentant des utilisateurs** qui gèrent l'établissement en question
- **Les usagers** qui pratiquent les lieux : le personnel, le public....
- Des associations locales
- Des co-financeurs
- Les services de l'État compétents...

Les missions susceptibles d'être légalement confiées à des prestataires extérieurs

- **Le mandat** « dans la limite du programme et de l'enveloppe financière qu'il a arrêtés, le maître d'ouvrage peut confier à un mandataire, l'exercice, en son nom et pour son compte, de tout ou partie des attributions de la maîtrise d'ouvrage... » Loi MOP titre 1 article 3.

- **La conduite d'opération** : mission d'assistance générale à caractère administratif, technique et financier (le conducteur d'opération appartient soit à la collectivité maître d'ouvrage, soit à un service extérieur (DDE, établissement public, SEM, société privée agréée dans ce cas il est appelé conducteur d'opération au sens de la loi MOP).

Le conducteur de projet est un professionnel du management des projets de construction. Bras droit du chef de projet, neutre et objectif, car porteur d'un point de vue technique, il organise l'ensemble du processus, gère et surveille l'ensemble des interventions des différents professionnels et partenaires extérieurs. Il possède des compétences juridiques, financières, administratives et techniques.

- **L'assistance à la maîtrise d'ouvrage** : missions d'expertise et de conseil pour une aide à la décision. Le programmeur est un professionnel qui assiste le maître d'ouvrage dans le cadre des études de programmation. Il doit être impartial. Cela peut être une équipe : le programmeur (architecte, urbaniste, ingénieur, sociologue, géographe...), un urbaniste, un paysagiste, des bureaux d'études, un économiste et toutes les compétences nécessaires à la définition du projet : un muséologue, un spécialiste en conservation préventive des collections dans un musée, un spécialiste en systèmes d'information multimédias et applications audiovisuelles, un juriste...

Les membres de cette équipe ne peuvent pas ensuite participer à l'équipe de maîtrise d'œuvre chargée de la conception du projet.

La maîtrise d'oeuvre

« La mission de maîtrise d'œuvre que le maître d'ouvrage peut confier à une personne physique de droit privé ou à un groupement de personnes de droit privé doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme » ...

Cette mission définie par les textes de la loi MOP nécessite plusieurs types de compétences : architecturale, technique, économique, sociale, urbanistique... qui correspondent souvent à des professions distinctes : architecte, urbaniste, le paysagiste, muséographe, scénographe, acousticien, éclairagiste, bureaux d'études techniques, économistes....

1.3 La qualité des constructions publiques

Dans le secteur public, les textes réglementaires qui traitent de la commande publique mettent de plus en plus l'accent sur l'importance de la phase de réflexion nécessaire à la définition de l'ouvrage.

La loi MOP (n° 85 704) du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée a cherché à responsabiliser la maîtrise d'ouvrage publique pour produire des constructions de qualité.

En particulier cette loi institue l'obligation pour le maître d'ouvrage de :

- s'assurer de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée ;
- d'en déterminer la localisation ;
- d'en définir le programme ;
- d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle ;
- de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé.
- La loi indique encore le contenu précis du programme ainsi que la poursuite éventuelle de son élaboration au cours des études de maîtrise d'œuvre.

Qu'est-ce qu'une construction publique ?

C'est un ouvrage spécifique parmi l'ensemble des constructions d'une cité (logements, immeubles de bureaux, commerces...):

- **C'est un outil de service public** utilisé pour créer, développer ou améliorer un service public : services communs, activités sociales...

Il doit être adapté à ses usages, et aux fonctions qui vont y prendre place et aux activités qui vont s'y dérouler.

Il doit être adapté aux exigences économiques de fonctionnement : il doit pouvoir fonctionner dans un cadre de dépenses d'investissement compatibles avec celle du maître d'ouvrage (personnel, maintenance...).

Il doit assurer un service durable, c'est-à-dire une durée de vie suffisamment longue pour amortir les dépenses publiques engagées tout en prenant en compte les évolutions possibles des besoins de la ville et des usages.

