

LABORATOIRE
ESPACES - TRAVAIL
(LET)

Tél : 01 53 72 84 66
Fax : 01 53 72 84 78

Mél :
let@paris-lavillette.archi.fr
Site : www.let.archi.fr

Subvention 9150/50101 (A 06-04)

Du 15 novembre 2006

Responsable scientifique : Thérèse Evette
Réseau Ramau

Les impacts de l'intégration des acteurs : Partenariats public privé et Facility management Ateliers internationaux

**Elisabeth Campagnac, Thérèse Evette, Michael Fenker, François
Lautier,
Avec la participation de Véronique Biau**

Rapport final

Mai 2008

ECOLE
NATIONALE
SUPERIEURE
D'ARCHITECTURE
DE
PARIS
LA VILLETTE

144
Avenue
de Flandre
75019 Paris

Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du
tourisme et de la mer
DGUHC
Plan Urbanisme Construction Architecture.
Chargés de mission : Jean-Paul Blais

Introduction	4
Atelier Evaluer les partenariats public privé.....	7
Programme.....	7
Problématique	12
Résumés des tables-rondes	21
Atelier Architecture et Facilities Management.....	29
Programme.....	29
Problématique	33
Présentation des sessions.....	40
Liste des contributeurs au programme de recherche	43

PARTIE 1 : EVALUER LES PARTENARIATS PUBLIC PRIVE 45

Introduction : les enjeux des nouveaux PPP	46
L'impact des PPP sur la formulation de la commande	52
The role of PPP Task Forces.....	53
Le Bail Emphytéotique Hospitalier	65
Le conseil : travail de médiation entre le public et le privé	76
L'impact des PPP sur la qualité des bâtiments et des services	88
Achieving design quality in PFI projects.....	89
La conception en PPP : perte ou redéfinition des compétences de l'architecte ?	103
Evaluer les PPP	115
Public Private Partnership (PPP) in the sector of Public Real Estate and Infrastructure Management.....	116
L'évaluation des PPP	139
Assessing Value for Money	143
Quelle transformation dans les services ?	155
The UK's experience of PFI: evidence versus claims	156
The U.S. experience: an overview and some observations on design and service implications of public-private partnerships	174
Lessons from the outsourcing of public services in the UK: the impact on employment and quality	189
Les enseignements du modèle britannique de PFI (Private Finance Initiative) pour un nouveau membre de l'UE : la Pologne.	199

PARTIE 2 . ARCHITECTURE ET FACILITES MANAGEMENT	210
Introduction.....	211
Le Facilities Management, une activité de service aux formes multiples	215
Realising stakeholder benefit through the facilities value chain	216
Le Facility Management essentiel aux PPP	222
Services d'efficacité énergétique dans le cadre de l'offre FM	226
Le FM, une activité au service de la conception ?.....	230
Organisation de projet et chaîne de valeur.....	240
Optimising Added Value in Facilities Management through Value Chain Management	241
Architecture et Urbanisme : L'impact du "facility management" sur l'organisation et les métiers de la conception et des services	247
Le PPP, approche contractualisée de la conception en coût global	253
Les usagers, ressource et destinataires du projet	258
Restructuring of Building and Facilities management based on the influence of end user preferences, - preliminary results of a current research project -	259
Evidence-based workplace design and the role of end-user participation	268
Le FM, un concept à préciser.....	275
Attention! There are users in the facilities.....	283
La montée des services : risques et opportunités pour les acteurs de la conception.....	290
La conception architecturale : entre exigences managériales et usages.	291
Public procurement: rewarding architects for life cycle thinking.....	296
ANNEXES	301
Energy efficiency services within the frame of FM's offer.....	302
Architecture and urban planning: the impact of "facility management" on design and service organisation and professions	306
PPP, a contractual approach to global cost design.....	312
Architectural design: between management requirements and usages.....	317

NB : les contributions des auteurs ne peuvent être reproduites sans leur accord.

Introduction

La recherche sur l'évolution des métiers et l'organisation des projets en architecture et urbanisme s'est développée au sein du réseau Ramau en associant des chercheurs européens. On a notamment créé de tandems chercheurs-professionnels pour faire le point sur les évolutions professionnelles des architectes en Europe. Mais des formes de travail nouvelles permettraient d'élargir la collaboration internationale de façon à bénéficier des apports croisés de spécialistes étrangers sur des questions stratégiques et d'actualité qui traversent les différents contextes nationaux.

C'est dans ce cadre qu'ont été organisés deux ateliers internationaux entre chercheurs et professionnels de différents pays sur des sujets emblématiques des évolutions en cours dans l'organisation des projets et des métiers liés au bâtiment.

De nombreux travaux, dont ceux du réseau, ont montré les restructurations des projets et des relations professionnelles liées aux modifications de la commande (dans ses contenus et ses modalités) et à la montée de la logique de service dans le processus de fourniture des bâtiments et équipements. Il est opportun aujourd'hui de cibler l'interrogation sur des phénomènes significatifs de ces situations nouvelles pour scruter de manière précise les effets de ces changements sur les métiers et l'organisation des projets d'une part, sur la qualité des bâtiments et des services qu'ils rendent, d'autre part.

Dans cet esprit, nous avons retenu deux thèmes complémentaires qui formeront la matière du questionnement des chercheurs et professionnels : le premier est celui des Partenariats Public-privé, qui réorganisent le rapport du secteur public à ses bâtiments et équipements, et les filières qui les leur fournissent ; le second est celui du *Facility management* qui renouvelle l'approche de la conception des bâtiments en intégrant dans une logique plus large de services rendus aux utilisateurs.

On adopte ainsi deux points de départ pour explorer les processus, l'un marqué par une nouvelle position des acteurs de l'amont (le secteur public), l'autre, par une offre nouvelle qui s'est emparée des attentes de services de la part des utilisateurs, et donc située en aval (le *facility management*). En d'autres termes, commande et usage sont donc les deux entrées pour confronter les connaissances et les points de vue de spécialistes européens, à partir de phénomènes récents et emblématiques de l'évolution de la production de bâtiments, d'équipements et des services qui leur sont associés, même s'ils n'occupent qu'une place limitée (les PPP) ou n'ont pas encore atteint leur plein développement (FM).

A partir de leur objet propre, les deux ateliers ont développé des approches complémentaires - sur les processus de la commande, la conception, la production et l'exploitation et l'usage, d'une part, et les résultats et effets induits de ces processus sur les qualités architecturales et l'usage des bâtiments. Deux questions transversales ont été également privilégiées, celle des procédures et des normes produites dans ces nouvelles

nnels et les clients et celle de l'évaluation de la
quante des biens et services qui sont l'objet de ces relations.

Le premier atelier « Évaluer les Partenariats Publics-Privé en Europe » est consacré aux impacts de ces dispositifs d'une part sur le processus de production et d'exploitation des bâtiments, d'autre part, sur leurs résultats. Il s'intéresse aux transformations de la commande publique (nature des contrats et position du statut de l'acteur), aux transformations des organisations de projet et leurs impacts sur les métiers de la conception. Une attention particulière est portée aux dispositifs d'évaluation des PPP mis en œuvre dans les différents pays, soit à l'appui du processus décisionnel (les évaluations *ex ante*), soit à l'appui des processus de « contrôle » (les évaluations *ex post*) et à ce que peuvent en dire les chercheurs.

Le second atelier « L'impact du FM sur l'organisation et la conception des projets en Europe » est consacré à l'impact des nouveaux dispositifs d'exploitation des bâtiments et de fourniture de services aux utilisateurs sur l'organisation des projets, les partenariats opérationnels et les activités de programmation et de conception. On s'intéresse particulièrement aux concepts, procédures et démarches que les acteurs du FM adoptent pour appréhender les différents types d'utilisateurs et d'usages, ainsi que leur impact sur la conception des bâtiments et services associés. Ils sont confrontés à ceux des acteurs de la commande et de la conception. Les approches de l'évaluation des qualités des bâtiments et des services offerts sont également croisées.

Méthode :

Un comité scientifique commun aux deux ateliers a été formé composé de Véronique Biau, Elisabeth Campagnac, Thérèse Evette, Michael Fenker, François Lautier,

Dans le cadre d'un cahier des charge commun, chaque atelier a été mené sous la responsabilité d'un des membres du réseau spécialiste des thèmes retenus. Il s'agit d'ateliers de travail bilingues sur deux jours qui ont réuni des chercheurs et des professionnels dont les travaux et réflexions préalables constituent des apports à la problématique de l'atelier. Ces apports sont questionnés et discutés à partir de la problématique proposée par le réseau Ramau. Les organisateurs scientifiques ont construit la problématique de chacun des colloques de façon coordonnée au sein du comité scientifique, diffusé un texte d'appel à contribution ciblé sur les spécialistes académiques et professionnels de ces questions. Ils ont travaillé avec les contributeurs pour adapter leurs interventions aux objectifs

du colloque et bâti le programme des ateliers en liaison avec le comité scientifique.

Les séances ont été introduites et animées par les membres du secrétariat scientifique Ramau, ainsi que par un certain nombre d'universitaires de différents pays (cf. programmes). Des textes de synthèse ont été rédigés pour le dossier communiqué au participants lors de la tenue des ateliers.

Résultats :

Le premier atelier, placé sous la responsabilité d'E. Campagnac, du Latts, s'est tenu les 29 et 30 novembre 2007. Le second, sous la responsabilité de M. Fenker et F. Lautier, du Let, Ensa de Paris La Villette, s'est tenu les 15 et 16 avril 2008, tous deux dans les locaux de l'INHA, rue de Richelieu à Paris 2^e.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Intervenants français et étrangers et 61 participants. Le second a. Le second a réuni 24 intervenants français et étrangers et 50 participants. Les ateliers ont permis de faire le point entre spécialistes sur des questions clés de l'évolution des métiers et des organisations de projet de la production du cadre bâti et leur impact que les qualités des bâtiments et services associés. Le croisement des expériences et des travaux contribuent à l'élaboration d'une vision synthétiques des enjeux et effets des changements en cours.

Les travaux des deux ateliers seront publiés sous des formes à définir. Une mise en ligne sur le site Ramau, déjà réalisée pour l'atelier sur les PPP, pourra être accompagnée de la publication d'un ou deux ouvrages.

