

Engager une démarche écoresponsable : s'engager.

**Actions et responsabilités
d'une équipe de projet**

Agathe MABRUT

DU Construction Eco-responsable

Pôle de formation EVA - Université Gustave Eiffel

Promotion 2021 - Mémoire de fin de formation

TABLE

	Introduction	5
I	De notre responsabilité comme porteurs de projet	8
	Un contexte réglementaire légal Des responsabilités implicites	
II	S'engager, une démarche active	17
	Partager les risques Capitaliser l'intelligence collective Connaître son territoire	
III	Créer un contexte favorable à l'écoresponsabilité	26
	Le programme comme contrat Le système participatif de garantie Généraliser l'équipe de maîtrise d'ouvrage Et l'architecte ?	
	Conclusion	37
	Bibliographie	40

Introduction

« Aux citoyens de pousser à la transition ; aux professionnels de repérer ce qui fonctionne, lever les verrous, massifier les solutions ; aux élus de montrer le cap, expliquer l'urgence, organiser la transition. » Grisot Sylvain, *Manifeste pour un urbanisme circulaire*, Editions Apogée, 2021, p°193

Les opérations de construction abordant différemment le bâtiment et l'aménagement du territoire se multiplient en France et dans le monde. D'abord considérées comme bioclimatiques car orientées sur les principes d'une construction tirant profit des éléments naturels de son environnement immédiat, la sémantique s'est peu à peu transformée pour englober des concepts plus théoriques de vivre-ensemble et de mise en perspective de l'acte de construire. Les notions de solidarité, d'égalité des chances et des ressources sur un territoire donné, de coût réel des matières premières et transformées participent aujourd'hui complètement à la définition de l'écoresponsabilité. Elle intègre à la définition d'une manière de construire vertueuse et respectueuse de l'environnement naturel et social l'idée d'une responsabilité de l'individu devant chacune des actions modifiant son écosystème vis-à-vis de ses concitoyens. Par cette responsabilité contractée dès l'intention de modification, un devoir de vigilance engage institutions et individus à mettre en œuvre tous les moyens requis pour impacter positivement le territoire d'un point de vue écologique, économique et social.

Mais quelles obligations encadrent réellement les pratiques constructives ? Parle-t-on d'écoresponsabilité comme un cadre moral, un droit individuel, ou comme un cadre légal, un devoir collectif ? Est-ce encore un engagement militant ou est-on en train de voir émerger une autre méthodologie de travail des années à venir 2025-2050 pour les professionnels du bâtiment ? Et si de nouvelles pratiques sont en train de naître, comment peut-on les faire émerger plus massivement et de quels outils juridiques, administratifs et humains disposons-nous pour amorcer de bonnes habitudes ?

Nous avons choisi de questionner la constitution d'une démarche écoresponsable dans la commande publique, et plus particulièrement dans les territoires d'urbanisation dispersée du Sud-Ouest de la France.

Ces territoires sont souvent organisés en chapelet d'intercommunalités inférieur à 25 000 habitants pour les plus structurées à l'exception de quelques agglomérations comme Biarritz-Anglet-Bayonne et Pau Béarn Pyrénées. Seuls les services administratifs y sont professionnalisés. Ainsi, quand un projet émerge lors d'un mandat, les maires et élus locaux sont directement impliqués en tant que maîtrise d'ouvrage décisionnaire et opérationnelle sans formation ni compétences spécifiques.

Economiquement disparate entre la côte basque acquise à la promotion

privée et les grandes forêts ariégeoises, le territoire pyrénéen commence tout juste à entamer une dynamique d'innovation dans les façons d'aménager, de construire et de réhabiliter son patrimoine urbain, rural et naturel. Mais le manque de connaissances et l'absence d'un réseau de professionnels ou d'institutions publiques engagées entravent la majorité des projets à s'inscrire dans une démarche écoresponsable. Cette absence de compétences empêche les maîtrises d'ouvrages publiques non professionnelles à assumer leurs projets tout au long d'une opération et transfèrent ainsi de nombreuses responsabilités sur l'équipe de maîtrise d'œuvre. Cette situation institutionnalise des relations entre maîtrise d'ouvrage publique et maîtrise d'œuvre privée qui nous semble aujourd'hui être un frein au développement d'une démarche écoresponsable.

Les réponses aux enjeux viendront majoritairement d'initiatives vertueuses des maîtrises d'ouvrages. Car la maîtrise d'œuvre ne peut dans une même synergie proposer un programme et y répondre. En parallèle de la montée en compétences des équipes de maîtrise d'œuvre, les maîtrises d'ouvrage publiques non professionnelles ne peuvent plus être considérées comme non-sachantes et doivent mettre en place une démarche itérative de conduite écoresponsable d'une opération.

Ainsi, nous verrons dans un premier chapitre quelles obligations légales encadrent la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre mais aussi quelles sont leurs responsabilités devant leurs concitoyens lors d'une conduite d'opération et quels éléments additionnels peuvent permettre de basculer dans une démarche écoresponsable.

Dans un deuxième chapitre, nous sélectionnerons trois actions nous paraissant indispensables à la mise en œuvre d'une véritable démarche écoresponsable car, et c'est l'objectif de ce mémoire, il est nécessaire de construire une méthodologie réflexive permettant de créer un socle intellectuel sur laquelle les équipes de projet, toutes plus diverses les unes que les autres, pourront répondre aux enjeux qui sont désormais les nôtres.

Enfin le dernier chapitre proposera trois outils adaptés à la mise en place et l'accompagnement d'une démarche écoresponsable. Par ces trois outils, nous montrerons que la démarche écoresponsable est une implication collective, où il est nécessaire d'imbriquer les disciplines, de collaborer pour compenser les incertitudes du projet et ainsi s'adapter.

Car nous ne pourrions pas généraliser un processus d'écoconstruction pour des opérations découlant de leur contexte, mais nous pouvons transmettre une méthodologie de travail plus engagée.

De notre responsabilité comme porteurs de projet

« Une responsabilité est une obligation faite à une personne physique ou morale de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter les conséquences. » CNRTL

Autour de la notion de responsabilité, l'individu engageant sa responsabilité auprès d'un autre doit répondre de ses intentions et de ses actes devant sa conscience, respecter le code moral établi entre les deux parties. C'est exactement la nature des engagements que tiennent maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage durant une opération de construction et qui sont définis par un contrat ou implicites par la nature des relations que tisseront les acteurs au cours du projet architectural. La notion de responsabilité dans le cadre d'une commande publique dépasse les deux parties que sont la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage puisqu'elle engage aussi les citoyens de la société civile que la maîtrise d'ouvrage représente.

Il apparaît comme pertinent de rappeler à travers cette notion de responsabilité les rôles et les obligations de chacun dans nos interventions sur le monde qui nous entoure et qui impacte tant cette société civile que les générations futures. Le contexte réglementaire issu du droit positif rappelle ainsi aux différents intervenants leurs responsabilités légales lors d'une opération de construction, même lorsque celle-ci n'est pas engagée dans une démarche écoresponsable.

Un contexte réglementaire légal

La loi française crée des obligations liant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre à des prescriptions réglementaires minimales. Ainsi, « un certain nombre de textes sont obligatoires et doivent être respectés par les concepteurs et par tous les corps intervenant dans la construction »¹ rappelle Marc Ganisly, avocat. Les lois, décrets d'applications, réglementations techniques et normes engagent des responsabilités qui, si ces dernières ne sont pas assurées, peuvent amener des sanctions, rarement appliquées.

Il est d'ailleurs rappelé dès les premiers articles du Code de l'urbanisme la mission d'intérêt général des collectivités publiques. Gestionnaires et garantes du territoire français dans le cadre de leurs compétences (article L101-1), leurs décisions doivent permettre d'atteindre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux fixés au niveau national.

¹ *Hors la loi pour dépasser la loi*, ICEB, transcription d'un cycle de conférences organisé par l'ICEB et CO2D à l'occasion de la COP 21 de Paris, 2017

Article L101-2 : Dans le respect des objectifs du développement durable, l'action des collectivités publiques en matière d'urbanisme vise à atteindre les objectifs suivants :

1° L'équilibre entre :

- a) Les populations résidant dans les zones urbaines et rurales ;
- b) Le renouvellement urbain, le développement urbain maîtrisé, la restructuration des espaces urbanisés, la revitalisation des centres urbains et ruraux ;
- c) Une utilisation économe des espaces naturels, la préservation des espaces affectés aux activités agricoles et forestières et la protection des sites, des milieux et paysages naturels ;
- d) La sauvegarde des ensembles urbains et du patrimoine bâti remarquables ;
- e) Les besoins en matière de mobilité ;

2° La qualité urbaine, architecturale et paysagère, notamment des entrées de ville ;

3° La diversité des fonctions urbaines et rurales et la mixité sociale dans l'habitat, en prévoyant des capacités de construction et de réhabilitation suffisantes pour la satisfaction, sans discrimination, des besoins présents et futurs de l'ensemble des modes d'habitat, d'activités économiques, touristiques, sportives, culturelles et d'intérêt général ainsi que d'équipements publics et d'équipement commercial, en tenant compte en particulier des objectifs de répartition géographiquement équilibrée entre emploi, habitat, commerces et services, d'amélioration des performances énergétiques, de développement des communications électroniques, de diminution des obligations de déplacements motorisés et de développement des transports alternatifs à l'usage individuel de l'automobile ;

4° La sécurité et la salubrité publiques ;

5° La prévention des risques naturels prévisibles, des risques miniers, des risques technologiques, des pollutions et des nuisances de toute nature ;

6° La protection des milieux naturels et des paysages, la préservation de la qualité de l'air, de l'eau, du sol et du sous-sol, des ressources naturelles, de la biodiversité, des écosystèmes, des espaces verts ainsi que la création, la préservation et la remise en bon état des continuités écologiques ;

7° La lutte contre le changement climatique et l'adaptation à ce changement, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'économie des ressources fossiles, la maîtrise de l'énergie et la production énergétique à partir de sources renouvelables.

Il est intéressant de montrer que la démarche intellectuelle de cet article se rapproche de la conception permaculturelle. Connue principalement pour ses applications agricoles, ce concept est en réalité une réflexion plus globale développée par Bill Mollison et David Holmgren dans les années 1970. A partir des savoirs aborigènes africains et du principe du non-agir sur le milieu de Masanobu Fukuoka, ces deux sociologues tentent de créer une logique réflexive écosystémique de liens, d'échanges, de flux entre sept thèmes considérés comme essentiels : écologie, conservation de l'énergie, aménagement du paysage, rénovation urbaine, architecture, agriculture.

Le but de l'approche permaculturelle est de mettre en relation le plus finement possible ces thèmes, avec un réajustement au fil des évolutions, ce afin de servir trois principes fondamentaux :

- Prendre soin de la nature,
- Prendre soin des humains,
- Partager / redistribuer équitablement les ressources.

La commande publique représente aujourd'hui 10% du PIB français ; il est donc nécessaire de définir de manière plus qualitative et écoresponsable les besoins du marché public. La loi du 12 Juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, couramment réduite à loi MOP, a subi quelques modifications majeures ces dernières années afin de s'adapter au contexte contemporain. Le nouveau Code de la Commande Publique (CCP) regroupe désormais un ensemble de lois régissant le volet environnemental et social de toute opération publique. Trop souvent considérée comme loi d'encadrement et non d'obligations, la dimension environnementale a été pleinement intégrée dans le livre IV « Dispositions propres aux marchés publics liés à la maîtrise d'ouvrage publique et à la maîtrise d'œuvre privée » depuis sa refonte en 2019. Ainsi l'article 5 impose aux intervenants de tenir compte d'objectifs de développement durable dans leurs opérations de conception. La maîtrise d'œuvre retenue doit donc assurer les compétences techniques permettant la mise en œuvre de ces objectifs, clairement définis par la maîtrise d'ouvrage, dont l'obligation et le devoir sont de proposer un programme clair et un budget en adéquation.