- **C'est un symbole institutionnel** qui possède une indiscutable valeur symbolique pour les citoyens dans la mesure où il offre une représentation de l'institution publique qu'il abrite.

- **C'est un repère urbain dans la ville** : qui génère des flux de personnes et qui par son échelle souvent plus importante que celles des ouvrages avoisinants lui confère un rôle structurant. Il fonctionne en interactivité avec son environnement immédiat et en intégration avec l'organisation de la ville, son histoire, sa structure sociale et économique.

Une construction publique est réussie quand...

- le service rendu correspond à l'attente du public ;

- l'investissement réalisé et les frais de fonctionnement qu'il engendre sont compatibles avec les moyens financiers de la collectivité publique ;

- la réalisation finale est de qualité à l'échelle de la ville et du territoire.

L'ensemble de ces points est conditionné par la réflexion des acteurs, avec en première ligne la maîtrise d'ouvrage sur les éléments de qualité spécifiques aux bâtiments publics. Il est facile de comprendre que c'est en grande partie au cours des toutes premières étapes de la réflexion du maître d'ouvrage sur l'opération envisagée que se joue la majeure partie de la qualité du produit final.

Quel service offrir ? Pour qui ?

Quelle volonté sociale et urbaine dans le projet ?

Quel site choisir ? Où ?

Quel budget faut-il mobiliser ?

Un projet s'envisage donc globalement, c'est à dire plus largement qu'au regard des seules questions techniques et relatives au cadre bâti. Il faut disposer du plus d'informations possibles pour faire des choix judicieux.

2. Un processus en deux étapes

Les étapes amont, celles où se définit l'ouvrage dans ses dimensions fonctionnelles techniques, esthétiques, urbanistiques et économiques sont souvent sous-estimées alors que c'est là que le rôle du maître d'ouvrage est primordial et que se joue la qualité du dialogue à venir avec le maître d'œuvre et par voie de conséquences la capacité collective du couple maître d'ouvrage/ maître d'œuvre à maîtriser le processus de conception et de réalisation.

Pour créer les conditions d'un bon service à l'utilisateur et d'une bonne architecture le maître d'ouvrage doit concilier les questions d'organisation du travail avec les attentes des usagers, les questions financières avec les enjeux de société, les nécessités techniques avec les enjeux urbains.

Une démarche de programmation cohérente permet d'avancer logiquement et de prendre des décisions en connaissance de cause :

- les études pré opérationnelles axées sur la définition du projet de service public dans ses aspects sociaux, économiques et urbains ;
- les études opérationnelles attachées à la définition précise de l'outil à réaliser.

Les études pré-opérationnelles permettent au maître d'ouvrage d'évaluer l'opportunité de l'opération projetée, de définir son contenu et ses objectifs, de juger de sa faisabilité et de prévoir les coûts d'investissement et de fonctionnement.

C'est une phase d'aide à la décision qui permet au maître d'ouvrage de prendre en toute connaissance de cause :

- la décision de lancer l'opération et de fixer toutes les bases du projet ;
- ou bien de prendre la décision d'abandonner ou de différer son projet.

Les études opérationnelles ont pour objectif de produire puis de mettre à jour le programme, c'est-à-dire l'ensemble des documents approuvés par le maître d'ouvrage au fur et à mesure des phases de conception. Sont ainsi développées en détail les exigences techniques et qualitatives que le concepteur doit respecter pour concevoir et réaliser l'ouvrage attendu.

Le programme ne doit pas viser un absolu fonctionnel totalement abstrait qui met en avant un tel niveau de contraintes fonctionnelles que les architectes après quelques tentatives baissent les bras.

Le temps de la réflexion et le temps de la maturation sont nécessaires.

La programmation est une démarche itérative : le projet se construit à mesure en affinant progressivement les hypothèses.

Une démarche unique, non reproductible. Se déroulant dans un contexte qui lui est propre, un projet de construction publique est soumis à des enjeux chaque fois différents. Toute commande passée avec un maître d'oeuvre est le fruit d'une démarche unique, d'une recherche de solutions adaptées.