Un bilan et une confrontation des apports de ces deux séminaires pourraient utilement prendre place à la suite de ce programme. Il fera l'objet d'une proposition de recherche, une fois ce premier programme achevé.

Atelier Evaluer les partenariats public privé

Programme

RAMAU - Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme

Evaluer les partenariats public-privé

Quels impacts sur la commande et le projet ?

Quels impacts sur les qualités des bâtiments et des services ?

Atelier international
29-30 novembre 2007

Traduction simultanée français/anglais

INHA, salle Vasari
2, rue Vivienne 675002 PARIS
Inscriptions : Mathilde Silvan
rramau@paris-lavillette.archi.fr
Tél : 33 (0)1 53 72 84 66

Organisation scientifique : Elisabeth Campagnac, Latts

Cet atelier est organisé en partenariat avec le
Laboratoire Techniques, Territoires et sociétés, Latts, Enpc
et avec le soutien du
Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA)

A l'heure où les partenariats public-privé prennent leur essor en France, suscitant intérêt et questions, l'atelier international « Evaluer les partenariats public-privé » organisé par le réseau RAMAU réunit des chercheurs et des professionnels européens (Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède) et des Etats-Unis pour confronter les analyses et les expériences, faire un bilan et engager des pistes de recherche sur les PPP en Europe. Les travaux porteront sur :

- . les changements de contextes d'action que créent les PPP pour la commande et le projet,
- . la redéfinition des compétences et des savoirs qu'ils impliquent,
- . l'impact de ces nouveaux types de contrat en terme de qualité des bâtiments et des services,

que les diverses approches de l'évaluation.

Organisation scientifique

Elisabeth Campagnac, sociologue, directrice de recherche, Latts,
Ecole nationale des Ponts et chaussées

Comité scientifique

Véronique Biau, CRH-Cressac, Ecole nationale supérieure d'architecture de
Paris-Val de Seine, Thérèse Evette, Michael Fenker, François Lautier, Let,
Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette.

Jeudi 29 novembre

9h00 Ouverture du séminaire

Michèle Tilmont, Plan Urbanisme Construction Architecture
Elisabeth Campagnac, Latts, Enpc, Thérèse Evette, Let, responsable du
réseau Ramau

Session 1 : L'impact des PPP sur la formulation de la commande

9h30 Table-ronde 1 : Les PPP : de quoi parle-t-on ?

Débatteur : Thérèse Evette, Let, Ensa Paris-La Villette

La diversité des PPP en Europe,

Pr Hans Wilhelm Alfen, Bauhaus Universität, Weimar, Allemagne

PPP institutionnels et « PPP contract »,

Christian Gauffin, secrétaire de Neels, Suède

La réception du contrat de partenariat en France : continuités et ruptures

Elisabeth Campagnac, Latts, Enpc, France

11h Table-ronde 2 : Transformations de la commande en France et redéfinition des compétences des acteurs publics

Débatteur : Elisabeth Campagnac, Latts, Enpc

L'expérience du « dialogue compétitif »,

Alain Arnaud, chargé de mission, Nouvel hôpital sud-francilien, France

Déléguer l'exploitation, piloter les performances : quelles nouvelles compétences pour l'acteur public ?

Guy Garcin, Agence de maîtrise d'ouvrage du ministère de la Justice,

Le conseil : travail de médiation entre le public et le privé,
Lionel Serbat, 2i conseil, France

Session 2 : L'impact des PPP sur la qualité des bâtiments et des services

14h00 Table-ronde 3 : Commande publique, commande privée et travail architectural

Débatteur : Véronique Biau, Crh-Cressac, UMR Louest, Ensa Paris Val-de-Seine

Gestion de la commande et qualité architecturale,

John Senan Cole, manager of Real estate development, department of Health and public safety, North-Ireland, Royaume-Uni

Gestion de la commande et qualité du service,

Christian Berehouc, Mainh, mission d'appui aux investissements hospitaliers, France

Evaluer la qualité de la conception dans les projets de PFI,

Tim Drowit, Riba, Royaume-Uni

15h45 Table-ronde 4 : Du programme au projet, du bâtiment au service : la redéfinition du travail de conception

Débatteur : Marc Colombard-Prout, CSTB et François Lautier, Let, Ensa Paris-La Villette

La conception en PPP : perte ou redéfinition des compétences de l'architecte ?

Antoine Mazzoni, Latts, France

Leçons de l'expérience des PPP, Nicolas Chabanne, architecte, France

La Haute qualité environnementale : concevoir en dialogue compétitif

Nicolas Favet, architecte-urbaniste, Club D2C management, France

Qualité des bâtiments et enjeux environnementaux,

Nicolas de Maistre, PFE au Latts, France

- 9h30** **Session 3 : Evaluer les PPP**
Table-ronde 5 : Nature et statut de l'évaluation, l'évaluation ex ante et l'évaluation ex post : la dimension économique et comptable
Débatteur : Pr Hans Wilhelm Alfen, Bauhaus Universität, Weimar, et Frédéric Bougrain, CSTB
- Les institutions de l'évaluation et les variations nationales,**
Pr Hans Wilhem Alfen, Bauhaus Universität, Weimar, Allemagne
- Le statut de l'évaluation dans le contrat de partenariat,**
Francois Bergère, mission d'appui aux PPP, ministère des Finances, France
- Les approches de « Best Value for Money » et leurs enjeux,**
Pr Geert Dewulf, université de Twente, Pays-Bas
- L'évaluation des coûts comme objet de débats au Royaume-Uni,**
David Price, université d'Édimbourg, Royaume-Uni
- 10h45** **Table-ronde 6 : Quelle transformation dans les services : services intermédiaires, service final ?**
Débatteur : Elisabeth Campagnac, Latts, Enpc
- Les pratiques d'évaluation ex post des PFI dans le domaine scolaire,**
Sir Andrew Foster, auteur du rapport « PFI in schools », pour l'Audit Commission, Royaume-Uni
- Les enseignements des évaluations ex post dans le domaine des hôpitaux et des routes,**
Jean Shaoul, Manchester business school, université de Manchester, Royaume-Uni
- L'expérience américaine : réflexions sur les implications en matière de conception et de service,**
Charles Brecher, Graduate school of public service, New-York University, Etats-Unis
- Services intermédiaires, service final : les leçons des rapports sur l'externalisation des services scolaires et hospitaliers,**
Margie Jaffe, Policy Officer, Unison, Royaume-Uni

débats

14h Synthèse des contributions des doctorants sur les PPP dans les pays d'Europe de l'Est

Séance animée par :

Cathy Zadra Veil, LED-SIGEM, université de Paris 8, France

Rein Juriado, Stockholm university, Suède

Sladjana Sredojevic, European Investment Bank (EIB)

15h Travaux des chercheurs et débats

Séance animée par :

Elisabeth Campagnac, Latts

avec le secrétariat scientifique Ramau

17h Clôture de l'atelier

Evaluer les partenariats public-privé

Quels impacts sur la commande et le projet ?

Quels impacts sur les qualités des bâtiments et des services ?

Organisation scientifique : Elisabeth Campagnac, Latts, Enpc

Comité scientifique

Véronique Biau, CRH-Cressac, Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine, Thérèse Evette, Michael Fenker, François Lautier, Let, Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette.

Problématique

A l'heure où les partenariats public-privé prennent leur essor en France, suscitant intérêt et questions, l'atelier international « Evaluer les partenariats public-privé » organisé par le réseau RAMAU réunit des chercheurs et des professionnels européens (Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède) et des Etats-Unis pour confronter les analyses et les expériences, faire un bilan et engager des pistes de recherche sur les PPP en Europe. Les travaux porteront sur :

- . les changements de contextes d'action que créent les PPP pour la commande et le projet,
- . la redéfinition des compétences et des savoirs qu'ils impliquent,
- . l'impact de ces nouveaux types de contrat en terme de qualité des bâtiments et des services,
- . les méthodes, les procédures, ainsi que les diverses approches de l'évaluation.

I. L'IMPACT DES PPP SUR LA COMMANDE ET LE PROJET.

Dans la plupart des pays européens, le développement des partenariats publics privés s'est accompagné d'importants bouleversements de la commande publique et de profondes transformations dans les organisations de projet. Il s'agira tout d'abord de qualifier ces évolutions, les formes et les enjeux qu'elles recouvrent.

1.1. Les transformations au niveau de la commande

actuelles spécifiques que peuvent recouvrir les PPP dans les différents pays, il semble bien qu'ils présentent tous quelques points communs, notamment:

- *le changement dans la nature du contrat* : dans la plupart des cas, les PPP substituent aux contrats classiques fondé sur des missions séparées, un contrat global, portant sur le financement, la conception, la réalisation, la gestion et l'exploitation de bâtiments publics et d'une partie des services dont ils sont le support, qui est aussi un contrat de longue durée, à paiement public et étalé.

Le changement de position et de statut de l'acteur public : L'acteur public perd son statut et sa fonction de maître d'ouvrage au profit d'une société de projet. Sa mission n'est plus d'assurer la recherche et le montage financier, d'édicter le programme de la construction, de choisir les concepteurs et maîtres d'œuvre, puis les entreprises etc. Sa position et sa fonction se transforment en celle d'un acheteur, amené à spécifier, dans le cadre d'un *contrat complexe* et dans la perspective de la *longue durée*, les fonctionnalités attendues du bâtiment et des services qu'il entend confier au consortium privé (service d'entretien, de maintenance et d'exploitation, ou services couvrant des activités périphériques au service public) et à sélectionner, parmi les réponses globales des candidats, celles qui correspondent le mieux à ses attentes et aux objectifs stratégiques qu'il aura pu identifier.

Ces évolutions se vérifient-elles dans tous les cas de figure ?

Correspondent-elles à des ruptures introduites par les PPP ou bien s'inscrivent-elles dans des tendances d'évolution déjà latentes ?