Le code de la commande publique est formulé afin que les personnes publiques assument leurs responsabilités environnementale, sociale et économique². Mais il n'oblige encore les parties prenantes d'un projet qu'à engager des moyens et non à obtenir des résultats. Cette obligation fait donc sens uniquement à partir du moment où l'ensemble des intervenants d'un projet accepte leur responsabilité morale les conduisant à un résultat en adéquation avec les alertes climatiques et sociales de notre temps. Les prochaines adaptations des textes de loi devront sans aucun doute orienter les politiques publiques vers une obligation de résultats et plus de moyens, trop soumis à interprétation de la collectivité locale.

Article L3-1 Créé par LOI n°2021-1104 du 22 août 2021 - art. 35 (V)

La commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale, dans les conditions définies par le présent code.

Article 180 : *[a commande publique] veille au recours à des matériaux issus des ressources renouvelables et prend en compte les exigences de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.*

C'est le cas de la Loi de transition énergétique pour la croissance Verte (2015), qui est un avancement considérable dans la manière de rédiger les

² LEMASSON Céline, « Plan national d'action pour les achats publics durables 2015-2020 » in *Economie circulaire et écoconception des bâtiments : utiliser le levier de la commande publique*, DREAL pays de Loire, 2019

textes réglementaires. En partant des objectifs à atteindre et non des moyens pour y parvenir, la loi impacte désormais toutes les collectivités publiques à travers trois grandes orientations :

- La réduction des déchets
- La réduction de l’empreinte carbone
- L’utilisation de matériaux biosourcés.

***Article 8-II :** toutes les nouvelles constructions sous maîtrise d’ouvrage de l’État, de ses établissements publics ou des collectivités territoriales font preuve d’exemplarité énergétique et environnementale et sont, chaque fois que possible, à énergie positive et à haute performance environnementale.*

La mise en place d’un projet durable dépend fondamentalement de « sa gouvernance avant, pendant et après le projet, depuis sa programmation et sa conception jusqu’à sa mise en service et usage » (MICQP)³. Les limites entre responsabilités, devoirs et engagements sont très fines entre toutes ces notions mais aussi entre ce qu’elles impliquent dans leur manière de concevoir. En redéfinissant clairement les statuts d’une maîtrise d’œuvre privée et d’une maîtrise d’ouvrage publique, le CCP tend peut être à immobiliser les rôles qui n’ont jamais été aussi évolutifs. Tant que l’équipe de projet ne s’inscrit pas dans un esprit de responsabilités de toutes les parties prenantes, les prises de décisions en toute connaissance de cause ne pourront pas être facilitées rappellent dès son avant-propos le pôle de recherche de Centrale Supélec dans son rapport sur « les chantiers de l’écoconception (2018)⁴.

Pourtant, la loi de 2005 relative à la charte de l’environnement précisait déjà dans son article 6 que « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. A cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l’environnement ainsi qu’un développement économique et social». La mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (MICQP) le rappelle à l’occasion de nombreux rapports de sensibilisation auprès des maîtrises d’ouvrages publiques mais sans textes d’application, ces lois restent dans la nébuleuse de la stratégie gouvernementale et non dans la mise en application sur le territoire par les gouvernances locales.

Il faut attendre la loi relative à la Lutte Anti-gaspillage et relative à l’économie circulaire (loi AGEC) pour mettre en application la notion de Pollueur-payeur du Code de l’Environnement (L541.10), ce afin de l’élargir à l’ensemble des producteurs. L’objectif de cette loi est d’assurer une gestion des déchets jusqu’à leur évitement par le développement de filières de réemploi donc par le développement de nouvelles filières professionnelles plus vertueuses. Nous rappellerons que la réduction de la production de déchets est précisée dans le CCP par les articles L-2172-5 et 6 qui demande à l’acheteur public de privilégier les matériaux de réemploi ou intégrant des matières recyclées.

³ MICQP, *Guide pour la qualité des commandes publiques*, 2011, p⁶⁹

⁴ Auteurs multiples, « Les chantiers de l’éco-conception », rapport interministériel Centrale Supélec, 2018, Avant-propos

Enfin, la loi climat et résilience a introduit l’obligation pour les autorités concédantes de retenir au moins un critère d’attribution prenant en compte

les caractéristiques environnementales de l'offre avec la modification de l'article L. 3124-5 du Code de la commande publique.

Tous les textes relatifs à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'une commande publique écoresponsable ne sont pas présentés; cette sélection montre cependant que le droit français au cours de ces vingt dernières années a règlementé les pratiques d'aménagement du territoire vers un modèle de fabrication de l'urbain plus durable. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre doivent donc l'appliquer dans leur pratique s'ils souhaitent la réaliser dans un cadre légal. Nous admettons que l'adage « nul n'est censé ignorer la loi » ne suffit pas à porter à la connaissance de tous les textes de loi ; l'administration française a donc été tolérante ces dernières années dans l'application de sa juridiction. Mais les comportements sont en cours de modification et il est important que chacun prenne connaissance des responsabilités légales inhérentes à sa profession avant d'engager une opération d'aménagement du territoire. Mais les textes récents sont critiqués même au sein de l'Assemblée Nationale elle-même pour le peu d'obligation ou l'incitation superficielle qu'exigent les nouvelles réglementations⁵.

Le gouvernement semble donc comprendre qu'il lui faut mieux accompagner les maîtrises d'ouvrage dans l'appropriation de ces nouveaux invariants à la construction que sont la sobriété des matériaux, la provenance et la disponibilité des ressources, la prise en compte de l'ensemble des tâches permettant les travaux dans un bâtiment (utilisateurs, insertion sociale, entreprises), etc.

Certaines incitations financières permettent aux maîtrises d'ouvrage de s'impliquer davantage dans un processus écoresponsable « innovant » au sens du processus de fabrication d'un objet de construction et d'y impliquer les équipes de maîtrise d'œuvre. De nombreuses démarches sont mises en place pour aider les collectivités à s'engager dans des projets écoresponsables. Les leviers de la commande publique, utilisée de manière pertinente, sont autant d'éléments poussant à la réflexion les maîtrises d'ouvrage dans la mise en œuvre de leurs missions d'intérêt collectif. La Maîtrise d'ouvrage doit pouvoir évaluer la valeur à fournir pour créer, réhabiliter ou exploiter un bâtiment, ainsi qu'évaluer la valeur finale du bien par rapport à l'ensemble des ressources mobilisées⁶, avant de savoir qu'elle équipe de maîtrise d'œuvre pourra l'accompagner. Mais alors que « le bâtiment à faible impact environnemental » est une des dix-neuf filières stratégiques du Ministère de l'Ecologie, aucun dispositif massif d'accompagnement n'a été réellement mis en place pour permettre à l'ensemble des maîtrises d'ouvrages de guider l'évolution de leurs territoires vers un modèle durable.

Le CCP rappelle cependant dans plusieurs de ses articles que la maîtrise d'ouvrage a tout à fait la liberté d'augmenter ses objectifs dans le cadre d'une construction écoresponsable. Mais uniquement incitatif, peu de maîtrises d'ouvrage publiques, particulièrement les collectivités non sachantes des

⁵ question n° 21301 à l'Assemblée Nationale pour Michel Lerville – France insoumise.

⁶ Supélec, op. cit., p°22-23

territoires d'urbanisation dispersé ou ruraux s'y engagent. Trop souvent d'ailleurs à cause d'un enjeu financier mal perçu, et d'un manque de compétences pour accompagner ces projets.

Notamment dans le choix des intervenants, les articles 14, 45, 50 et 53 stipulent que la maîtrise d'ouvrage a la possibilité d'imposer des critères d'évaluation environnementaux dans ses choix (art. 53), d'examiner les savoirs-faire à partir d'une grille d'évaluation portant sur la protection de l'environnement (art. 45) ou sur la base de condition d'exécution écoresponsable (art. 14) comme l'insertion sociale, gestion des compagnons, formation, etc.. L'article 50 permet de pouvoir présenter des variantes si leur résultat environnemental est jugé plus favorable que la prestation décrite initialement.

Evidemment, l'écoconception est une composante difficile à intégrer au sein d'une équipe de conception ; mais il devient une obligation légale de l'intégrer dans toute démarche de travaux publics. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ont une responsabilité pénale et civile si les textes précédemment cités ne sont pas respectés. Mais d'autres responsabilités d'ordre moral sont nécessaires à la mise en place d'une démarche écoresponsable.

Des responsabilités implicites

La Mission Interministérielle pour la Qualité des Construction Publique rappelle déjà dans son rapport 2011 que le premier engagement de la maîtrise d'ouvrage est de sortir des référentiels standards peu adaptés à ce type d'organisation et de créer une stratégie locale, ancrée dans le territoire à travers différents outils.

La réglementation en vigueur borde une manière d'envisager la construction publique et le code de la commande publique structure les relations entre maîtrise d'ouvrage publique et maîtrise d'œuvre privée. Les résultats et processus sont explicites comme construire une école, réhabiliter une mairie ou assurer la rénovation énergétique d'un bâtiment. C'est aussi le cas des responsabilités engagées, découlant naturellement du cadre réglementaire. Mais la commande initiale statuée par un contrat passé entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre peut aussi comporter des résultats et processus implicites⁷. Un second niveau de responsabilité en dehors des modalités d'un contrat accompagne alors le travail des maîtrises d'œuvre et d'ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage publique possède plusieurs types de responsabilité⁸. En premier lieu, une responsabilité politique engage la maîtrise d'ouvrage auprès d'un gouvernement, d'un système politique ou d'un parti. Démocratiquement élu, ou représentatif du vote majoritaire, la collectivité publique doit rendre compte aux administrés de ses choix dans les missions d'intérêt général effectués. Les choix politiques locaux sont donc extrêmement importants car

ils ont un impact sur les citoyens beaucoup plus visibles que les politiques nationales. Les objectifs sont définis en amont par les attentes des citoyens qui ont délégué le pouvoir décisionnel à cette maîtrise d'ouvrage et en attendent dès lors une cohérence avec les besoins initiaux à tous les niveaux de gestion - régaliens, opérationnel et logistique - d'une collectivité publique. Cette responsabilité politique est étroitement liée à la représentation de la légitimité. Les citoyens attendent une légitimité de l'entité les représentant; la stratégie de la maîtrise d'ouvrage doit permettre d'arriver aux objectifs initialement établis – et ayant permis à l'institution représentante d'être élue. C'est une responsabilité implicite qu'elle porte seule ; la maîtrise d'œuvre n'ayant que peu de relations d'interdépendance avec les citoyens.

Les responsabilités financières et techniques sont des obligations contractées à la fois par la maîtrise d'ouvrage publique et la maîtrise d'œuvre privée. Mais pour la maîtrise d'ouvrage, cet engagement socio-économique doit être justifié auprès de la collectivité puisque l'argent utilisé est constitué en partie par les impôts locaux des citoyens. C'est donc la première démonstration de l'utilisation de l'argent public, une responsabilité implicite au contrat de confiance réalisé par l'élection du représentant de la collectivité. Ici, pouvoir électoral et maîtrise d'ouvrage sont étroitement liés car dans les collectivités locales, le maire est aussi maître d'ouvrage et premier interlocuteur de la maîtrise d'œuvre.

Quand bien même la maîtrise d'ouvrage assure le respect des budgets, des dotations publiques et des choix à réaliser, elle incorpore d'autres acteurs au processus pour lui apporter les compétences manquantes au niveau opérationnel. Ce transfert de responsabilité technique entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre est défini dans la relation contractuelle établie. Trop souvent, la maîtrise d'ouvrage par ce transfert de compétences techniques, se délestent de sa responsabilité technique mais aussi financière. Or ces responsabilités restent associées à la maîtrise d'ouvrage tout autant qu'à la maîtrise d'œuvre car le schéma décisionnel de la maîtrise d'ouvrage continue durant toute la portance du projet à orienter techniquement les choix de la maîtrise d'œuvre (contrôle de la réalisation, qualité des ouvrages à exécuter, choix des bons intervenants et accompagnants, etc.)

Entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre s'instaurent donc plusieurs formes de relations implicites, en partie dûes au type de construction du groupement. D'un côté la maîtrise d'ouvrage transmet et assume ses exigences; de l'autre la maîtrise d'œuvre assume les qualités qui lui ont permis de se démarquer et de répondre aux exigences⁹. Mais le caractère aval de la maîtrise d'œuvre, n'ayant pas participé au montage de l'opération, le pousse parfois à endosser des responsabilités implicites qu'il ne peut assumer pour de multiples raisons : absence de notification au contrat, absence de compétences réelles techniques et sociales, dépendance à d'autres acteurs dont il ne maîtrise pas le champ contractuel (BC, SPS, Elus). Dès le montage de l'opération et la rédaction du programme, la maîtrise d'ouvrage doit avoir conscience des responsabilités qu'elle fait peser pour sa partie mais aussi

7 EVETTE, Thérèse, « Architecture et stratégie d'entreprises, formulation de la commande et prise en charge des incertitudes, in pp° 103-118

8 CALLON Michel, *Être architecte : vertus de l'indétermination*

de manière implicite pour les autres acteurs (équipe de maîtrise d'œuvre, entreprises) et doit trouver une cohérence entre moyens alloués, gains générés et risques encourus pour tous les acteurs.

Ainsi la maîtrise d'ouvrage n'assure pas uniquement la commande d'un ouvrage mais porte en réalité le projet dans toutes ses dimensions tandis que la maîtrise d'œuvre ne peut plus prétendre au simple parti architectural qui devient alors une des facettes du travail du concepteur dirigeant un dispositif de conception pluridisciplinaire¹⁰.

Car la maîtrise d'œuvre architecturale a aussi ses propres responsabilités implicites inhérentes à sa profession. La loi du 3 Janvier 1977 transmet la responsabilité de conception à la figure de l'architecte pour tout projet soumis à un permis de construire. L'architecte, en tant que garant de la qualité architecturale, a la responsabilité de concevoir en garantissant à la maîtrise d'ouvrage et à ses concitoyens que « la création architecturale, la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels ou urbains ainsi que du patrimoine sont d'intérêt public. Les autorités habilitées à délivrer le permis de construire ainsi que les autorisations de lotir s'assurent, au cours de l'instruction des demandes, du respect de cet intérêt. » Mais le Code de déontologie ne fait référence à aucun moment à une pratique de l'architecture respectueuse de l'environnement et du vivant, à l'exception d'une phrase laissant une libre interprétation de l'article 12 : « L'architecte doit assumer ses missions en toute intégrité et clarté et éviter toute situation ou attitude incompatibles avec ses obligations professionnelles ou susceptibles de jeter un doute sur cette intégrité et de discréditer la profession ».

Le Cahier des Clauses Administratives Générale pour la maîtrise d'œuvre (CCAG-MOE) fixe les responsabilités de chaque partie. L'article 18 oblige la maîtrise d'ouvrage à fixer les obligations environnementales souhaitées dans le marché. Ces obligations doivent être vérifiables de manière objective et contrôlées de manière effective à la charge de la maîtrise d'ouvrage. Seul le respect de mise en œuvre est contrôlée par la maîtrise d'œuvre qui doit par ailleurs respecter les prescriptions législatives et réglementaires en vigueur en matière d'environnement, de sécurité et de santé des personnes.

Le transfert de compétences de la maîtrise d'ouvrage lui permet aussi un transfert de la responsabilité technique vers la maîtrise d'œuvre. Même au sein du CCAG-MOE 2020, dont la refonte a permis une meilleure considération des droits de la maîtrise d'œuvre, il ne fait mention d'aucunes sanctions pour manquement de la maîtrise d'ouvrage.

Le contexte réglementaire obligatoire découle souvent d'avancées sociales. La loi n'est pas le socle de l'innovation mais véritablement son support de diffusion. Ainsi, s'arrêter aux responsabilités découlant des textes de loi, c'est trop souvent oublier la partie « morale » de la définition de la responsabilité, vis-à-vis de sa propre conscience.

9 EVETTE, Thérèse, op. cit., p°116

10 CALLON Michel, op. cit.

Ainsi une dernière forme de responsabilité implicite est à évoquer, englobant toutes les formes de responsabilités légales et implicites qui régissent la nature des relations entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre; c'est la responsabilité éthique qu'il faut assumer à chaque décision dès prise de conscience de la crise qui est en train de nous submerger. Car en se déroband à cette responsabilité, nous participons à l'immobilisme du secteur du bâtiment, à son incapacité à répondre aux nouveaux enjeux. Par cette non-implication, notre responsabilité est déjà engagée en tant que maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre mais aussi en tant que citoyen. Cette responsabilité d'ordre moral doit permettre de garantir le processus d'une démarche écoresponsable, tenant compte des principes de respect à long terme de l'environnement physique, social et économique (OQLF, 2011).

La mise en action de cette écoresponsabilité doit se réaliser à travers plusieurs objectifs :

- La responsabilité de remettre en question l'origine de pratiques actuelles et mobiliser (à nouveau) une pensée critique.
- La responsabilité d'adopter de nouveaux comportements et de les diffuser massivement.

La démarche écoresponsable nécessite donc une plus grande imbrication des disciplines, un plus grand investissement des acteurs, une plus grande adaptabilité des parties et la conscience d'une plus grande incertitude de projet. Les acteurs de la construction, par la complexité de leurs relations contractuelles et implicites, partagent un risque commun. Cette « distribution complexe de gains et de risques » qu'évoque Michel Callon dans son ouvrage entraîne aussi des rapports de force et d'intérêts qu'il faut anticiper. Cela permettra d'avancer vers le bien commun à travers une nouvelle méthodologie de projet et des outils adaptés à une démarche écoresponsable.

S'engager, une démarche active

« Changer de modèle est un exercice complexe car il faut savoir démonter patiemment celui qui dysfonctionne », Grisot Sylvain, op. cit.

Encadré par un système de responsabilités obligatoires et d'ordre moral, il paraît évident que s'inscrire dans une démarche écoresponsable doit être accompagné d'une énergie, d'un enthousiasme et d'une dynamique suffisante pour compenser les difficultés de l'écoconception. Il faut alors se tourner vers les principes d'action collective de la philosophe Hannah Arendt. Selon Arendt, agir signifie « prendre une initiative, entreprendre, mettre en mouvement ». Dès que des personnes se rassemblent pour parler d'une situation commune et décider de se mobiliser pour mener une action collective, le politique devient partie intégrante de leur action. Car s'engager dans une démarche écoresponsable ne peut se faire sans une implication politique permettant de bousculer les paradigmes en vigueur.

Partager les risques

Le manque de compétences des petites maîtrises d'ouvrages publiques est un des facteurs majeurs dans l'absence de projets ambitieux environnementaux en dehors des métropoles. Avant même de positionner un quelconque objectif de construction écoresponsable et de niveaux de responsabilités, ces collectivités abordent chaque projet par le prisme du budget et de la réponse directe à un besoin formulé lors du mandat précédent. Peu suivis dans la verbalisation de leurs attentes, la simple juxtaposition de besoins crée un document qui ne répond pas aux objectifs ; il est dès sa rédaction obsolète car aucune réflexion sur les attentes n'a été mise en place.

Cette absence de compétences tient aussi au produit incertain que représente le projet architectural. Cette méconnaissance originelle porte non seulement sur l'objet à concevoir, mais aussi très largement sur les moyens nécessaires à sa conception¹¹ et participe à la difficulté des maîtrises d'ouvrage non accompagnées de mobiliser leurs propres compétences pour participer à un projet dont ils n'ont aucune maîtrise. Pourtant l'appréhension de ces différents niveaux d'incertitudes peut être déconstruite car ils opèrent à différents stades du projet.

Le premier niveau d'incertitude est celui du projet en lui-même. Il sera dissipé au fur et à mesure des phases et de la transmission d'information de la maîtrise d'œuvre vers la maîtrise d'ouvrage. Le deuxième niveau d'incertitude est lié au contexte contemporain – économie du secteur, zones géographiques, etc. Cette incertitude peut être levée à la fois par la connaissance du milieu local que doit avoir une collectivité publique et par la cohérence de la proposition de la maîtrise d'œuvre entre ressources locales, projet architectural et réponse financière. Toutes ces

11 EVETTE, Thérèse, op. cit., p°104

incertitudes ne sont pas de la responsabilité directe de la maîtrise d'ouvrage, comme les aléas de projet. Par contre l'incertitude de l'inexpérience ou de la méconnaissance au sein de la maîtrise d'ouvrage peut augmenter la prise de risque qu'un intervenant plus compétent ne pourra réduire du fait du jeu de rôle entre décisionnaire et conseiller. De plus dans ce contexte, la maîtrise d'œuvre est confrontée à une maîtrise d'ouvrage fébrile, peu impliquée car ne trouvant pas sa place au sein du processus de projet du fait même de cette méconnaissance.

Engager un projet écoresponsable génère une incertitude supplémentaire et donc un risque. Ce risque doit être partagé par le collectif pour être source d'action et non d'immobilisme. Car toute responsabilité entraîne un potentiel risque pour celui qui est lié à cet engagement. Or aujourd'hui, les constructions sociales que nous avons érigées poussent tout intervenant à réduire sa part de responsabilité ou à la diluer dans un processus complexe d'intervenants multipliés. En le diluant, le niveau de responsabilité décroît tant d'un point de vue assurantiel que moral et la notion de risque intrinsèquement liée à celui de responsabilité n'est pas conscientisée ou en tout cas, écarté du processus décisionnel. Ainsi une maîtrise d'ouvrage souhaitant orienter les offres retenues vers les entreprises moins-disantes sous prétexte de rentrer dans le budget avec une répartition 60/40 très habituelle ne voit pas le risque encouru à choisir une entreprise moins compétente. Celui-ci se déplace alors sur la maîtrise d'œuvre, elle-même tenue de respecter contractuellement le budget fixé. Elle se retrouve alors à supporter et assumer les conséquences du moins-disant voulu par la maîtrise d'ouvrage, qui augmente le risque objectif de sinistre sur l'ouvrage.

« A partir du moment où des acteurs différents sont susceptibles de se relayer soit d'une phase à l'autre soit d'un domaine de responsabilités à un autre au cours du projet, ce transfert de risque s'effectue aussi d'un acteur amont à un acteur aval » (Thérèse Evette,¹²). De plus, « l'autre » intervenant devient aussi un risque en lui-même puisqu'en le recrutant, l'ambition du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre est de s'assurer qu'il aura les compétences pour réduire le risque général objectif. Une des premières responsabilités de chacun est donc d'arrêter le report sur l'intervenant suivant à chaque problème rencontré dans la phase d'étude actuelle, car ce processus dévalue la chaîne de valeurs en déresponsabilisant les acteurs du projet de sa faisabilité¹².

Le modèle protectionniste français encadré par la loi Spinetta permet aux consommateurs d'un produit ou d'un ouvrage de ne pas être tenus pour responsable dans le cadre d'un sinistre à travers trois grands principes : la garantie décennale, la garantie de propriété à la destination et la présomption de responsabilité, clauses réputées non-écrites mais faisant partie intégrantes d'un contrat de maîtrise d'œuvre. Les modèles contractuels sont ainsi basés sur un principe de transfert de responsabilité d'une personne décisionnaire vers une personne sachante et non un partage de risques entre les deux parties. Cette situation crée généralement une impossibilité d'innovation dès

11 EVETTE, Thérèse, op. cit., p°125

12 GOBIN Christophe, p°21

le stade assurantiel puisque n'étant pas partagé, le plein risque ne veut pas être assumé par les seules assurances du concepteur.

D'autre part, les polices d'assurance ont le droit de refuser une technique innovante en invoquant le seul prétexte du risque de sinistre. Nous massifions ainsi des techniques mainstream très peu qualitatives car l'objectif de la mise en œuvre ou du produit est de répondre stricto sensu à un point de la réglementation, par exemple la performance énergétique qui peut être augmentée par l'emploi de polystyrène en isolant, produit dont les faibles capacités isolantes en période estivale sont désormais connues et démontrés.