Les contributions s'attachent en particulier à en identifier l'impact sur l'organisation et l'expression de la commande du côté de la personne publique : cette position d'acheteur signifie-t-elle une perte de compétences voire une marginalisation de la personne publique dans le processus de financement, conception, réalisation ? Ou bien, apparaît-elle comme le vecteur d'une nouvelle logique de la personne publique, celle-ci serait appelée à exprimer ses attentes en des termes plus axés sur la fonctionnalité du bâtiment du point de vue de l'utilisateur, sur son coût global, ses qualités environnementales, sa durabilité ? Dans ce cas là, quelles en sont les incidences sur les compétences de la personne publique ? Sur sa relation aux experts et à l'expertise ? Sur le renouvellement des savoirs et du pouvoir de cette dernière ?

1.2 Les transformations des organisations de projet et leurs impacts sur les métiers de la conception

Avec les PPP c'est aussi toute l'organisation de projet qui se transforme. Mais quels sont les principaux vecteurs de cette transformations : la privatisation de la maîtrise d'ouvrage ? la globalité de la mission assumée par les consortia ou les sociétés de projet ? Rappelons en effet, que les partenariats publics privés consacrent *l'arrivée de nouveaux acteurs*. D'un côté, l'arrivée de professionnels de l'investissement financier vers l'immobilier traduit la montée d'une logique financière et le déplacement de la gestion des bâtiments vers une logique de produit financier. De l'autre, la prise en compte de la maintenance et de

repondent à une logique de court terme, de l'autre les exploitants et les mainteneurs répondent à une logique de long terme.

Les contributions s'attacheront à rendre compte de l'incidence de ces transformations sur les métiers de la conception mais aussi plus particulièrement sur le sort réservé aux architectes et au contenu de la pratique architecturale. Les PPP, de par la mission globale confiée à l'opérateur privé, mais aussi de par les modalités de sélection des candidats (« cohérence » du projet, candidature par équipe etc.) contribuent. ils à favoriser des formes de coopération élargies entre les acteurs ? Transforment ils l'horizon et les modalités de la négociation ? Bouleversent ils les arbitrages ?

Les contours et le travail de conception subissent-ils aussi les effets d'une éventuelle réorientation de la demande vers des objectifs de performance tournés vers l'usage et l'utilisateur ? S'agit il d'effets directs émanant de la demande de la personne publique ou bien s'agit-il d'effets médiés par la « gouvernance » du consortium ?

Certains auteurs ont pu montrer comment en France, la profession d'architecte, sous l'effet de la multiplication des contraintes technico. économiques et de l'accroissement du nombre des acteurs a été fragilisée et conduite à se replier sur l'expertise esthétique. (Champy, 1998). D'autres mettent en avant la revalorisation possible du travail de l'architecte dans les formes modernes de la conception concurrente. Les PPP contribuent. ils à marginaliser la position de l'architecte et l'importance de l'architecture dans le projet ? ou bien ces contrats ouvrent-ils de nouvelles sources d'expertises aux architectes (ex : par le biais du développement durable, des attentes en termes d'usage etc..)

Il serait intéressant de souligner la diversité des cas de figure rencontrés. En effet, la plupart des travaux consacrés aux évolutions de la « maîtrise d'œuvre » (hors PPP) soulignent à la fois les transformations qui affectent le processus de conception et la diversité des positionnements des architectes, non réductible à un seul et même modèle. Néanmoins la grande majorité insistent sur l'importance de l'enjeu de coopération au sein du projet (Bonnet M (dir.)1997,1998,2000,2005, Chadoin O, Evette T.(dir.)(2004), Evette (ed.) 2001, Tapie G.2005, Mahmoud . Jouini S. (2004))

Les contributions s'attacheront aussi, le cas échéant, à identifier l'impact que peuvent avoir les différentes structures de consortium (selon qu'ils sont conduits par des acteurs financiers ou par des acteurs immobiliers, selon qu'ils associent au capital de la structure constructeurs ou exploitants, selon qu'ils mobilisent des architectures de contrats intégrés ou séparées etc..) sur la nature des logiques mises en œuvre. Et d'une manière générale à la mise en lumière de la variété des configurations possibles et des éléments, pratiques et théoriques, mobilisés pour en rendre compte.

Les questions susceptibles de structurer les travaux de cette journée pourraient être les suivantes :en quoi le cadre juridique et la procédure formelle de négociation contribuent-t-ils ou non à transformer le travail collectif de collaboration du projet ? Quelles sont les formes réelles de la négociation et sur

touchent-elles ? Quelles en sont les incidences sur les métiers de la conception et plus particulièrement sur l'architecte ?

1.2. Le dialogue compétitif comme dispositif intermédiaire.

Face à ces questions il est difficile de faire l'économie d'un examen des procédures mobilisées à l'appui des PPP et du statut qu'elles occupent dans la construction de la relation entre le public et le privé. En effet, de nombreux observateurs ont remarqué que l'objet du « partenariat » est théoriquement de développer la relation entre le public et le privé. Qu'en est-il dans la réalité ?

Parmi les différentes procédures caractéristiques des PPP, le « dialogue compétitif » nous paraît tout à fait intéressant car il pourrait bien illustrer ce rôle des « dispositifs intermédiaires » par lesquels transitent la collaboration collective d'un projet, et peut être plus encore, les modalités de collaboration, conjointe et concurrente, du programme et du projet. Le plus souvent appliquée pour rendre compte des transformations de l'action publique (Filâtre, de Terssac, 2005). Cette notion pourrait bien s'appliquer à certaines des procédures du PPP.

Quelle est son efficacité propre sur la régulation des critères de jugement, sur les formes de coopération au sein des équipes ou de l'apprentissage organisationnel ? Quels en sont les effets directs et indirects, les effets attendus et les effets pervers ?

II. L'IMPACT DES PPP SUR LA QUALITE DES BATIMENTS ET DES SERVICES : LE STATUT DE L'EVALUATION

La question de l'impact des PPP sur la qualité des bâtiments et des services est une question à la fois décisive et difficile.

2.1. La qualité des biens et des services.

Décisive, parce que l'impact des PPP sur la qualité des bâtiments (notamment qualité architecturale) et sur la qualité des services est une question très débattue ; l'idée que le PPP contribuerait à orienter l'architecture vers une architecture fonctionnelle est une idée répandue ; du moins elle l'a été lors des premières vagues de programmes PPP.

Décisive aussi parce que l'impact sur la qualité des services se pose avec de plus en plus de force que l'un des objectifs assignés aux PPP dans certains pays est, au-delà des réponses aux contraintes budgétaires, de contribuer à l'amélioration des services publics.

Décisive aussi parce que le développement des PPP s'appuie sur un mouvement de externalisation et de recombinaison des activités intermédiaires ou périphériques au service public, avec d'importants enjeux associés à l'emploi.

Mais question difficile aussi, parce que les critères d'évaluation des jugements sur la qualité des biens et des services ne sont pas aisés à établir. Ils renvoient nécessairement à l'établissement de conventions.

associer à cette question de l'impact des PPP sur la qualité et des services, la question de la nature et du statut de l'évaluation dans les PPP.

2.1. Nature et statut de l'évaluation dans les PPP

L'une des particularités des PPP est, en effet, d'intégrer des dispositifs d'évaluation à la fois à l'appui des processus décisionnels (*ex ante*) et des processus de « contrôle » (*ex post*), qui visent davantage à apprécier les résultats en tant que réalisations mais aussi les effets des PPP, c'est-à-dire les changements directs ou indirects, prévus ou imprévus, qu'ils ont sur l'activité exercée. Comme le fait observer D.Bourdon (1999) « Evaluer une politique, un programme, un projet, c'est en apprécier les résultats. C'est aussi, ce faisant, les soumettre à la discussion, qui gagne à être largement ouverte et publique »¹ Cette définition de l'évaluation d'une politique comme évaluation des résultats demande de bien distinguer entre :

- l'*audit* qui se préoccupe de la qualité d'organisation et de fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise, qui insiste sur la productivité et qui prend bien souvent la forme d'une expertise comptable ;
- et l'*évaluation*, qui porte autant sur les méthodes que sur les résultats, à partir d'un point de vue externe. Par exemple, l'évaluation dans cet esprit revient à s'interroger sur les effets urbains, sociaux et éventuellement économiques d'un projet mais aussi sur le fondement de l'action.²

Dans le cas des PPP, il importe de bien distinguer les pratiques et les processus d'évaluation *ex ante* qui font intrinsèquement partie de la procédure des PPP et qui en sont une condition préalable ; et les pratiques d'évaluation *ex post*. Au delà des situations contrastées entre les pays, peut-on dégager des points communs ?

2.1.1. les évaluations « ex ante » : entre instrumentation et légitimation ?

De ce point de vue, la comparaison des outils d'évaluation préalable en France et en Grande-Bretagne peut être tout à fait intéressante. En effet, le recours à de tels outils se fonde à l'origine sur des justifications quelque peu différentes : en Grande Bretagne, le recours au *Public sector comparator* s'inscrit nettement dans une *optique instrumentale et managériale* : l'évaluation doit permettre de

¹ Bourdon D.(1999) « Evaluer les projets urbains » Cahiers de politique urbaine, CDC, p.15

² D.Bourdon encore propose de distinguer entre :

- l'évaluation proprement dite des résultats du projet (le projet a-t-il bien rempli les tâches qui lui étaient assignées ? Les actions programmées étaient elles cohérentes avec les finalités recherchées ?),

- l'évaluation des conséquences ou de l'impact du projet. Ce second questionnement renvoie à l'hypothèse affichée selon laquelle une politique publique tout autant qu'un projet urbain vise à réaliser un changement. Analyser les conséquences ou l'impact du projet consiste à apprécier la réalité de ce changement.

Les effets du projet sur les acteurs impliqués dans le projet (quels effets attendus, mais aussi inattendus, le projet a-t-il entraîné sur leur ligne de conduite ?).

es réalisées par le biais de la procédure PFI comparativement à une procédure publique traditionnelle. En France, le recours à l'analyse comparative entre procédure partenariale et procédure classique doit être précédée de la preuve apportée par l'acteur public de la *complexité* ou de l'*urgence* de l'opération qu'il envisage de traiter en partenariat ; cette clause de la complexité ou de l'urgence, a été inscrite à la suite des réserves émises par le Conseil Constitutionnel, au regard du caractère dérogatoire de nombreux éléments du PPP. En d'autres termes, la dimension instrumentale que peut revêtir l'évaluation ne occulte pas la nécessité d'une *légitimation* préalable. Une seconde différence porte sur les arguments mobilisés ici et là à l'appui de cette légitimation. On pourrait à cet égard souligner l'importance dévolue à la « *best value for money* » en Grande Bretagne et la mise en avant du « *service rendu* » en France. Toutefois, on peut se demander si au-delà des finalités annoncées, la démarche instrumentale mobilisée n'est pas en définitive la même, oscillant entre les deux pôles de la rationalisation (essentiellement instrumentale) et de la légitimation.