Dans les autres pays européens, les maîtrises d'ouvrage sont plus incitées à prendre en charge leurs propres risques car les associations de consommateurs sont moins structurées¹³. La maîtrise d'ouvrage décisionnaire prend ainsi sa responsabilité vis-à-vis d'un produit ou d'une pratique constructive à partir du moment où cette dernière l'a validé. L'importance des circuits de validation sont associés à un circuit de prises de responsabilités au fur et à mesure du projet en englobant l'ensemble des acteurs. Car les maîtrises d'ouvrages et maîtrises d'œuvre doivent désormais s'adapter à de nouvelles conditions d'exercices, « en tenant compte d'un modèle de production plus flexible et plus ouvert »¹⁴.

Capitaliser l'intelligence collective

Le diplôme universitaire Construction Ecoresponsable en est une preuve ; la première étape dans la mise en œuvre d'une démarche écoresponsable est la montée en compétences de l'ensemble des acteurs du projet. La formation est pourtant encore perçue comme un investissement trop important, tant technique que financier, par rapport aux injonctions réglementaires alors qu'il est une obligation légale pour un architecte inscrit à l'ordre. Dans le secteur du bâtiment, cette acculturation à la performance (énergétique, constructive, technique) n'existe que très peu en dehors de secteurs de niche (scénographie, médical, etc.).

Certains outils ont été développés pour soutenir la recherche et le développement dans les disciplines de l'écoconception ; la région Nouvelle Aquitaine possède plusieurs plateformes de recherche comme ESKAL EUREKA jusqu'en 2017, une antenne de NOBATEK/INEF4 et la SCOP Habitat EcoAction. Cela ne pallie malheureusement pas au manque de connaissances élémentaires de la majorité des maîtrises d'ouvrage publiques non sachantes qui ne peuvent pas remettre en cause les modèles d'administration établis sans acquérir en amont de nouveaux savoirs qui seront à l'origine d'une critique du modèle et d'une modification des habitudes.

13 *Hors la loi pour dépasser la loi*, op. cit.

14 GODIER Patrice, « Les nouvelles logiques d'action de la maîtrise d'ouvrage: le cas du projet urbain de Bordeaux », in *Les maîtrises d'ouvrage comme dispositifs*

Nous sommes encore loin de l'encapacitation dans le secteur du bâtiment car il manque un socle commun de connaissances pour pouvoir projeter une autre manière d'aménager le territoire. Quel est vraiment l'obstacle à une conception écoresponsable ? « C'est nous, collectivement » rappelle Patrick

Bertrand, architecte, dans les interventions de *Hors la loi pour dépasser la Loi*. Car en considérant la seule réglementation en vigueur, il est évident que les acteurs de la construction n'ont pas à investir de capitaux dans la formation et que ce manque de compétences empêche dans la plupart des opérations de mettre en place une démarche d'écoconception. La RE2020 modifiera peut-être ces comportements. Or la conception architecturale et particulièrement au sein d'une démarche écoresponsable est réellement une extension de la pensée complexe d'Edgar Morin car « elle ne peut être appréhendée ni par une seule personne, ni par une seule logique et la seule manière de la développer est de placer sa confiance et son champ de compétence dans le collectif ». La conception ayant besoin de multiples interprétations pour être cohérente, la maîtrise d'ouvrage a la responsabilité et le devoir d'assurer la diffusion et la traduction de sa propre interprétation.

Puisque l'écoconception est une approche globale et multicritère, elle demande une collaboration avec un grand nombre d'acteurs, du côté de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Il est évident que le champ de la construction ne s'apparente pas aux techniques d'acquisition de connaissances mises en avant dans l'industrie. En effet, la difficulté d'aborder l'écoconception vient aussi du fait qu'aucune méthode n'est réellement répliquable car l'acte de construction étant unique, les acteurs changent d'une opération à l'autre. Il faut donc coconstruire au sein de chaque nouvelle équipe un contexte social et intellectuel assurant une mise en commun des informations et qui se traduira pas une méthodologie de travail adapté au projet et validé par l'équipe de conception.

L'économiste Ikujiro Nonaka développe en 1995 une théorie managériale sur la création d'un écosystème de connaissance pour permettre l'innovation. Il démontre qu'il est nécessaire à toute équipe de générer une « spirale de connaissance dans une énergie, une qualité et un espace pour se réaliser » qu'il nomme par le kanji « Ba », idéogramme chinois signifiant « la terre ou un espace pouvant se révéler fertile en y associant le mouvement » (interprétation de l'idéogramme par Fayard, 2006). Ainsi selon Nonaka, pour développer une démarche de conception innovante, l'équipe doit s'inscrire dans un cycle de quatre grandes phases.

La socialisation est la première phase ; elle permet de mettre en interaction des individus en vue d'un partage de connaissances par la communication qui « initie un processus d'apprentissage et va modifier les représentations mentales initiales »¹⁵. C'est ici que le contexte, le Ba, doit soutenir voir pousser l'interaction. Par le biais d'un appel à projet, d'un concours, d'un dialogue technique, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre créé une sphère de parole, rappelant à nouveau les théories d'Hannah Arendt. Car l'action et la parole sont étroitement liées : « Que l'on accorde seulement à dix d'entre nous la possibilité de s'asseoir autour d'une table, chacun exprimant son opinion et chacun écoutant celle des autres, alors, de cet échange d'opinions, une opinion forgée rationnellement pourra se dégager ».

15 BAOUCH Yacine, Améliorer les démarches d'écoconception en prenant en compte les connaissances du locales, Université Grenoble Alpes, 2016, p°109

La deuxième phase – l’externalisation – est le temps où les membres d’une équipe s’exercent à verbaliser et cadrer les concepts survenus de manière informelle dans la phase de socialisation. C’est souvent une phase permettant d’expliquer à une autre personne n’ayant pas baigné dans le même contexte les éléments sur lesquels les deux personnes initiales ont interagi. C’est au sein de cette phase que le langage commun se structure, qu’un vocabulaire partagé et spécifique se met en place afin que chacun comprenne quel concept est débattu et diffusé. C’est le temps des premières concertations, des rendus de phase d’avant-projet et des premières communications de la collectivité pour informer les citoyens.

La troisième phase – la combinaison – est une phase de conception simultanée. Cette conception est simultanée sur deux pans. Du point de vue de la démarche réflexive personnelle, c’est le temps de mise en relation des connaissances apportées durant les phases de socialisation et d’externalisation avec des connaissances antérieures. Du point de vue du groupe, c’est la même démarche de combinaisons des connaissances, nouvelles et antérieures. Puisque « toute connaissance est une réponse à une question » (Bachelard¹⁶), le fait de les échanger participe aux processus mental de développement intellectuel propre à chacun. C’est une phase active et dynamique souvent représenté par l’exemple sportif d’une équipe de joueurs se passant la balle tout en avançant¹⁷. C’est aussi l’approfondissement des intentions et la traduction spatiale de la pensée complexe du programme.

Enfin la dernière phase est l’internalisation. Le paradoxe de cette phase est qu’elle est celle qui permettra à un large public de s’approprier le concept initial en le traduisant sous divers media. C’est le passage à la réalisation de l’ouvrage, le programme étant traduit en plusieurs langages s’adressant à plusieurs entités que sont les entreprises.

L’équipe que constituent la maîtrise d’ouvrage et la maîtrise d’œuvre n’est donc pas qu’une relation commerciale guidée par les termes d’un contrat mais bien un processus de construction intellectuelle et de combinaisons de connaissances se transformant en produit habitable. Et plus particulièrement dans une démarche écoresponsable où nous devons prendre en compte l’ensemble des impacts positifs et négatifs générés par le projet. Il faut nécessairement plus de temps pour élaborer un projet cohérent et prendre le temps de maîtriser le plus de composantes possibles relatives au projet. « Les collectivités se doivent d’être exigeantes car tout projet raté, tout dialogue mal engagé vient compromettre les suivantes » (Grisot¹⁸). Il est donc de leur devoir de créer un contexte temporel en adéquation avec leurs exigences.

Les équipes de maîtrise d’œuvre représentées par un architecte mandataire font encore face à des maîtrises d’ouvrage où le rôle de l’architecte est cantonné au geste artistique alors que la profession informe de plus en plus sur les virements de statut de l’architecte en manager d’opération, délaissant la partie architecturale. Vu comme une prestation intellectuelle de vocation, les

16 BACHELARD, P., *la formation de l’esprit scientifique*, 1938, p°16

17 BAOUCH Yacine, op. cit. définissant les principes de Takeuchi, p°38

18 GRISOT Sylvain, op.cit., p°127

maîtrises d'ouvrage n'ayant que peu travaillé avec des architectes ont tendance à minimiser le processus de conception et se mettre automatiquement en retrait dans l'interprétation des besoins. La phase d'internalisation de Nonaka est réduite à un groupe d'acteur spécialisé, la maîtrise d'œuvre, qui par manque de connaissances objectives (présence sur le territoire, absence d'écologue dans l'équipe, manque de sourcing), ne peut concevoir un projet cohérent dans toutes ses dimensions. Or la maîtrise d'ouvrage publique est une entité très pertinente pour immerger la maîtrise d'œuvre dans le territoire de projet. Mais les différentes expériences en agence d'architecture montrent aussi un dysfonctionnement de méthodologie de la part des maîtrises d'œuvre qui ne parviennent pas à créer avec les acteurs un imaginaire collectif, ne s'appuie pas assez sur leurs connaissances des différentes strates du territoire et minimise leur implication dans la conception de l'ouvrage.

Cependant, la prolifération des exigences de performance du bâtiment noie d'information la maîtrise d'ouvrage qui ne peut donc assumer de manière pertinente ses choix. Ces questions peuvent se poser dans le cadre d'une réhabilitation d'un bâtiment ancien où le budget et les contraintes ne permettent pas d'assurer une isolation correcte d'un bâti avant 1948 ; c'est la maîtrise d'œuvre qui a pu convaincre la maîtrise d'ouvrage en sensibilisant aux caractéristiques du bâti ancien et en transmettant les incidences financières. La législation allemande propose par exemple six critères de qualité adaptés suivant le type et la destination des bâtiments pour analyser un projet et comprendre l'ouvrage :

- Qualité environnementale
- Qualité économique
- Qualité fonctionnelle
- Qualité technique
- Qualité de processus
- Qualité du site

Plusieurs outils sont développés pour faire monter en compétence les collectivités publiques ; nous présenterons succinctement deux outils qui peuvent par ailleurs être bénéfiques à la maîtrise d'œuvre.

Le ministère de la transition écologique et solidaire a mis en place une formation « Ambassadeurs des matériaux de construction biosourcés » à destination des pouvoirs publics afin de leur garantir les performances de ces produits et de les intégrer dans le respect de la commande publique. Leur démocratisation dans les bâtiments publics sera en effet le résultat de la sensibilisation et de la formation des acheteurs publics.

Un autre outil a été développé par le pôle régional des Hauts de France pour l'éco-transition CD2E afin de faciliter la rédaction des pièces écrites où se prescrivent les véritables choix d'écoconception. Le site La clause verte, a pour objectif de massifier les pratiques d'écoconception par des stratégies d'achats durable. Par exemple lors d'une construction en bois, la maîtrise d'ouvrage peut indiquer à la maîtrise d'œuvre qu'elle souhaite ajouter

des clauses durables dans le CCTP comme la clause « Traçabilité des bois envisagés et prise en compte de la filière courte ». Le site apporte alors une clause type qui sera intégrée et adaptée au projet de construction : « Pour des ouvrages en bois, le maître d'ouvrage exige donc des produits répondant à une qualité et aux services suivants : la traçabilité à 100% du bois depuis la récolte jusqu'à la mise en oeuvre finale, afin de garantir l'origine du produit et sa conformité au règlement bois de l'Union Européenne »¹⁹.

Connaître son territoire

« Penser globalement, agir localement » René Dubos (1972)

Une connaissance particulière engage la pleine responsabilité de la maîtrise d'ouvrage, c'est celle de la connaissance de son territoire. En endossant le rôle de représentants des citoyens à l'échelle d'un territoire, la maîtrise d'ouvrage publique non sachante est très peu dissociée du corps politique local. Elle doit être en mesure de comprendre le lieu qu'elle administre en vue d'une cohérence environnementale, sociale et économique de son territoire. Sans connaissance, le projet envisagé ne sera pas évalué à l'aune de la valeur à fournir réellement pour créer/réhabiliter un bâtiment et sa valeur finale ne pourra pas être quantifiée. En ayant la pleine compréhension des enjeux de son territoire, urbain et naturel, bâti et paysager, les points bloquants et ses atouts, la maîtrise d'ouvrage peut adapter la commande publique et ses missions d'intérêt collectif aux caractéristiques de son propre territoire.

Dans le cadre des territoires d'urbanisation dispersée comme le département des Pyrénées Atlantiques, les fonctions de gouvernance des mairies de communes et des présidences de communautés de communes sont souvent occupées par le milieu agricole, c'est-à-dire que la majorité des élus locaux possèdent une exploitation agricole en activité. Ainsi les figures politiques ont une certaine représentation du territoire, qui par leurs origines professionnelles, comprennent une partie des enjeux mais ne réinterrogent pas toutes les façons d'aborder le territoire, par manque de diversité de visions. Un élément majeur dans la conquête électorale des territoires d'urbanisation dispersée est la protection de l'environnement et l'ouverture à l'urbanisation d'anciennes terres agricoles. Refuser à un exploitant ou un propriétaire issu du milieu agricole la valeur ajoutée que représente financièrement la constructibilité d'un terrain, c'est fragmenter la cohésion territoriale de la commune en opposant les agriculteurs aux autres habitants. La division n'a jamais créé d'environnement bienveillant et ne semble pas être une composante nécessaire à la constitution d'une démarche écoresponsable où la stratégie de réussite est la collaboration.

La maîtrise d'ouvrage publique non sachante doit donc apprivoiser son territoire au-delà des seules limites de son champ de compétences pour créer une communauté de connaissances qui pourra être transmise et enrichie

à l'échelle locale à chaque mandat (BOSCHMA, 2005). C'est ce que l'on nomme la notion de proximité qui comprend 5 dimensions :

- La dimension cognitive
- La dimension sociale
- La dimension géographique
- La dimension organisationnelle
- La dimension institutionnelle.

En comprenant son territoire à travers ses cinq items, les élus locaux gagnent en légitimité auprès des citoyens qu'ils représentent et deviennent des maîtres d'ouvrage plus compétents dans l'exercice de leurs fonctions. C'est une donnée importante dans un monde en constante métropolisation où les territoires d'urbanisation dispersée ne trouvent pas leur propre mode de gouvernance.

En retrouvant un référentiel domestique, la maîtrise d'ouvrage construit une reconnaissance mutuelle d'acteurs liés par leur proximité géographique et organisée autour d'un lieu²⁰. Et en augmentant les interactions avec les utilisateurs du territoire (habitants, travailleurs, services décentralisés de l'Etat, communes limitrophes, etc.), le Maire-Maître d'ouvrage répond par un projet en adéquation avec son territoire à une demande qu'il a pu formuler et qu'il transcrit dans un programme.

Ce n'est plus la connivence entre un maître d'ouvrage éclairé et un architecte visionnaire qui donne naissance à l'ouvrage²¹ mais bien la définition par un groupe d'experts d'une stratégie territoriale de proximité que l'équipe de maîtrise d'œuvre choisie devra mettre en résonance dans l'ensemble du projet. Or la maîtrise d'ouvrage publique non sachante voit trop souvent l'intervention d'une équipe de maîtrise d'œuvre comme la solution à un problème initié par le précédent mandat et non comme l'occasion de questionner son territoire.

En développant une culture de projet commune locale (informer, se former, sensibiliser toutes les tranches d'âges, entendre les points de vue), la maîtrise d'ouvrage possède une vision juste du territoire qu'elle va impacter. Cela permet d'identifier les ressources de la commune, humaines et matérielles et d'amorcer un pré-sourcing en amont du territoire. Car la démarche écoresponsable débute par le choix des acteurs sociaux que l'on souhaite intégrer au projet. Le projet devient aussi prétexte à utiliser les capacités de la commune pour se réinventer. Malheureusement dans les Pyrénées Atlantiques, l'utilisation des déchets agricoles de maïs ne permettent pas l'approvisionnement des filières de construction en isolation de paille mais le territoire possède des ressources sylvicoles, géosourcées, etc. Il est donc nécessaire que le programme soit réalisé après une phase d'état des lieux initial.

Plusieurs exemples français montrent l'investissement des maîtrises d'ouvrages publiques au sein de leurs territoires : la région du Trièves en Rhône Alpes ou le plateau du Vercors sont des territoires qui, sensibilisés plus

²⁰ RALLET, TORRE, «Proximité et localisation», in *Economie rurale*, 2004

²¹ EVETTE Thérèse, op. cit. p°131

tôt par leur proximité avec la Suisse et les courants constructifs allemands, ont développé de véritables stratégies écoresponsables dans leurs projets, obligeant les entreprises telles que les architectes à se former pour répondre aux nouveaux besoins. En Bretagne, l'association Brudded met en réseaux les maires des communes bretonnes sur les sujets de gouvernance à l'échelle locale dans une volonté de partage d'informations et de retours d'expérience. Au-delà des frontières, la région autrichienne du Vorarlberg a développé dans les années 1980 avec l'Institut d'Architecture du Vorarlberg une nouvelle manière d'appréhender l'architecture comme un moyen de transformer le territoire par des acteurs locaux aux compétences spécifiques. C'est le courant du *Baükunstler*, littéralement artistes du bâtiment. Ce que nous promovons aujourd'hui dans les magazines d'architecture écologiques et les documentaires comme *Nul Homme n'est une île* de Dominique Marchais est le résultat d'une vingtaine d'année de sensibilisation de tous les publics dans tous les secteurs, rendu possible dans un premier temps par le poids d'une administration centrale beaucoup moins forte qu'en France puis grâce à une filière bois déjà très structurée en amont (entreprises pérennes et ressources locales). Un autre élément majeur dans la dynamique architecturale du Vorarlberg qui est très peu utilisé par les petites maîtrises d'ouvrage publique est le recours quasi systématique au concours d'architecture en encourageant l'innovation, la création et en confrontant les idées des agences de la région.

En encourageant la gouvernance locale, l'ordre des architectes dans *Maire et Architectes, 10 clefs pour réussir*, rappelle l'importance de la mise en place de chartes locales de qualité du cadre de vie, adaptées au contexte social, environnemental et professionnel (ressources humaines sur le territoire), dont les exigences sont connus par tout le cercle local (citoyens, élus, services techniques, etc.). S'engager dans une démarche écoresponsable nécessite donc une fine connaissance de son territoire et de ses ressources. Cela réinvestit les maîtrises d'ouvrages dans le processus de conception et modifie les relations très hiérarchiques qui s'étaient constituées avec la maîtrise d'œuvre.

Il nous faut donc sortir du cadre conventionnel de projet afin d'engager une démarche écoresponsable. Mais sur quels outils méthodologiques existants s'appuyer pour construire cette nouvelle relation de projet entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage ?

CRÉER UN CONTEXTE FAVORABLE À L'ÉCORESPONSABILITÉ

Le programme comme contrat

Article L211-1 Code la Commande publique : La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale.

Le rapport sur l'écoconception de Centrale Supélec met en évidence trois verrous sectoriels empêchant de mener des opérations écoresponsables. Tout d'abord, une absence de synergie et d'investissements autour de ces questions par une majorité de maîtrises d'ouvrage qui ne s'emparent pas de ces sujets pour les traduire sur leur territoire social et géographique. Le manque de culture du bâtiment et de la performance dans le bâtiment est un autre facteur aggravant les conditions de portance d'un projet ; il est difficile d'aborder l'écoconception d'une entreprise (maîtrise d'oeuvre ou corps d'état du bâtiment) à travers une méthode éprouvée car l'acte de construire répond à un système précapitaliste où l'objet de construction n'est pas répétable en l'état et où la diversité d'acteurs réunis est différente pour chaque opération. Dans les projets de construction, les relations sont temporaires et « créer des relations durables permettant de capitaliser de l'expérience et de mettre en place des stratégies de capitalisation est difficile »²². Ainsi c'est surtout la renommée du professionnel, qu'elle soit gage de qualité ou de stabilité économique qui fera foi auprès des maîtrise d'ouvrages pour assurer la mise en œuvre, coordonner les différents prestataires et contrôler l'exécution des travaux. Enfin, le manque de rigueur et de précision dans la programmation nuit à la mise en place d'une méthodologie de projet écoresponsable. Car la maîtrise d'ouvrage doit pouvoir transmettre à la future maîtrise d'œuvre les véritables intentions du projet dans le programme, « chose trop rare » d'après Thérèse Evette et non la liste des éléments à cocher pour satisfaire les besoins directs.

La constitution d'un programme est un devoir de la maîtrise d'ouvrage dont découle sa responsabilité. Il est défini à l'article L211-1 du CCP et rappelle que la maîtrise d'ouvrage doit proposer un budget en cohérence avec le programme. Sans programme il n'y a pas de maîtrise d'œuvre puisqu'il n'y a pas les conditions requises pour une mission de conception.

Le CCAG-MOE s'applique d'ailleurs « aux marchés publics de maîtrise d'œuvre apportant une réponse architecturale, technique et économique au programme élaboré par le maître d'ouvrage » (préambule du CCAG). Il précise aussi que le programme est l'objectif que l'ouvrage doit permettre d'atteindre, les besoins à satisfaire, ses contraintes et exigences de qualité

sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, l'insertion dans le paysage et la protection de l'environnement.

Pour rappel, la commande est un objet mouvant dans toutes ses dimensions et tout au long de sa portance par l'ensemble des intervenants réunis. Pivot entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, la commande est l'essence du projet vers lequel se recentrer pour redéfinir les termes du contrat²³. Mais avant l'élaboration du programme, il y a ce fameux temps d'acculturation de la maîtrise d'ouvrage, sa montée en compétences dans les domaines de l'écoresponsabilité, l'émergence d'une « spirale de connaissance ». Il est donc nécessaire de construire un contexte social qui favorisera la constitution d'objectifs dont découlera un contexte avec un langage commun entre celui qui attend et celui qui traduit : un programme.

Trop souvent analytique, le programme par cette approche écosystémique introduit un schéma de pensée complexe nécessaire à la bonne identification des besoins et attentes du projet, en tenant compte du déjà-là avant de se soucier du projet et de l'évolution du nouvel écosystème généré. Dans les représentations de la maîtrise d'ouvrage mais aussi de la maîtrise d'œuvre, associer un engagement social et environnemental à l'opération est incertain et induit nécessairement une augmentation des risques de nature financière (coût de l'opération, etc.).

Cette augmentation subjective du risque fait référence aux théories de la pensée complexe d'Edgar Morin. Selon Morin, la complexité existe quand notre niveau de connaissance ne nous permet pas d'appriivoiser l'ensemble des informations. Cette complexité condamne donc à l'incertitude, incertitude augmentant objectivement le risque de l'opération puisque la maîtrise d'ouvrage sera dépossédée de ses missions de responsabilités de l'ouvrage. L'unique objectif de la maîtrise d'ouvrage de petites collectivités publiques semble donc d'associer une cohérence de budget avec un projet de construction et une adaptation des délais de conception puis de réalisation au sein d'un calendrier gouvernemental. Son programme consiste donc à additionner des données factuelles et facilement compréhensibles d'un point de vue administratifs : temps, coût, besoins immédiats. Le programme réalisé est ainsi figé par des données quantifiées sans y intégrer l'ensemble des attentes, quand bien même ces dernières ne sont pas directement liées à un bâtiment, ce qui empêche la bonne compréhension de la maîtrise d'œuvre et sa traduction en configuration spatiale. Pourtant, il est vrai que « l'activité de toute maîtrise d'ouvrage consiste à mettre en place des dispositifs ou systèmes d'acteurs aptes à résoudre de façon optimale l'équation coût, délais, qualités » (Michel Callon²⁴). Et pour en assurer la réalisation, elle accroît ses demandes de compétences d'acteurs tiers afin de diminuer le risque objectif que représente la commande en s'éloignant de son implication.