2.1.2. L'évaluation ex post : explosion des institutions et variations nationales.

A l'inverse, les pratiques de l'évaluation ex post semblent bien nous ramener à des situations nationales plutôt contrastées. A cet égard, l'explosion des institutions, dans certains pays (Edwards P. Shaoul J et alii, 2004)³, dont certaines relèvent plus de l'audit et en particulier de « l'audit d'optimisation » (Power 1997) tranche avec le lent démarrage de l'évaluation en France. « Lorsque l'on compare la situation française à celle des pays de référence (Amérique et Europe du Nord), un constat s'impose avec force : l'évaluation n'a pas de place clairement définie dans le fonctionnement de l'Etat et, au-delà de quelques déclarations de principe, l'idée même d'évaluation est mal comprise et peu soutenue par l'opinion et le personnel politique. Cette incapacité à intégrer l'évaluation dans la pratique administrative ordinaire n'est pas due à un déficit de compétences. Pour faire image, on pourrait dire que les difficultés de l'évaluation résultent moins d'un manque que d'un « trop plein ». Elle a d'autant plus de mal à s'imposer que son domaine est déjà investi par des pratiques puissamment établies qui incarnent une autre conception des rapports entre l'expertise et le gouvernement »⁴. De son côté, l'évaluation parlementaire ne joue pas un grand rôle. L'application de la Loi Organique relative aux lois de Finances (LOLF) contribuera-t-elle au développement du rôle de l'évaluation dans la décision publique ? Mais quelle est la nature de l'évaluation produite par les différentes institutions : vont-elles au-delà de l'audit comptable, et permettent-elles d'apprécier l'impact des PPP, tant sous l'angle des politiques que des projets ?

E. Campagnac

mai 2007

³ Op.cité p. 30 et 31.

⁴ Perret B.(2001) p.90.

BIBLIOGRAPHIE :

Bonnet M.(dir.)(2005), *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*, Paris, La documentation française.

Bonnet M.(resp.)(1997), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, vol.1 (Les acteurs du projet architectural et urbain), vol. 2. (Les commandes architecturales et urbaines), Paris, Plan Urbanisme Construction, Architecture.

Bonnet M.(resp.)(1998), vol.3. « Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux », Plan Urbanisme Construction, Architecture

Bonnet M.(resp.)(2000) vol.4. « Les maîtrises d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances », Plan Urbanisme Construction, Architecture.

Bougrain F., Carassus J.Colombard-Prout (2005), *Partenariat public-privé en Europe : quels enseignements pour la France : retour d'expériences du Royaume-Uni, d'Italie, du Danemark et de France*, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Bourdon D. (1999), « Evaluer les projets urbains », *Cahiers de politique urbaine*, juillet 1999, n°3 Caisse des Dépôts et Consignations,

Cabanis A, Louis Martin M (2005) « Administration et PPP : la contraction de l'espace public comme moyen de renforcement de l'État » pp. 27-43 in Sedjari A.(ed) *Partenariat public privé et gouvernance future*, Paris, L'Harmattan

Campagnac E. (2001), « La commande comme nouveau marché de services », in Bourdin A.(coord.), *Projet urbain, maîtrise d'ouvrage*, *Espaces et Sociétés*, 105-106, 2, pp.17-55.

Campagnac E. (2006), « De l'équipement au service, la métamorphose des organisations : coopération, gestion du risque et techniques contractuelles dans les nouveaux partenariats publics privés » in Azan W., Barès F. et Cornolti Ch.(2006), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, Editions L'Harmattan, pp. 137-156.

Castel R (1991), « Savoirs d'expertise et production de normes » in Chazel F., Commaille J. , *Normes juridiques et régulation sociale*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, pp. 177-188.

Chadoin O, Evette T.(dir.)(2004), *Activités d'architectes en Europe, nouvelles pratiques*, Paris Editions La Villette, Cahiers Ramau, 3

Commaille J., Jobert B (sous la direction de) (1998), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.

Conseil National de l'Évaluation (2000) : Une évaluation au service de l'avenir.

Conseil scientifique de l'Évaluation, (1996), *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, Paris la Documentation Française .

Deleau M., (dir.),(1986), « Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation », rapport du groupe de travail «Méthodes d'évaluation des politiques publiques » Commissariat Général du Plan, La Documentation Française.

Duran P.(1999), *Penser l'action publique*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.

- ord A. Arblaster L (2004)** *Evaluating the operation of PPP in roads and hospitals*, The Association of Chartered Certified Accountants, Manchester Business School, University of Manchester, research report n°84.
- Evette T. (ed) (2001)**, *Interprofessionalité et action collective dans les métiers de la conception*, Paris, Editions de la Villette, Cahiers Ramau 2,2001.
- Filâtre D., de Terssac G.(coord.) (2005)** « les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique », Octarès.
- Fischer F.**, « L'expertise en politiques publiques et la nouvelle classe ; une critique de la thèse néo-conservatrice » trad. Française parue dans *Les annales de la recherche urbaine*, n° spécial Evaluation et recherche, Plan urbain, n°47 1990 pp.17-26.
- Gadrey J. (2000)**, *Socio-économie des services*, Paris, Editions La découverte.
- Gaffney D, Pollock AM. (1997)**: Can the NHS afford the public finance initiative ? Health Policy and Economic research unit. London. British Medical Association.
- Gaudin JP (2004)**, *L'action publique : sociologie et politique*, Presses de Sciences po et Dalloz.
- Hermet Guy et aa, (2005)**, *La gouvernance. Un concept et ses applications*, Paris, Karthala,
- Hood Ch. (1991)** *Is public Management for All seasons?* *Public Administration*, vol.69.
- Jeannot G.(2005)**, « Dynamiques d'apprentissage dans l'action publique partenariale », in Filâtre D., de Terssac, *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Octares éditions pp.63-76.
- Jobert B.(1994)**, *Le tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan.
- Lascoumes P., Le Galès P.(2004)**, *Gouverner par les instruments*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Lautier F.(2005)** : « Les maîtrises d'ouvrage : des produits et des processus » in Bonnet M. (sous la direction de), *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances de l'évolution*, La documentation française.
- Le Galès P.(1995)** : « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue Française de Sciences Politiques*, Volume 45, pp. 57-95.
- Mahmoud-Jouini S.(2004)**, « Pratiques de projet en coconception-L'interaction entre la conception du produit et du process » in Terrin J.J., *Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et entreprises*, Paris, Editions Eyrolles
- Michaud Y, (2005)** « Valeurs, normes, évaluations » in *Espace Temps*, « Evaluer l'évaluation : emprises, déploiements, subversions » Les Cahiers n° 89-90, pp.30-38.
- Palier B.(2002)**, *Gouverner la sécurité sociale*, Paris, PUF.
- Perret B. (2001)**, *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, coll. Repères.
- Pollock A.(2004)**, *NHS plc*, Verso.
- Power M. (1997)**, *The Audit society*, Oxford University Press.
- Sénat, L'évaluation des politiques publiques en France**, rapport d'information n°392, juin 2004.

Financial analysis of the Private Finance Initiative:
selecting a financial method of allocating economic wealth ?+ in *Critical
perspectives on accounting*; Elsevier, pp. 441-471.

Tapie G. (2005) « Conception et réalisation de l'espace bâti : les professionnels
de la maîtrise d'œuvre » in Bonnet M., dir., *La conduite des projets
architecturaux et urbains ; tendances d'évolution*, Paris, La documentation
française, pp. 67-82.

Toussaint J.Y., Zimmermann M.(dir.), *Projet urbain, ménager les gens,
aménager la ville*, Bruxelles, Mardaga, 1998.

Weil S., Biau V. (2003) « Comprendre les pratiques européennes : Le
développement de la procédure de PPP/PFI en Grande Bretagne », Mission
Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques.

Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme

Évaluer les partenariats public-privé

Quels impacts sur la commande et le projet ?

Quels impacts sur les qualités des bâtiments et des services ?

Organisation scientifique : Elisabeth Campagnac, Latts

Résumés des tables-rondes

Table ronde n°1 : Les PPP : de quoi parle-t-on ?

Pr. Hans Wilhem Alfen, Bauhaus Universität, Weimar, Allemagne

Elisabeth Campagnac, Directeur de Recherche, LATTs, ENPC, France

Débatteur : Thérèse Evette, LET, ENSA Paris. La Villette, France

L'objectif de cette première table ronde est de définir les PPP dont traite ce séminaire. En effet, la notion de Partenariat Public Privé est une notion floue, dans la mesure où ce terme est indifféremment utilisé pour désigner des phénomènes distincts.

Il convient donc d'abord d'identifier les caractéristiques des PPP examinés ici, en montrant en quoi ils se différencient des autres formes de coopérations entre secteurs public et privé. Le point commun des contributions de cette table ronde est de ne pas s'arrêter à une analyse des PPP fondée sur le seul argument budgétaire, mais de proposer une lecture des PPP comme le cadre, voire le produit, d'une profonde redéfinition des rôles entre le secteur public et le secteur privé, dans le domaine de la construction comme dans celui des services.

Un des enjeux pour les chercheurs est de parvenir à proposer une grille de lecture des PPP à l'échelle des différents pays européens, qui rende compte à la fois de leurs traits communs, mais aussi de leurs variations nationales et / ou sectorielles.