Portée alors à travers sa traduction spatiale d'une attente en un objet de construction et de vie, la maîtrise d'œuvre s'est peu à peu substituée à l'ensemble des missions de la maîtrise d'ouvrage jusqu'à la traduction du programme. La maîtrise d'ouvrage ne reste que l'entité donneuse d'ordre

23 EVETTE, Thérèse, op. cit., p°129

24 CALLON Michel, op. cit., p°189

tandis que la complexité des opérations bouscule la maîtrise d'œuvre qui ne peut seule s'engager dans une opération de construction écoresponsable sans la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage, sans son partage de risque.

C'est l'implication et la participation au risque du représentant de l'intérêt général que le programme élaboré doit traduire en répondant aux questions « qui fait quoi, quand ? ».

Le programme instaure donc un contrat (dans les petites opérations, le programme fait d'ailleurs office de CCTP). Il peut rassembler des besoins définis comme la réalisation d'un bâtiment d'enseignement à destination d'une commune ou le nombre de m² par classe par exemple, mais la nature de la commande peut aussi comporter des intentions de projet comme la revitalisation d'une commune à travers la création d'une école, l'agrégation d'activités liées à cette nouvelle construction, la modification d'un quartier, d'un tracé de voirie, la prise en compte de certaines données sociales entraînant l'ajout d'une restauration collective communale par la création d'un partenariat avec les maraîchers alentours.

Il est impératif de fixer dans les premières intentions des objectifs sociaux et environnementaux et de frapper d'invariants un nombre limité d'enjeux pour respecter le programme et prendre conscience de sa responsabilité en tant que maîtrise d'ouvrage. Cependant le programme ne peut être une unique réponse environnementale. La MICQP rappelle que les aspects environnementaux doivent être intégrés dans chacune des parties du programme pour être considérés en permanence avec les notions de budget, d'usages, de caractéristiques du site et des évolutions attendues. Il se trouve que cette notion d'intégration des aspects environnementaux dans la conception tend à disparaître. Car l'emploi d'un isolant par l'extérieur non biosourcé et issu de la pétrochimie peut paraître une réponse cohérente vis-à-vis du budget, de l'usage et des performances attendues (conservation des surfaces, performance de l'enveloppe dans les stratégies de protection hivernale) ou encore du site (bâtiment public non remarquable).

Mais en réalité cet isolant ne répond plus aux nouvelles exigences de respect de l'environnement et ne peut donc être envisagé, surtout si des réponses écoresponsables existent déjà sur le marché. Ainsi dans la rédaction d'un programme écoresponsable, la stratégie visant à répondre aux objectifs ne doit plus permettre ce type de réponse.

Le programme est donc un outil adapté pour fixer les conditions environnementales et sociales de l'opération si la maîtrise d'ouvrage est convaincue des bénéfices réels de ces conditions sur son territoire suite à une sensibilisation au plus près des collectivités locales ; et si elle a mis en place une stratégie d'encapacitation lui permettant de comprendre la pensée complexe de l'écoresponsabilité par le biais de formation théorique et de connaissance de son territoire. Enfin, le programme doit clairement définir pour la maîtrise d'œuvre les points où le risque sera partagé, qu'il soit financier ou technique, par l'amorce d'innovations, ou la considération de budgets bien estimés.

Le système participatif de garantie et la démarche bâtiment durable

« Etre au cœur du processus pour le connaître tout en prenant du recul pour le comprendre ». Stephan Kampelmann, titulaire de la chaire Métabolisme urbain à l'université libre La Cambre Horta à Bruxelles

Un autre objet de médiation de référence en amont de toute programmation peut être un premier pas vers une démarche écoresponsable pour les collectivités publiques. Ce sont le recours aux Label qui offrent très souvent une méthodologie de travail et permettent de s'orienter vers des résultats réels. Pourtant lorsqu'un Label est envisagé avec une maîtrise d'ouvrage publique non sachante, les réponses sont similaires : « nous n'avons pas les moyens pour nous embarquer dans un projet de labellisation ». Le recours au Label est trop souvent vu comme une contrainte et non comme un plan guide et les discours préliminaires à l'élaboration du projet se concluent presque toujours par « le bâtiment devra mettre en avant des choix environnementaux exigeants, permettant une performance énergétique élevée afin de respecter la RT2012 » au sein du programme.

Par sa légitimité à proposer un projet cohérent pour sa commune, le Maire-Maître d'ouvrage amorçant une démarche écoresponsable hors de tout label peut prétendre alors à un autre système de certification alternatif à la certification par une organisation tierce, le système participatif de garantie (SPG). La certification conventionnelle naît très souvent de ce processus de certification qui une fois structuré, devient une liste de critères valant norme dans la constitution du Label. La certification perd alors son potentiel de réinterrogation des thématiques à chaque projet. Le contexte quasi réglementaire qui en découle empêche ensuite les retours d'expériences et les possibilités d'amélioration car la certification devient un dispositif uniformisant les procédés et les réponses aux critères²⁵.

Le SPG a été développé initialement dans le domaine agricole et particulièrement l'agriculture biologique. La démarche permet de certifier par la société civile un produit ou une démarche sur la base d'une participation active des acteurs concernés qui élaborent les règles qu'ils souhaitent sur une base de confiance, un échange bienveillant de connaissances et un réseau structuré répondant aux attentes des exigences (IFOAM, 2005).

Les principes fondateurs d'un système participatif de garantie est la transparence des rapports et des résultats ; la participation globale des acteurs ; la cohérence éthique ; le maintien des savoirs-faire locaux ; le processus continu d'apprentissage. A ces principes s'ajouteront des bases managériales comme un système hiérarchique horizontal, une volonté de montée en compétence permanente, un échange bienveillant avec un respect des normes sociales propre à la communauté et une intégrité des acteurs. Liste idéale d'une

25 MUNDLA Patrick, « les systèmes participatifs de garantie : une alternative à la certification par organisme tiers ? », in , 2011

société moderne épanouie, elle n'en reste pas moins la base d'une légitimité de la certification par un groupe d'acteurs interne au processus. Sans cette intégrité, le conflit d'intérêt réapparaît très vite et discrédite le processus. Ce système est aussi un excellent moyen pour intégrer la maîtrise d'usage en la figure des utilisateurs ; cela personnifie la demande pour la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre qui se fédèrent pour y répondre tout en légitimant leur rôle auprès des citoyens.

Le SPG étant utilisé dans des milieux considérés comme militants, il peut parfois être perçu comme une remise en cause de la légitimité de l'Etat et de ses réglementations²⁶. En effet, il permet de retrouver un référentiel domestique pour les maîtrises d'ouvrage publiques non sachantes, souvent très proche de leur territoire électoral. Cela construit une reconnaissance mutuelle de tous les acteurs liés par le projet (utilisateurs, exploitants, MOA, MOE, etc.) mais aussi par leur proximité géographique et leur connaissance de l'organisation socio-culturelle de leur territoire. Le système participatif de garantie est ainsi un processus de cohésion forte du collectif autour de travaux pour asseoir l'identité du groupe autour d'une construction commune. Mais il ne peut pas être mis correctement en place si le processus de connaissance du territoire et des notions de proximité n'est pas abouti par la maîtrise d'ouvrage²⁷.

La démarche Bâtiment Durable repose sur le système participatif de garantie. Démarche initiée en Ile de France puis diffusée à l'ensemble du territoire national, il est un référentiel d'autoévaluation basé sur les spécificités d'un territoire. Son objectif est de créer un réseau de professionnels engagés permettant de ne pas se sentir isolé en tant que maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage qui souhaitent s'inscrire dans une opération de construction écoresponsable. Comme vu précédemment, une démarche écoresponsable augmente le niveau d'incertitudes du projet ; il faut donc être soutenu et accompagné. C'est l'objectif de l'Accompagnateur Bâtiment Durable qui fait en sorte d'appliquer le système participatif de garantie à tous les stades de l'opération en parallèle de trois commissions d'évaluation ouvertes au public. En effet, « dans les projets de construction, les relations entre les acteurs sont éphémères et créer des relations durables permettant de capitaliser de l'expérience et de mettre en place des stratégies de capitalisation est difficile²⁸ ». Les sujets à traiter sont très nombreux, chronophages car nécessitant un investissement important de la part de chacun, et une certaine coordination doit se mettre en place pour orienter l'engagement vers un processus commun compris et assimilé par tous.

La formation EVA montre des équipes de projet engagés au sein de chacune des parties. Architecte, bureaux d'études, maîtrise d'ouvrage, bureau de contrôle, Services de la ville donnent corps à leur projet avec toute leurs énergies au service d'une cause plus globale et au risque de se perdre parfois en chemin ; ce qui questionne la conception durable d'une démarche écoresponsable. Mais nous sommes à un moment de modification des manières de concevoir et les équipes de projet ne sont pas toutes en capacité de supporter l'écoresponsabilité du projet engagé, par manque de

²⁶ *Hors la loi pour dépasser la loi*, op. cit.

²⁷ FILIPPI M., WALLET F., PADGE E., « Ecole de la proximité : naissance et évolution d'une communauté de connaissance », in *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5 Décembre, pages 939 à 966

²⁸ Bougrain et Carassus, in *Supélec*, op. cit.

compétences, de conviction personnelle ou par absence de réels objectifs.

Les missions de traduction, médiation et contribution sont réalisées par l'accompagnateur qui apporte son soutien technique et humain à l'équipe de projet dont il fait partie. C'est peut-être le point le plus important de la définition d'un accompagnateur bâtiment durable comme le SPG ; en participant de l'intérieur au processus et non comme un « contrôleur », l'accompagnateur garantit le respect de la démarche jusque dans sa méthodologie de travail car il est responsable de son déroulement et galvanise l'équipe en s'y impliquant pleinement. Il fait partie de la sphère de connaissance créée autour du projet. Ce rôle peut être attribué à tous les acteurs de l'équipe de projet, pourvu qu'ils puissent justifier d'une expérience réelle dans l'écoconception. La mission peut donc être réalisée par l'architecte ou un bureau d'études (environnemental), mais aussi par une maîtrise d'ouvrage.

L'accompagnateur de la démarche Bâtiment Durable garantit auprès des représentants de la sphère sociale et citoyenne les bonnes pratiques basées sur la cohérence écologique, sociale et économique dans le processus de production. Il s'engage donc en tant qu'individu et professionnel. C'est un acte majeur dans la démarche écoresponsable car le soin apporté à son rôle s'en trouve automatiquement amplifié. Il jalonne de quatre temps forts le projet, et ce depuis la programmation.

En phase programmatique, l'accompagnateur fixera suivant les contraintes propres au contexte du projet le niveau d'ambition à rechercher dans la qualité du bâtiment.

En phase conception, sa présence permet d'orienter les solutions techniques de la maîtrise d'œuvre, de proposer au MOA des choix pertinents, de réfléchir à la manière de consulter des entreprises, d'accompagner MOA et MOE dans le sourcing.

En phase chantier, il est une aide précieuse à la mise en œuvre des ambitions, par l'information transmise aux corps d'état, la gestion des détails d'EXE et le suivi des produits envisagés.

Enfin en phase exploitation, l'accompagnateur forme les usagers et évalue avec eux le bâtiment livré pour créer de véritables retours d'expérience.

Ce « cadre de coopération » apporté aux structures portant les démarches de projet repose sur la transparence des échanges entre les acteurs. Cela réintègre dans les relations contractuelles la notion de confiance envers les membres de l'équipe et de coopération bienveillante. La bienveillance prend ici le sens acquis par les études sociologiques des années 1950-1960 de principe d'accueil de l'autre et de vivre ensemble dans un esprit de compréhension et de tolérance d'autrui²⁹. Chaque membre d'une démarche bâtiment durable est investi dans ce qu'il peut apporter aux autres et ce que les autres peuvent lui transmettre en compétences, retour d'expérience, partage, vision de projet, etc. La figure de médiation aide donc les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre à interroger la norme au sein de notre profession, et ce jusqu'à la production de l'ouvrage et/ou de l'œuvre.

L'équipe de maîtrise d'ouvrage

En analysant différentes opérations jugées conformes aux définitions d'éco responsabilité définies en amont, nous nous sommes aperçus qu'une strate intermédiaire pouvait être identifiée et permettait d'assurer trois grandes missions au cours de l'opération : la traduction des concepts générées par la conception simultanée et sa diffusion à l'ensemble des acteurs ; la médiation afin de faciliter les interactions, favoriser les échanges d'informations et conserver la pleine implication de chacune des parties du groupement au cours de l'opération ; enfin la contribution, soit la mise en actions des entités par un accompagnement théorique, technique en conservant le cap des orientations initiales. Car à chaque niveau de gestion et d'intervention de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, des responsabilités politiques, sociales, techniques et financières doivent être prises en connaissance de cause.

Sans ce niveau d'information intermédiaire, il apparaît que l'ensemble des entités, même avec une forte volonté d'engager une démarche écoresponsable, ne peut parvenir à la mise en œuvre d'une méthodologie de travail et reste dans ce que les sciences sociales nomment la pré-contemplation ou la non-implication du sujet ; « je sais mais ce n'est pas à moi de décider, donc je ne fais rien ». Une des premières étapes consiste donc à décloisonner le système hiérarchique structuré par l'ancienne loi MOP entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Cela ne veut pas dire supprimer ces deux entités qui administrativement se doivent d'être indépendantes pour conserver la légitimité de projet et éviter tout conflit d'intérêt. Par contre, la maîtrise d'ouvrage ne peut plus se cantonner à suivre de manière éloignée les avancements du projet à travers les seuls prismes de l'enveloppe financière et les délais de l'opération à faire rentrer au chausse-pied dans un calendrier électoral. De la même manière, la maîtrise d'œuvre ne peut plus conserver l'opacité sur son processus de conception et doit justifier son dessin sur l'ensemble des champs de l'écoresponsabilité en s'appuyant aussi sur les services annexes à la maîtrise d'ouvrage (voirie, réseaux, DDT, élus locaux, etc.)

En effet, l'architecte mandataire a l'obligation de s'accompagner de compétences techniques à travers des contrats de cotraitance formant une équipe de maîtrise d'œuvre. La maîtrise d'ouvrage publique, particulièrement pour les petites collectivités non sachantes, doit savoir aussi s'entourer d'intervenants et prendre appui sur ses partenaires économiques, politiques, sociaux, environnementaux qui assureront en parallèle de l'opération, le réajustement vers les orientations définies en amont dans le programme. En tant que projet d'intérêt général, les temps de mandat empêchent parfois l'acceptation de temporalités en cohérence avec le projet souhaité. Pourtant l'une des premières responsabilités de la maîtrise d'ouvrage est d'apporter une pensée territoriale stratégique et cohérente car ils représentent la décision

citoyenne ; elle se doit d'être éclairée.

Leur deuxième responsabilité est le pilotage et le portage du projet. Pour assumer cette responsabilité, elle doit s'accompagner d'un groupe d'expert ayant une culture technique partagée, une indépendance vis-à-vis des élus, une autonomie hiérarchique et une approche multidisciplinaire dans la durée et l'espace de la zone de projet. C'est l'organisation de la technostructure, développé par Mintzberg (le management, voyage au centre des organisations, 1998) que définit Patrice Godier après analyse du dispositif mis en place par la ville de Bordeaux lors de l'élaboration de sa politique de renouvellement urbain des années 1990³⁰.

En s'entourant de professionnels experts, la maîtrise d'ouvrage a conçu une prospective urbaine englobant de nombreux sujets de réflexion et lui a permis d'être moteur dans le plan guide du projet. Dans cette organisation, la maîtrise d'œuvre vient étoffer la technostructure et non la soutenir pour accompagner la maîtrise d'ouvrage à répondre aux nouvelles exigences.

La MICQP rappelait déjà il y a 10 ans que la mise en place d'un projet durable « dépend fondamentalement de sa gouvernance, avant, pendant et après le projet depuis sa programmation jusqu'à sa conception, de sa mise en service et usages³¹ ». Pour palier à cette recombinaison multiple, il peut être utile d'intégrer cette strate d'expertise dans le groupement de projet que représentent la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

Or très souvent dans le cadre de projets au sein de petites collectivités, peu de travail en amont a été réalisé au sein de la maîtrise d'ouvrage qui consulte donc une maîtrise d'œuvre « guide » et non une maîtrise d'œuvre architecturale. Bien que peu incitatifs concernant l'approche environnementale, les projets se complexifient au fur à mesure des années et des évolutions techniques et ont poussé les maîtrises d'œuvre architecturales, et particulièrement la figure de l'architecte, à supporter cet apport de connaissances et cette structuration des besoins auprès des maîtrises d'ouvrages. Nous l'avons déjà évoqué dans l'élaboration du programme, il est du devoir du maître d'ouvrage de définir sa stratégie et de communiquer cette stratégie, conforme aux attentes des citoyens, tout au long de l'opération. En effet, les temps de l'architecture et de l'urbanisme sont des temps longs qu'il faut parfois savoir faire accepter et non travailler en sens inverse en contractant les délais au maximum pour les faire rentrer dans un calendrier idéal comme il est fréquent de le rencontrer

Les maîtrises d'ouvrages publiques non sachantes (absence de service opérationnel, service urbanisme mutualisé à l'échelle du département, absence de cohérence territoriale lié au mandat de renommée et de statut social) mais engagées, démarrent d'elles-mêmes un processus de montée en compétences sur les questions écoresponsables. Certaines maîtrises d'ouvrages publiques assurent elles-mêmes la cohérence sociale et territoriale d'un projet et à l'instar de l'architecte, sont tour à tour expertes et médiatrices.

Il semble cependant indispensable à une maîtrise d'ouvrage pilote de projet écoresponsable d'avoir l'engagement nécessaire pour porter les projets et

30 GODIER Patrice, « Les nouvelles logiques d'action de la maîtrise d'ouvrage : le cas du projet urbain de Bordeaux », in *La formation de la commande urbaine et architecturale*, PUCA, 2000, p°82

31 MICQP, op. cit., p°9

fédérer les moyens autour d'une pensée territoriale durable. Ce domaine favorise la mise en réseau et le partage bienveillant d'expériences et d'idées, il fédère un accompagnement informel où la maîtrise d'ouvrage ne se sent plus isolée dans la portance du projet et peut donc assumer ses responsabilités. Il faut déconstruire l'idée que l'équipe de maîtrise d'œuvre est considérée comme unique sachante, ce qui déséquilibre les rapports sociaux entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, et par la même occasion les prises de risques et de responsabilités. Acteur aussi important dans la conception écoresponsable que la maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage apporte son point de vue, sa technique, sa connaissance des lieux, sa propre pensée du programme et fait émerger par son implication des interactions nécessaires au projet (conflit, justification, créativité, etc.).

Nous rappellerons d'ailleurs qu'une démarche écoresponsable s'apparente plus dans l'organisation à une solidarité organique qu'une solidarité mécanique, qui selon Emile Durkheim, montre que chacun est indispensable par sa nature et sa coopération avec d'autres individus au fonctionnement de la société. Plus qu'une simple méthodologie de travail pour l'acte de construire, la démarche écoresponsable a pour objectif de produire en même temps qu'une forme urbaine une organisation du travail pour aller vers sa réalisation³².

Mais toutes ces étapes avant de retenir une équipe de maîtrise d'œuvre capable d'accompagner la maîtrise d'ouvrage sur un temps d'opération sont chronophages. Bien plus pour une collectivité publique non professionnelle. Le temps est une donnée essentielle dans la conception spatiale car il assure la maturation des idées et des concepts et permet la bonne intégration des enjeux dans le projet de construction/réhabilitation. Il est vrai que cette phase de diagnostic initial puis d'élaboration du programme peut rapidement prendre une année, à laquelle se rajoutera deux années au minimum de conduite de projet. Dans les territoires d'urbanisation dispersée cependant, nous ne sommes pas confrontés à des rouages administratifs complexes ni à des envergures de projet comme peuvent prétendre les métropoles ; les six ans de mandat permettent donc de réaliser un projet en adoptant une démarche écoresponsable.

Les maîtrises d'œuvre architecturales ne prennent pas toujours seules les compétences implicites de la technostructure écoresponsable lorsque ce dispositif n'est pas structuré contractuellement. Mais sous couvert des services de prestations intellectuelles et du devoir de conseil, elles endossent ce rôle automatiquement aux yeux des maîtrises d'ouvrage peu renseignées. Pourtant leur engagement doit être à la hauteur de celui de la maîtrise d'ouvrage.

Un projet écoresponsable réussi doit enfin permettre la capitalisation d'une expérience par la maîtrise d'œuvre mais particulièrement par la maîtrise d'ouvrage pour orienter ses prochains appels d'offre et peu à peu par la montée en compétences de chacun des acteurs réduire à la simple

coordination la figure de médiation nécessaire aujourd'hui pour conduire une opération écoresponsable.

Et l'architecte ?

L'étranger : Et c'est, je pense, en tant qu'il apporte à l'œuvre la contribution d'une connaissance théorique, mais non celle d'opérations manuelles. – ... – L'étranger : [...] il sied en vérité à celui-ci, une fois qu'il s'est prononcé, de ne pas se croire au bout ; pas davantage de se tenir pour quitte, [...], mais au contraire de prescrire à chacun des ouvriers maçons la tâche qui justement lui convient, jusqu'à ce qu'ils aient achevé de réaliser le travail qu'il a été prescrit d'exécuter⁵. »

Platon, Œuvres complètes, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade 1950, t. II, p. 343.

Figure stratégique, contributrice, facilitatrice, coordinatrice, experte, l'architecte dans une équipe de maîtrise d'œuvre est une figure de passeur, facilitant le tissage de liens entre la sphère politique et ses modes de gouvernance inhérente à l'état français (mandats, couleur politique, orientation des subventions, etc.) et la sphère opérationnelle où la réalité des actions (construction, réhabilitation, stratégie territoriale) croise les circuits institutionnels et décisionnels nécessaires à l'avancement du projet.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les missions de l'architecte sont bouleversées au XXI^e par une urgence de transformer drastiquement les manières de construire. La disparition de l'Architecte Être Omniscient a permis l'émergence d'un architecte coordinateur, encore plus généraliste que ne l'étaient les anciennes générations. Pourtant deux figures semblent émerger. D'un côté l'architecte vidé de sa substance et cantonné au seul rang de conception ne faisant plus valoir de compétences techniques (le transfert de responsabilité ayant été réalisé en partie vers les bureaux d'études) mais une «patte». D'un autre côté, l'architecte Manager de projet qui endosse les rôles de concepteurs mais aussi d'assistant à maîtrise d'ouvrage intervenant dès l'amont du projet à travers des missions de conseils et d'expertise sans mission d'exécution.

Pourtant les architectes restent un corps intermédiaire entre la société civile et l'Etat dans la commande publique, leur permettant de traduire les intentions en produits habitables. En tant que traducteur, l'architecte ne doit pas être guidé uniquement par des réflexes professionnels mais bien par «une capacité cognitive à définir des stratégies et rapport avec des situations³³».