Pour introduire aux débats, deux grilles de lecture sont proposées :

- La première consiste à analyser les PPP non pas comme une simple alternative de mode de financement d'actions ou de services publics, mais bien comme une transformation radicale du modèle organisationnel et des procédures de la commande publique. Cette transformation, fondée sur la prise en compte du cycle de vie des équipements et des services qu'ils impliquent correspond à l'émergence de nouveaux types de « *business models* », par rapport auxquels il convient d'analyser les modalités

vé. Cette grille de lecture repose sur une démarche comparative entre pays et entre secteurs, ainsi qu'entre configurations de secteurs. Elle invite à resituer les PPP dans le processus de privatisation et dans les formes qu'il peut prendre en Europe.

- La seconde met l'éclairage sur la dynamique d'évolution temporelle qui traverse les modalités de réception des PPP. En effet, la transformation du modèle d'organisation de la commande publique, la redéfinition du rôle du secteur public et du secteur privé, ou encore l'élargissement du périmètre d'intervention de celui-ci ne vont pas sans redéfinition des règles du jeu ni controverse. A quelles échelles se situent ces évolutions ? Quels en sont les protagonistes ? A quelles transformations du mode de régulation aboutissent-ils ? Comment se déplacent les enjeux et les objets du débat ? Comment évoluent les controverses ?

Table ronde 2 : Transformation de la commande en France et redéfinition des compétences des acteurs publics

Alain Arnaud, Chargé de mission, Nouvel Hôpital Sud Francilien, France

Guy Garcin, Agence de Maîtrise d'ouvrage du Ministère de la Justice, France

Lionel Serbat, 2i Conseil, France

Débatteur : **Elisabeth Campagnac**, Latts, ENPC, France

A partir de l'expérience de professionnels de la commande publique (agence de maîtrise d'ouvrage publique, clients publics, conseils), cette seconde table ronde vise à faire le point sur le contenu de la transformation de la commande dans ses approches, ses méthodes, ses dispositifs ainsi que ses outils, et à explorer la question des compétences nécessaires à la personne publique.

Elle est centrée, en particulier, sur les questions suivantes :

1. Comment l'expression de la commande se redéfinit-elle avec les PPP, en particulier autour :

- des performances d'usage recherchées en matière :
 - . de fonctionnalité des bâtiments
 - . de besoins en exploitation (bâtiments, services, voire service public)
- d'une vision en termes de « valorisation patrimoniale » (maintien de la valeur pendant et à la fin du contrat, approche d'un vrai coût global) ?

Quels sont les dilemmes auxquels les acteurs publics sont confrontés avec la procédure de PPP (notamment le dialogue compétitif) ?

3. Comment les clients publics identifient-ils les compétences nécessaires à la conduite de ce type de contrats sur des projets complexes ? Peut-on définir une compétence globale de façon « horizontale » (capacité d'articuler les différents savoirs techniques, juridiques, économiques ou financiers, en phase de réalisation comme en phase d'exploitation) et / ou de façon « verticale » (capacité à faire le lien entre le dialogue compétitif, l'offre finale et la vie des

oales aux compétences particulières, quelles sont celles qui leur paraissent le plus décisives ?

3. Quels sont, parmi les nombreux dispositifs et méthodes qui accompagnent la préparation et la conduite du dialogue compétitif, ceux qui intéressent le plus directement le client public, ceux qui lui confèrent une meilleure maîtrise sur le déroulement du processus ? Quels sont ceux qui répondent davantage à la logique de l'acteur privé ?

4. Cette redéfinition des rôles entre secteur public et secteur privé ne suppose-t-elle pas de construire des passerelles de l'un à l'autre? Au-delà de l'acquisition de compétences propres de l'acteur public, quels sont les éléments qui peuvent favoriser la qualité des échanges entre personnes publiques et personnes privées, leur compréhension réciproque dans le cadre d'un dialogue compétitif ? Quels sont les acteurs susceptibles de jouer cette médiation ? Comment entretenir la qualité de cette relation dans la durée ?

Table ronde n°3 : Commande publique, commande privée et travail architectural

John Senan Cole, Manager of Real Estate development, Department of Health and Public Safety, North Ireland, Royaume-Uni

Christian Berehouc, Mainh, Mission d'Appui aux Investissements Hospitaliers, France

Tim Drewitt, RIBA, Royaume-Uni

Debatteur : **Véronique Biau**, Crh-Cressac, UMR Louest, Ensa Paris Val-de-Seine, France

La question de l'évaluation des PPP/PFI (Private Finance Initiative) est amorcée avec cette troisième table ronde.

Le document établi par le Royal Institute of British Architects (RIBA) en 2006 et intitulé « *Smart PFI* » permet d'aborder les méthodes d'évaluation de la qualité de la conception et la nature des critères pris en compte. Le bilan dressé par le RIBA à l'égard des PFI est assez lourd, tant en termes de limites à la qualité architecturale que du volume de dépenses en temps et en coûts, soit au total une faible « *Value for Money* ». Les analyses et les conclusions en seront ici exposées par l'un des principaux auteurs du document, et l'expérience britannique sera mise en parallèle avec l'expérience française dans le domaine hospitalier.

Un certain nombre de questions seront mises en débat, en particulier celles-ci :

- Comment définir la qualité de conception aujourd'hui ? Doit-elle recouvrir la qualité architecturale, la qualité d'usage et la capacité à intégrer et à œuvrer avec les contraintes économiques et avec des perspectives de durabilité ?

La conception est-elle concernée par les objectifs de *value for money* ? Quel statut et quel rôle peut-elle y revendiquer ?

- La qualité architecturale est-elle ou non compatible avec des opérations sur financement de projet (de type PPP, PFI) ? A quelles conditions ?
- Quelles organisations, quels savoirs doivent-ils ou peuvent-ils être mobilisés du côté des concepteurs ?

Par ailleurs, l'un des aspects centraux des analyses du RIBA . à travers « Smart PFI » - est de montrer comment l'impact sur la qualité de la conception demande à être appréhendé à partir de la relation entre le client maître d'ouvrage et l'équipe de conception. D'où une série de questions :

- Comment repenser le rôle du client public, mais aussi l'organisation des différentes étapes du projet ?
- S'agit-il de revenir à un rapport plus classique entre maître d'ouvrage et concepteurs, plus proche du modèle traditionnel d'organisation de la commande ? Ou s'agit-il de repenser la relation entre la commande et le projet, face à une plus grande complexité ?
- Quelles compétences, quels savoirs, quels apprentissages cela suppose-t-il de la part du client public ?
- Quel rôle jouent à cet égard les organisations professionnelles mais aussi les « *task forces* » créées dans les différents pays ? Quel est l'apport des missions d'appui à l'organisation de la commande ? Comment prennent-elles en compte la qualité architecturale, la qualité du projet mais aussi la qualité des services sur le long terme ?
- Se dotent-elles d'outils de suivi et d'évaluation et lesquels ?

Table ronde n° 4 : Du programme au projet, du bâtiment au service : la redéfinition du travail de conception

Antoine Mazzoni, Master au Latts, France

Nicolas Chabanne, architecte, France

Nicolas Favet, **architecte-urbaniste**, Club D2C management, France

Nicolas de Maistre, PFE au Latts, France

Debatteurs : François Lautier, Let, Ensa Paris -La Villette, France, **Marc**

Colombard-Prout, CSTB, France

Cette table ronde répond à deux objectifs :

- Tirer un premier bilan des PPP, sous l'angle de la redéfinition du travail de l'architecte et de sa position dans le projet.
- Explorer la capacité des PPP à encourager et à favoriser les recherches et les innovations en termes de qualité des bâtiments face aux enjeux environnementaux, ou en termes d'économies d'énergies.

Les constats dressés à la fois par les professionnels et par les chercheurs sont tendus entre la mise en avant de certains aspects stimulants et novateurs, d'un

leurs limites, de l'autre. Dans tous les cas, les contributions soulèvent un certain nombre de questions. Ainsi par exemple :

- L'accès à la commande est-elle différente en PPP ? Le rôle des réseaux y revêt-il une importance plus grande, en liaison avec processus de cooptation ? Quelle est la position du client public ? Quels sont les critères de sélection des candidats ? Quels sont les profils des architectes ou des agences que l'on trouve sur ces opérations ?
- Le passage vers le consortium privé de la conception en général et de la conception architecturale en particulier signifie-t-il une moindre attention portée à l'architecture et à la qualité architecturale ?
- Le premier bilan que les professionnels eux-mêmes ou les chercheurs retirent des PPP conclut-il à une perte ou à une redéfinition des compétences et des responsabilités de l'architecte dans le projet, à une position périphérique ou à une extension de l'intervention de l'architecte sur les phases amont ou aval du projet ? Dans quelle mesure aussi l'architecte doit-il apprendre à travailler dans le cadre d'un marché public avec les modes opératoires du privé ?
- Le PPP, contrat global incluant l'exploitation et la maintenance, et prolongeant la construction par une série de services au client et aux utilisateurs, a été présenté comme un outil privilégié pour intégrer les problématiques du développement durable. Qu'en est-il dans la réalité ? En particulier comment se combinent logiques d'investissement et anticipation sur les économies à venir (se traduisant nécessairement par des surcoûts à l'investissement) ?
- Le PPP est-il la procédure la plus adaptée pour optimiser le déploiement d'une qualité environnementale ? Ses modalités d'organisation, ses dispositifs et ses outils d'évaluation permettent-ils réellement d'appréhender, lors de la transaction, la plus value apportée par une démarche de qualité environnementale ?

Table ronde n°5 : Nature et statut de l'évaluation. L'évaluation ex ante et l'évaluation ex post : la dimension économique et comptable

Pr. Hans Wilhem Alfen, Bauhaus Universität, Weimar, Allemagne

François Bergère, Mission d'appui aux PPP, Ministère des Finances, France

Pr Geert Dewulf, Université de Twente, Pays Bas

David Price, Université d'Édimbourg, Royaume-Uni

Débatteurs : **Pr. Hans Wilhem Alfen**, Bauhaus Universität, Weimar, Allemagne, **Frédéric Bougrain**, CSTB, France

L'évaluation occupe une place centrale dans l'implantation des PPP, d'autant plus importante qu'il s'agit de contrats incitatifs qui répondent à une logique de résultat.