On ne demande plus à ce stade à la maîtrise d'œuvre d'être qualifiée mais d'avoir les compétences pour permettre la réalisation du projet. L'architecte doit donc être formé et informé des pratiques d'écoconception pour répondre aux attentes d'une démarche écoresponsable bientôt engagée par toutes les maîtrises d'ouvrage publiques. Mais il doit aussi savoir justifier ses choix et

proposer des solutions différentes et adaptées au projet. Ainsi dans le cadre d'un projet de maison de santé pluridisciplinaire, la question de l'usage des locaux, de l'orientation, du système constructif ont permis d'orienter la qualité énergétique sur l'enveloppe par une isolation par l'extérieur. Le choix de la fibre de bois a été réalisé en traitant de manière beaucoup plus sobre le bâtiment afin de compenser la plus-value du matériau biosourcé. Choix invisible pour le citoyen et la maîtrise d'ouvrage car protégé par un enduit, il nécessitera donc une communication plus précise afin que les citoyens sachent comment est construit le bâtiment.

L'importance de la figure de médiation est donc de réussir à la réception de l'ouvrage à réduire l'asymétrie de connaissances sur le projet à un état d'équilibre entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. En effet, la maîtrise d'œuvre contrôle très souvent dans le cas de maîtrise d'ouvrage publique non professionnelle la commande par son contrôle des phases, son expertise et sa maîtrise de l'information du fait de son interdépendance avec d'autres métiers au sein de la maîtrise d'œuvre. Il faut donc des concepts médiateurs entre les deux entités pour construire le projet, créer un objet architectural en même temps qu'un faisceau de compétences incarnant suivant les termes de Florent Champy « la synthèse pratiquée et intériorisée par les individus de toutes les dimensions que constituent leur expérience » du projet³⁴.

Les frontières entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre se floutent alors de plus en plus pour laisser la place à une équipe accompagnant la création d'un ouvrage. La démarche écoresponsable devient simplement un changement de point de vue ; les acteurs du projet ne sont plus définis par leur statut mais par ce qu'ils représentent pour l'ouvrage futur.

34 CHAMPY Florent, *Être architecte, présent et avenir d'une profession*, Editions du patrimoine, 2000, p°147

Conclusion

Les temps d'action selon Julien Dossier ³⁵ sont chronologiquement : Je sens, puis Je veux et enfin J'agis. A chacun de ces temps, l'entité ou l'individu qui chemine doit se sentir accompagné, dans un cadre bienveillant pour s'ouvrir aux autres possibles que représente la vraie transition écologique.

L'auteur évoque une période charnière de dix ans pour réaliser une complète conversion écologique. Cinq années de construction sont nécessaires pour monter en compétence, déployer les outils, créer un réseau de partenaires cohérents, connaître son territoire et les réponses à y apporter. Ces nouveaux référentiels sont développés dans le deuxième chapitre de ce mémoire comme la création d'un contexte socio-culturel indispensable à la mise en œuvre d'une démarche écoresponsable. Les cinq années suivantes consolident les nouvelles manières de faire pour les transformer en méthodologie de travail éprouvée. Si ces cinq années de consolidation ne suivent pas les cinq ans de construction, alors les mauvaises habitudes, le retour à d'autres objectifs prioritaires (les coûts, les délais, les batailles politiciennes) ou le découragement de ne pas voir aboutir les cinq années de labeur précédentes, entravent ou mettent un terme à la pratique écoresponsable. « La faute au système, aux habitudes, à la facilité »³⁶.

Sans parler de maîtrise d'ouvrage éclairée ou de maîtrise d'œuvre omnisciente, ce mémoire a permis de confirmer son postulat initial. L'engagement dans une démarche écoresponsable ne peut réussir qu'en s'impliquant activement, au sens développé par Hannah Arendt. A chaque phase du processus, une réflexion intellectuelle doit s'organiser pour répondre aux questions initiées par la pensée complexe de l'écoresponsabilité et s'inscrire dans l'exercice politique. Mais cet engagement n'est possible qu'au sein d'un système organique, portant la trace du collectif, d'une collaboration de multiples pensées et compétences.

Dans *Le Coyote, le petit renard, le geai et le pou* (1992), Philippe Madec illustre ainsi de manière humble la place de l'architecture dans une démarche écoresponsable, partie d'un système et non finalité de l'œuvre : « L'architecture n'est pas le fait de construire mais de se rencontrer et de se mettre d'accord. L'architecture naît de ce qui précède ».

À travers cette citation et le développement de notre propos, nous pouvons évoquer plusieurs actions qui nous semblent indispensables à l'engagement dans une démarche écoresponsable :

- Constituer un contexte socio-culturel favorable à la remise en question des pratiques actuelles ;

³⁵ DOSSIER Julien, Renaissance écologique, Editions Actes Sud, 2019

³⁶ Propos de Jean-Luc Lagleize, dans le manifeste de Sylvain Grisot, op. cit., p°209

- Créer une équipe de projet associant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre et savoir dépasser le cadre contractuel de la Commande Publique
- Partager le risque des incertitudes d'un projet écoresponsable pour une responsabilité mutuelle
- S'inscrire dans un processus d'incrémentalisme permettant de capitaliser les compétences au fur et à mesure des opérations ;
- Concevoir des documents cohérents et de qualité en fixant les bons objectifs.

Les maîtrises d'ouvrage doivent donc s'impliquer au cœur du processus de fabrication de l'environnement bâti en formant leurs intervenants, en impulsant de bonnes pratiques sur leurs territoires (ex : 1% du coût de la construction dédiée à l'achat de matériaux de réemploi) et en réalisant un travail de terrain pour vérifier les résultats réels obtenus par les décisions prises³⁷. Car une démarche d'écoconception ne peut être imposée au sein d'une équipe de projet. L'augmentation du caractère incertain et aléatoire de l'opération dans une démarche éco-conçue (gestion du site, environnement humain, adaptation aux ressources) nécessite le plein engagement de toutes les parties.

Dans la mise en place d'une politique locale écoresponsable, certains écueils menacent cependant les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre qui devront être vigilantes pour la durabilité de leurs fonctions et des opérations. Tout d'abord les efforts investis dans une démarche écoresponsable peuvent affaiblir l'équipe de projet. Dans son volet financier et assurantiel, mais aussi psychologiquement et physiquement. C'est pourquoi il est important de structurer une pensée collective avec des partenaires de confiance pour supporter le projet et se soutenir durant les étapes de conception puis de réalisation. Nous retrouvons ici les notions de bienveillance évoquées dans l'accompagnement de la démarche bâtiment durable.

Ensuite, la tendance à surenchérir les compétences d'une équipe de projet ou à augmenter le nombre de strates de contrôle de la maîtrise d'œuvre vont de pair avec la complexification des projets. La démarche écoresponsable semble labyrinthique et il apparaît comme sécuritaire de s'entourer d'experts. Mais en multipliant le nombre d'intervenants, le projet est d'une part décentralisé du noyau décisionnaire ; les meilleures réponses techniques apportées peuvent alors devenir des réponses « hors-sol » déconnectées des intentions initiales. D'autre part, cette multiplication d'acteurs dilue la responsabilité de chacun qui ne prend plus conscience de son impact sur le projet. Comme le commissionneur « accompagnateur rénovation », le fameux contre-exemple d'un énième contrôle.

Il faut enfin à tout prix éviter l'effet « green nudge », cette émulation écologique qui inonde les réseaux sociaux et les slogans publicitaires sous couvert de bonne conscience. Les maîtrises d'ouvrages publiques et les

maîtrises d'œuvre ne perçoivent pas encore le coût réel de leurs décisions lorsque celles-ci ne sont pas considérées comme écoresponsables. Les petites actions sont louables et participent à l'enthousiasme de toute une population locale mais elles ne peuvent plus compenser la certitude des crises écologiques, économiques, énergétiques et sociétales qui impacteront les générations présentes et à venir.

Evidemment, l'environnement local n'est pas la seule échelle sur laquelle influencer ; l'ensemble des politiques institutionnelles nationales et européennes doivent aujourd'hui remettre en cause le système économique actuel et de nombreux théoriciens l'affirment ouvertement, allant de Pierre Rhabi à Jeremy Rifkin (the Green New Deal). Mais l'échelle locale est le premier contexte de notre quotidien, et notre présence suffit à nous rendre responsable de tout ce qui se passe en son sein.

Bibliographie

Principes théoriques

GAUDIN J.P., «L'espace de la représentation (politique) et l'espace de la participation», in *Articulo - Journal of Urban Research*, <http://articulo.revues.org/1253>. , 2010

MARTIN J.Y., « Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations », 2002

MADEC Philippe, *Le coyote, le petit renard, le geai et le pou*, 1992

RIFKIN Jérémy, *La troisième révolution industrielle – Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Ed : Les liens qui libèrent Editions, 2012 - 380 pages

Pratique professionnelle et réglementation

FABUREL G., «Réinstaurer des espaces de débats plus conflictuels», in *D'architectures* n°253, Mai 2017

« Hors la loi pour dépasser la loi », ICEB, transcription d'un cycle de conférences organisé par l'ICEB et CO2D à l'occasion de la COP 21 de Paris, 2017

«Comprendre les évolutions du Code de la commande publique permettant d'intégrer le développement durable», in www.weka.fr

«Mettre en oeuvre un projet durable dans les marchés de maîtrise d'oeuvre», in www.weka.fr

Maîtrise d'ouvrage et écoresponsabilité

Auteurs multiples, « Les chantiers de l'éco-conception », rapport interministériel Centrale Supélec, 2018

BAOUCH Yacine, « Améliorer les démarches d'écoconception en prenant en compte les connaissances du locales », Université Grenoble Alpes, 2016

FILIPPI M., WALLET F., PADGE E., « Ecole de la proximité : naissance et évolution d'une communauté de connaissance », in *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5 Décembre, pages 939 à 966

GRISOT Sylvain, *Manifeste pour un urbanisme circulaire*, éditions Apogée, 2021, 248 pages

LEMASSON Céline, « Plan national d'action pour les achats publics durables 2015-2020 », DREAL pays de Loire in *Economie circulaire et écoconception des bâtiments : utiliser le levier de la commande publique*, 2019

MUNDLA Patrick, « les systèmes participatifs de garantie : une alternative à la certification par organisme tiers ? », in , 2011

Maîtrise d'oeuvre et écoresponsabilité

CALLON Michel, Être architecte : vertus de l'indétermination,

CHAMPY Florent, Être architecte, présent et avenir d'une profession, Editions du patrimoine, 2000

EVETTE, Thérèse, « Architecture et stratégie d'entreprises, formulation de la commande et prise en charge des incertitudes, in *La formation de la commande urbaine et architecturale*, PUCA, 2000, pp 104-120

GODIER Patrice, « Les nouvelles logiques d'action de la maîtrise d'ouvrage : le cas du projet urbain de Bordeaux », in *La formation de la commande urbaine et architecturale*, PUCA, 2000, pp 77-88

ORDRE DES ARCHITECTES, in *Les architectes et le développement durable ; 10 propositions de l'Ordre*, juin , 2004 VIVET C., «Waste your time, not materials», in *d'Architectures*, n°253, mai 2017

PLOURDE M.C., *Qu'est ce que le développement durable pour les archis ?*, Editions Archibooks et Sautereau, 2016

YOUNÈS C., *Des préoccupations du durable à la responsabilité de l'architecte*, 2006

Guides

laclauseverte.fr : plateforme participative ouverte par le Centre de développement des éco-entreprises (CD2E) en novembre 2020, recensée et conseillée par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. Cet outil numérique inédit, simple, ergonomique, gratuit et sans inscription, est mis à disposition des acheteurs publics pour les aider à introduire les bonnes clauses et selon plusieurs secteurs. Les clauses y sont classées par typologies de marchés (travaux neufs, travaux de réhabilitation, voirie, fournitures et services), elles-mêmes découpées en types d'achats (énergies renouvelables, eau, déchets, BIM, alimentation, etc.). Avec commentaires, explications et points de vigilance, la liste des 80 clauses existantes sera enrichie au fur et à mesure

Maîtrise d'ouvrage publique : quelle démarche pour des projets durables ?, 3e partie : La Mise en oeuvre d'un projet durable, septembre 2011

**DU Construire Ecoresponsable
Promotion 2021**

Agathe Mabrut