Toutefois, les retours d'expérience font état de nombreuses limites. Les critiques adressées aux méthodes et aux outils d'évaluation varient cependant

évaluation préalable, utilisée théoriquement pour choisir la formule de la commande publique la plus appropriée, sur la comparaison des candidatures lors des appels d'offres ou bien sur la constitution des indicateurs de résultat, qui serviront notamment à piloter le projet.

C'est sans aucun doute le *Public Sector Comparator* qui concentre les plus vives critiques. On lui reproche de se concentrer sur des mesures quantitatives et des enjeux purement financiers de la phase de achat et non sur les effets à long terme, négligeant ainsi les aspects plus qualitatifs et les indicateurs de performance *ex post*, alors même que les PPP sont introduits dans l'espoir de améliorations qualitatives. De surcroît des comparaisons pertinentes sont difficiles à mener.

D'autres critiques portent sur le manque ou l'imprécision des données (de plus en plus soumises au secret des affaires), la faiblesse de l'évaluation du risque, son manque d'objectivité, ainsi que des problèmes de choix du taux d'actualisation. Ces limites aboutissent à systématiquement défavoriser le "comparateur public" face à la solution PPP.

Mais les limites des méthodes d'évaluation peuvent aussi être dénoncées sur la base de conclusions inverses : pour des raisons culturelles (absence de culture de la comptabilité analytique et en coûts complets dans le secteur public, insuffisance de compétences au sein des collectivités publiques) ou techniques (incapacité du calcul économique à porter sur des aspects non quantifiables), l'évaluation tendrait à décourager le recours au PPP.

- Dans quelle mesure ces limites sont-elles dues à des difficultés méthodologiques ? Dans quelle mesure traduisent-elles un souci de légitimer coûte que coûte la supériorité des PPP ?
- Ces limites sont-elles surmontables ? Le développement d'outils rigoureux (statistiques, probabilistes, actuariels) pour comparer dans le temps les coûts globaux des différentes formules et offres, puis assurer le suivi suffit-il à apporter une réponse ?
- Quel rôle revient aux « *tasks force* » ou aux missions d'appui dans ce contexte ? contribuent-elles à substituer à la « technocratie » de l'État Providence de nouveaux « sachants » supposés maîtriser mieux la conduite d'une opération animée par une logique de résultats que par une logique de moyens ? Contribuent-elles à réduire les coûts de transaction ou bien oeuvrent-elles pour favoriser le passage à des modes de gouvernance négociée ?
- Comment la *Value for Money* est-elle définie par les acteurs de l'évaluation qui la mobilisent ? Est-elle à même de prendre en compte les objectifs des projets qui ne soient pas limitée à une analyse purement financière ?

Information dans les services : services intermédiaires et service final.

Sir Andrew Foster, en tant que rapporteur pour l'Audit Commission, Royaume-Uni

Jean Shaoul, Manchester Business School, Université de Manchester, Royaume-Uni

Charles Brecher, Graduate School of Public Service, New York University, USA

Margie Jaffe, Policy Officer, Unison, Royaume-Uni

Débatteurs : **Pierre Bauby**, IEP, Paris, **Elisabeth Campagnac**, Latts, ENPC, France

Moins souvent mise en avant, l'implication des PPP sur l'externalisation et la réorganisation des services constitue néanmoins une dimension très importante à terme. Quel est le périmètre et la nature des services (« core » ou « non core » services) délégués au secteur privé ? Celui-ci mobilise-t-il des capacités pour innover dans les services et améliorer la qualité d'usage ? Ces innovations ou ces améliorations éventuelles se réduisent-ils au service marchands ou peuvent-ils concerner la notion de « service » d'une manière plus large ? Services marchands et services publics peuvent-ils faire bon ménage ?

Ces questions méritent d'autant plus d'être posées que les services impliqués dans les PPP - à la différence notamment de ceux qui faisaient traditionnellement l'objet de concessions ou de délégations de service public en France - ne sont pas, par définition, producteurs de « cash ».

Des formes et des modalités de partenariat réel entre public et privé se mettent-elles en place ? Contribuent-elles à inventer de nouvelles formes de services ?

Face à ces questions, les retours d'expérience sont là aussi très contrastés. C'est sans doute dans le domaine des infrastructures de transport (aéroports, équipements des réseaux de transport) que le secteur apparaît le plus à même d'innover (l'exemple américain), mais parfois au prix d'un lourd enchérissement des coûts pour la collectivité publique ou pour les usagers (cf. le métro de Londres).

Le cas des bâtiments pour les équipements et services publics (hôpitaux, écoles) apparaît d'une certaine manière beaucoup plus complexe. D'où l'intérêt que représentent les évaluations *ex post*, telles que celles appliquées aux PFI scolaires en Grande-Bretagne. Quel bilan peut-on tirer de l'expérience des spécifications sur résultats intégrant non seulement les bâtiments mais aussi des services standard ? Quels sont alors les critères mobilisés pour apprécier une *value for money* intégrant la -elle susceptible d'influer sur les performances de l'enseignement ? Avec le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, le débat sur les PFI n'est-il pas en train de changer de nature ?



[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

érimètre et des modalités d'externalisation des services dans le cadre des PPP/PFI sur le travail et l'emploi des salariés. Les modalités d'emploi ont-elles également un impact sur la qualité du service ?



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Atelier Architecture et Facilities Management

Programme

RAMAU

Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme

Architecture et Facilities Management

La conception face à la montée des services

Atelier international

17-18 avril 2008

Traduction simultanée français/anglais

INHA, salle Vasari

6, rue des Petits Champs 675002 PARIS

Inscriptions : Frédéric Danieleczak

rramau@paris-lavillette.archi.fr

Tél : 33 (0)1 53 72 84 66

Organisation scientifique : Michael Fenker, François Lautier, Let

Cet atelier est organisé en partenariat avec le

Let, Ecole nationale supérieure d'architecture

de Paris-La Villette

et avec le soutien du

Ministère de la Culture et de la Communication

et du Plan Urbanisme Construction Architecture, Medad

Les services rendus par les bâtiments nourrissent des exigences majeures de la part de leurs commanditaires et de leurs occupants. Considérer les édifices comme des moyens et des supports de services conduit à transformer profondément les méthodes et les processus de leur conception. De nouvelles modalités d'action se développent entre architectes, propriétaires, gestionnaires et utilisateurs. Le Facilities Management (FM), gestion stratégique des moyens et des services nécessaires aux entreprises et administrations pour exercer leur activité, est emblématique de cette évolution.

L'atelier réunit des chercheurs et des professionnels d'Europe (France, Pays Bas, Royaume-Uni, Suède) et du Canada pour confronter les analyses et les expériences, faire un bilan et engager des pistes de recherche sur les transformations qui conduisent à l'émergence du FM en matière de conception architecturale, d'organisation des projets et de qualité des bâtiments.

Organisation scientifique

Comité scientifique

Véronique Biau, CRH-Cressac, Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine,
Elisabeth Campagnac, Latts, Ecole nationale des Ponts et chaussées, Thérèse Evette, Let, Ecole
nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette.

Jeudi 17 avril

9h00

Ouverture du séminaire

Eric Lengereau, chef du bureau de la recherche architecturale, urbaine et
paysagère, DAPA, MCC
Emmanuel Raoul, secrétaire permanent, Plan Urbanisme Construction
Architecture, Medad
Thérèse Evette, responsable réseau Ramau
Michael Fenker, François Lautier, Let, Ensa Paris-La Villette

Session 1 : Le Facilities Management, une activité de service aux formes multiples

9h30

Débatteur : Antoine Lainé, Université de Marne-la Vallée, France

Obtenir des bénéfices pour les parties prenantes
à travers la chaîne de valeur du bâtiment et des équipements
Pr Keith Alexander, Université de Salford, Royaume-Uni
Le Facilities Management essentiel au Partenariat public-privé (PPP) :
résultats acquis et nouveaux enjeux
Roland Khoury et Jacques Trocon, Algoé, France
Les services de efficacité énergétique dans le cadre de l'offre FM
Orlanda Catarina, CSTB, France
Quels services pour quel marché ?
David Ernest, ICADE, France

14h00

Session 2 : Organisation de projet et chaîne de valeur

Débatteur : Wim Pullen, Université de Delft, Pays-Bas

Optimiser la valeur ajoutée du Facilities Management en gérant la chaîne de valeur

Dr Margaret-Mary Nelson, Université de Bolton, Royaume-Uni

L'impact du Facilities Management sur l'organisation et les métiers de la conception et des services,

Antoine Lainé, Université de Marne-la Vallée, France

Actualisée de la conception en coût global

Dominique Lirran, Cemagref, France

**La prise en compte des exigences aval dans la conception :
le point de vue de la maintenance**

Mike Sissung, Gecob, France

17h00

Fin

Vendredi 18 avril

Session 3 : Les usagers, ressource et destinataires du projet

9h00

Débatteur : Pr Keith Alexander, Université de Salford, Royaume-Uni

**Restructuration de bâtiments et Facilities Management
fondés sur les préférences des utilisateurs finaux**

Wim Pullen, Université de Delft, Pays-Bas

Conception à partir du "réel" et participation des utilisateurs finaux

Maartje Maarlefeld, Université de Delft, Pays-Bas

**Le FM, un concept à préciser et
encore trop éloigné des pratiques courantes des projets**

Pierre Bouchet, Génie des Lieux, France

Attention, il y a des utilisateurs dans le bâtiment !

Dr Göran Lindahl, Université de Chalmers, Suède

Evaluation des besoins des utilisateurs et évolution du métier de FM

Pr Jacqueline C. Vischer, Université de Montréal, Canada

**Session 4 : La montée des services : risques et opportunités
pour les acteurs de la conception**

14h00

Débatteur : Thérèse Evette, Let, Ensa de Paris-La Villette, France

La conception architecturale : entre exigences managériales et usages

Philippe Meurice, DEGW, France

**La commande publique : choisir les architectes qui pensent en cycle de
vie**

Pr Jan Bröchner et Josefin Sporrang, Université de Chalmers, Suède

La coopération entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre à la Sncf

Isabelle Le Saux, Sncf, France

Effets sur le travail de l'architecture et son organisation :

e dans la durée

Dominique Tessier, atelier Tessier, président du Conseil régional de l'ordre
des architectes I-d-F, France

16h00 Table-ronde : pistes de recherche

Avec les débatteurs et

Véronique Biau, Crh-Cressac, UMR Louest, Ensa Paris-Val de Seine,

Elisabeth Campagnac, Latts, Enpc

Michael Fenker, Let, Ensa Paris-La Villette

17h00 Clôture de l'atelier

Architecture et Facilities Management

La conception face à la montée des services

Organisation scientifique : Michael Fenker, François Lautier, Let

Problématique

Introduction

Des professions établies, stabilisées par la réglementation ou la coutume, des acteurs aux rôles suffisamment clairs et acceptés, concourant depuis plus ou moins longtemps à la production de l'espace bâti, se sont structurés autour d'ouvrages : édifices, équipements, infrastructures, ou d'opérations aux types réguliers : planification, schémas directeurs, aménagement de zone, etc. Dans tous les domaines, cependant, de nombreuses parties prenantes ont été intégrées au processus de élaboration des projets, dont, de plus en plus souvent, les usagers. En outre, ces projets doivent tenir compte d'une focalisation croissante sur l'efficacité de l'ouvrage, sur les services qui en sont attendus et les conditions de son utilisation, sur les utilisateurs donc.

Le *Facilities Management* (FM), gestion stratégique des moyens des organisations et des services qui leur sont nécessaires pour se donner pleinement à leur cœur de métier, est caractéristique de cette évolution. Ses premiers critères sont la qualité (performance, fiabilité, etc.) et le coût du service rendu (*best value for money*).

Ses modes d'intervention sont divers. Il peut s'agir d'une activité interne à l'entreprise, plus ou moins proche de ses orientations stratégiques, ayant recours autant que de besoin à la sous-traitance. On rencontre aussi des consultants intervenant soit globalement, pour prendre en charge la totalité du domaine, soit sur l'un ou l'autre de ses aspects, la gestion de l'immobilier par exemple. Certaines entreprises ont filialisé des activités qui ne leur sont pas essentielles, lesquelles prennent parfois, petit à petit, leur autonomie et leur place sur le marché. Il y a aussi des entreprises, parfois de très grandes, qui, à partir d'un domaine de compétence (la fourniture d'énergie, par exemple, ou la

offre de service, directement ou par filiales interposées.

En considérant les édifices comme des moyens et des supports de services parmi d'autres⁵, le FM transforme profondément les méthodes et les processus de leur conception ou de celle des ensembles plus vastes (grands équipements par exemple) qu'il prend en charge, ainsi que les modalités d'actions des acteurs et leurs relations.

L'objet de l'atelier international est d'explicitier et de comparer les modalités et les effets des transformations qui conduisent à l'émergence du FM sur la conception, les coopérations, les objets eux-mêmes (aménagements, édifices, etc.), lors des projets architecturaux auxquels il participe. On cherchera à analyser les convergences et les divergences dans ces évolutions et à dégager des perspectives.

Cet examen s'organisera autour de quatre thématiques :

- La position du FM par rapport aux organisations clientes, entre demande et offre ;
- Les formes de transaction, les contrats et la question de l'évaluation ;
- Les usages et les effets sur la conception de l'attention qui leur est portée ;
- Les perspectives du FM, entre marché et profession ?

1 Être Entre demande et offre

Les activités et les services que le FM prend en charge ont longtemps été de la responsabilité directe des entreprises et organisations qui en sont devenues des clientes. Celles-ci faisaient appel, lorsque nécessaire, à divers fournisseurs de biens ou de services.

Les démarches du FM modifient les termes de la relation client-fournisseurs. Un modèle gestionnaire définissant de façon de plus en plus étroite le cœur de métier et généralisant l'outsourcing s'est répandu ; des métiers se sont constitués et dans certains pays se sont fortement structurés ; des entreprises se sont formées ou spécialisées ; des méthodes ont été développées. Le FM tend alors à devenir une activité autonome et, quelque soit la diversité des formes qu'il prend, il semble que cette activité établisse un marché propre.

Cette évolution ne conduit-elle pas dans une certaine mesure à inverser la relation offre/demande ? Si au départ ce sont les clients qui se placent dans la nécessité de recourir à des structures de FM, ce sont finalement celles-ci qui se voient dans l'obligation de développer leur offre, élargissant aussi bien la gamme des services qu'elles veulent rendre que les clients qu'elles servent.

- Quels rôles jouent les métiers d'origine des structures de FM dans leur positionnement concurrentiel et le développement de l'offre ? Comment

⁵ Nous excluons cependant des préoccupations de cet atelier les domaines d'intervention du FM trop extérieurs aux métiers et activités qui nous concernent, comme l'informatique ou la logistique.

- leur articulation aux autres acteurs de la conception des édifices ou équipements et des services ?
- Peut-on discerner des dispositifs différenciés des activités de FM dans les différents pays qui les ont vu se développer ? Ces dispositifs modifient-ils la nature de l'offre de FM et les relations avec les entreprises et organisations clientes ?
 - Comment les structures de FM s'informent-elles des besoins des clients et plus généralement de ceux des utilisateurs potentiels des équipements et des services qu'elles proposent ?
 - En position d'offre, deviennent-elles, plus ou moins directement, des prescripteurs en matière d'équipements et de services associés ? Le cas échéant, jusqu'à et sous quelles formes s'insèrent-elles dans la conception ?

2 È Transaction, contrat, évaluation

L'externalisation d'un certain nombre d'activités et d'équipements conduit à contractualiser le service, jusque là interne. Tout un ensemble d'études et de procédures président à la rédaction des contrats régissant les relations entre FM et organisations clientes. Si elles introduisent des coûts de transaction qui doivent être pris en compte, ces modalités contraignantes apportent pour contrepartie une analyse plus fine des équipements, des services et de leur valeur pour l'organisation donneuse d'ordres. Les définitions préalables des objets à concevoir et de leur performances peuvent ainsi devenir des éléments contractuels, avec tous les effets que cela induit sur les conditions et les moyens de leur conception.

On est alors conduit à interroger l'impact de cette évolution sur les organisations de projet.

Ce qui constitue contractuellement lors de la définition des projets suppose les évaluations *ex ante* des réalisations à venir, qui elles-mêmes supposent des évaluations *ex post*. L'expansion du FM a de ce fait développé tout un ensemble de dispositifs et de méthodes d'évaluation. Ceux-ci sont assez largement étrangers aux analyses de la valeur ordinairement pratiquées : le *benchmarking* . modèle ou pratique ? . en est un bon exemple ; la considération du cycle de vie des équipements plutôt que celui du seul investissement d'origine en est également une forme particulièrement significative.

- L'externalisation des activités du FM modifie-t-elle le processus décisionnel et organisationnel, depuis l'expression des besoins jusqu'à la conception et la gestion des édifices ?
- Les formes régulées de relations entre organisations clientes et FM agissent-elles sur celles qui réunissent ces organisations et les

contraintes ou exigences en découle-t-il pour ces

- Comment les formes d'évaluation développées par le FM et reprises par les organisations clientes sont-elles prises en compte par les concepteurs ?
- Le développement du FM, de ses procédures et de ses méthodes, comme par exemple la contractualisation des performances, amène-t-il les organisations et les concepteurs, notamment les architectes, à modifier leurs points de vue sur leurs équipements et dans quel sens ?
- Comment la valeur apportée par l'architecture, qu'il s'agisse de l'offre d'usage, de l'image proposée en interne comme vers l'extérieur, d'une plus value patrimoniale, etc., est-elle prise en considération par le FM dans l'organisation du projet ?
- D'autres points de vue interviennent sur les décisions et la conception immobilière. Y a-t-il une spécificité des critères et modes d'évaluation du FM par rapport à d'autres intervenants, par exemple les investisseurs ?
- Comment la prise en considération du cycle de vie des équipements se traduit-elle concrètement dans les décisions des acteurs, les contrats et les démarches ou méthodes d'évaluation ?

3.5.2 L'attention aux usages et aux utilisateurs

Le FM s'intéresse aux usages pour assurer le meilleur service aux organisations clientes. Les usages retenus sont donc ceux qui servent au mieux ces organisations et dont le FM peut, par différentes méthodes, reconnaître, voire mesurer les effets (par exemple la mobilité des personnes dans les sites ou les bâtiments ; la densité d'occupation, etc.) De la même façon, les équipements offriront un service d'autant plus adéquat à une organisation qu'ils orienteront vers les usages que celle-ci veut favoriser. La demande auprès des concepteurs se trouve ainsi canalisée, parfois de façon rigoureuse, par l'analyse du FM selon ses critères propres.

La prise en compte des objectifs de l'organisation commanditaire lors de la conception des édifices ou aménagements n'est évidemment pas une nouveauté. Le FM, en se substituant ou en s'ajoutant aux modes de programmation habituels, apporte cependant deux dimensions supplémentaires : d'une part, il a développé un appareil méthodologique conséquent permettant une meilleure appréciation des moyens à mettre en œuvre pour optimiser cette liaison, en intégrant notamment les préoccupations des utilisateurs finaux ; d'autre part, il propose dans ce domaine une véritable gestion, appuyée sur la capitalisation de références et d'expériences, capable d'anticipation et disposant d'instruments de mesure des aspects économiques. Le dialogue entre les concepteurs et l'organisation ainsi médiatisé par le FM peut en être profondément modifié. De nouvelles coopérations doivent aussi s'établir entre le FM et les autres concepteurs, dès lors que la prise en compte de la durée de l'équipement, les coûts de fonctionnement et de maintenance,

les exigences du projet. devant du FM deviennent prépondérants dans

- Dans le dialogue entre organisations clientes, *facilities managers* et concepteurs, peut-on distinguer les points de vue, les méthodes d'approche, les priorités de chacun sur les utilisateurs et les usages ? Comment chacun fait-il valoir son point de vue ? Comment se débattent-ils les compromis ? Y a-t-il des principes d'arbitrage ?
- Quelle hiérarchie de critères prédomine dans la conception des édifices entre potentiel d'usages, choix stratégiques des organisations clientes et gestion du cycle de vie ?
- Quels sont les enchaînements de formulation des usages et des besoins dans la élaboration des programmes : comment se expriment aux différents stades les usages attendus par les organisations, par les utilisateurs ?
- Comment et dans quelle mesure, les savoirs du FM sur les usages et les finalités des organisations clientes et des utilisateurs sont-ils intégrés par les professionnels de la conception ?
- Lors de la élaboration d'aménagement ou d'édifices, quelle attente est-elle formulée vis à vis à l'architecture et sa capacité à un enrichissement aussi bien fonctionnel que symbolique des usages ? Quelle place lui est-elle donnée dans ce domaine ?
- Quelles sont les modes de prise en compte des usages dans les procédures d'évaluation ? Les utilisateurs directs sont-ils associés à cette évaluation ? Quel est leur poids dans l'ensemble des critères utilisés ?

4 È Une profession ou un marché ?

Aussi bien dans ses structures que dans ses activités, le FM présente, nous l'avons rappelé, une grande diversité. Principalement dans les pays anglo-saxons, des organisations professionnelles bien structurées (IFMA, BCFM, etc.) se sont formées développant des outils et des procédures spécifiques, des formations professionnelles et universitaires, des certifications, etc.

Il est donc nécessaire d'interroger cette diversité, aussi bien dans ce qui la qualifie que dans ce qui la divise ou, du moins, différencie. S'agit-il d'une profession et d'un métier, entrant en composition avec ceux qui concourent depuis longtemps à la conception des équipements et des aménagements, ou bien d'un marché où se affrontent des entreprises, supposant certes des compétences, mais sans identité particulière ?

- Comment se effectuent la formation et la transmission des savoirs pour les acteurs du FM ? Avec quelles autres professions ou pratiques sont-elles en relation ? Et notamment le sont-elles avec les métiers et les savoirs de la conception ?

FM ? Pourquoi et sur quels critères les différencier ? Leurs rôles et sont-ils équivalents, ainsi que leurs effets sur les projets et leur organisation ?

- Le FM tend-il à élargir son champ de pratique ? A quels nouveaux domaines ? En relation avec quelles organisations ? Dans quels jeux d'acteurs ?

Le développement des partenariats publics privés ouvre-t-il de nouvelles perspectives au FM, ou au contraire les structures mises en place dans ce cadre se substituent-elles à lui, y compris en direction des organisations privées ?

Bibliographie

ALEXANDER K. (coord.), FENKER M., GRANATH J.A., HAUGEN T., VISSANEN K. (2006), *Usability of workplaces - report on case studies*, Rotterdam, CIB publication n° 306.

ALEXANDER K., ATKIN B., BRÖCHNER J., HAUGEN T. (2004) (eds.), *Facilities management: innovation and performance*, London, Spon Press.

ALEXANDER K., FENKER M., GRANATH J.A., HAUGEN T., VISSANEN K. (2004), *Usable Workplaces . Investigating the Concept*, CIB W70 symposium: *Human Elements in Facilities Management . Understanding the Needs of our Customers*, Hong Kong, 7-8 décembre 2004, actes du colloque (publication 297), pp. 217-224.

BARRETT P., BALDRY D. (2003), *Facilities management: towards best practice*, Oxford, Blackwell Publishing Company.

BEECH N, (1997), *Learning to build customers into facilities management: the case of Reuters*, *International Journal of Facilities Management*, Vol 1 No 1, pp 51-58.

BORZEIX A. (2000), « Relation de service et sociologie du travail : l'usager, une figure qui nous dérange ? », *Cahiers du Genre*, n° 28.

BRÖCHNER, J. (1996) *Feedback from facilities management to design and construction . systems issues*, in (D.A. Langford and A. Retik, eds) *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice*, London: E & FN Spon, pp. 238-246.

CAMPAGNAC E. (2001), « La commande comme nouveau marché de services : crise ou renouveau du professionnalisme ? Les leçons de l'expérience britannique », *Espaces et Sociétés* n°105-106.

CAMUS C. (2001), « L'architecte entre le service et l'œuvre », dans *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception*, Cahiers Ramau n° 2, Paris, Ed. de La Villette.

CARASSUS J. (2002), *Construction : la mutation ; de l'ouvrage au service*, Paris, Presses de l'ENPC

DAVIS G., VENTRE F.T., (1990), *Performance of buildings and serviceability of facilities*, Philadelphia (PA), ed. ASTM.

FENKER M. (2004), *Organisational change, representations and facilities*, in ALEXANDER K., ATKIN B., BRÖCHNER J., HAUGEN T. (eds.), *Facilities management: innovation and performance*, London, Spon Press, pp. 33-46.

- 7), *L'évaluation des environnements de travail. La*
méthode diagnostique, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.
- GADREY J., ZARIFIAN P. (2002), *L'émergence d'un modèle du service, enjeux et*
réalités, Paris, Ed. Liaisons.
- JONES O. (2000), *Facilities management : future opportunities, scope and impact*,
Facilities, 18, pp. 133 . 137.
- JOUINI (S.) (2001) « Conception et interprofessionnalité dans et hors du projet », *in*
Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception, Cahiers
Ramau n° 2, Paris, Ed. de la Villette, pp. 37-63.
- LAUTIER F. (2005), « Les maîtrises d'ouvrage, des produits et des processus », *in*
Bonnet M., dir., *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances*
d'évolution, Paris, La documentation française.
- LAUTIER (F.) (1999), "Can workspaces be productive?", *in EuroFM Practice, Facilities*
Management, Arko Publishers, Nieuwegein, pp. 45-48.
- LAUTIER (F.) (1999), "Espaces de travail : une ressource stratégique", *in Collectif, Les*
organisations, Ed. Sciences Humaines, Auxerre, pp. 321-327.
- LEAMAN A. (2000), *Usability in buildings: the Cinderella subject*, *Building Research*
and Information, Vol 28 No 4, pp 296-300.
- NELSON M.-M. « The emergence of supply chain management as a strategic facilities
management tool », *in ALEXANDER K., ATKIN B., BRÖCHNER J., HAUGEN T. (eds.),*
Facilities management: innovation and performance, London, Spon Press, pp. 83-94.
- NUTT B., McLENNAN P. (2000), *Facilities management : risks and opportunities*,
Oxford, Blackwell Publishing Company.
- NUTT B. (2000), *Four Trails to the Future*, *in Facilities management : risks and*
opportunities, pp. 1-18.
- PREISER, W.F.E., VISCHER J.C. (2005) (eds), *Assesing Building Performance*.
Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- SARDAS J.-C. (2002), « Relation de partenariat et recomposition des métiers », dans
Hubault F., coord, *La relation de service, opportunité et questions nouvelles pour*
l'ergonomie, Toulouse, Octarès Editions.
- TAPIE G., COURDURIER E. (2004), *Les professionnels de la maîtrise d'œuvre*, Paris,
La documentation française.
- VAN WAGENBERG A.F. (1997), *Facilities management as a profession and an*
academic field, *International Journal of Facilities Management*, Vol 1 No 1, pp 3-10.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme

Architecture et Facilities Management

La conception face à la montée des services

Organisation scientifique : Michael Fenker, François Lautier, Let

Présentation des sessions

Session°1 : Le *Facilities Management* (FM) une activité de service aux formes multiples ?

Débatteur : **Antoine Lainé**, Université de Marne la Vallée, France

Longtemps considérée par les entreprises et les organisations comme des charges et des coûts, l'entendances est devenue peu à peu les services généraux ou le *facilities management*. A côté du cœur de métier des entreprises et des administrations et pour le soutenir, s'est formée ainsi une activité de service reconnue comme telle. Des méthodes ont été développées, des formations ont été créées, des professions se sont constituées. Le FM tend alors à devenir une activité autonome, que ce soit en interne ou en *outsourcing*. Ses modalités d'intervention varient selon les structures qui le portent, selon leurs origines professionnelles, ou encore selon le statut des professionnels qui l'exercent (interne, consultant ou prestataire). Porteuse des exigences de l'éval et soumise, pour les satisfaire, à la nécessité de se situer de plus en plus en

Services du FM représentent l'une des façons nouvelles d'apprivoiser les infrastructures immobilières.

Session 2 : Organisation de projet et chaîne de valeur

Débatteur : **Wim Pullen**, Université de Delft, Pays-Bas

L'autonomie de l'activité du FM peut conduire à en contractualiser le service. Les formes régulées de relations entre organisations clientes et FM apportent une analyse plus fine des équipements, des services et de leur valeur pour l'entreprise ou l'administration commanditaire. Les définitions préalables des édifices, équipements ou aménagements à concevoir et de leurs performances peuvent alors devenir des éléments contractuels intéressant directement la conception.

Comment le développement du FM, de ses procédures et de ses méthodes, telles que la contractualisation de la performance, le *benchmarking* ou la prise en considération du cycle de vie des équipements, agit-il sur les pratiques de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre ? Les orientations proposées par le FM modifient-elles les organisations de projet ?

Session°3 : Les usagers, ressource et destinataires du projet

Débatteur : **Keith Alexander**, Université de Salford, Royaume-Uni

Le FM contribue à une prise en compte des usages dans les projets pour assurer le meilleur service aux organisations clientes. Si la question des usages n'est pas nouvelle pour les concepteurs, le FM y apporte un appareil méthodologique conséquent, permettant une meilleure appréciation des moyens à mettre en œuvre pour optimiser la liaison entre usages et conception. Quels besoins pour quels usagers retient-on alors ? De quelle façon la prise en compte des usages a-t-elle un effet sur les pratiques de conception ? Quelle place est-elle donnée aux usagers dans le processus de projet ?

Session°4 : La montée des services : risques et opportunités pour les acteurs de la conception

Débatteur : **Thérèse Evette**, Let, Ensa Paris -La Villette, France

A l'instar du FM, les acteurs de la conception sont confrontés à une focalisation croissante sur la pertinence économique et sociale des ouvrages bâtis. Leurs activités se complexifient et nécessitent des expertises plus pointues. Quelle



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Quels savoirs et des pratiques du FM ? Quelles nouvelles divisions du travail et quelles nouvelles formes de coopérations développent-ils ? Comment se répartit la rémunération des services rendus et de la valeur ajoutée ? Si de nouvelles coopérations doivent s'établir, les concepteurs tendent-ils à se rallier, se différencier ou se détourner des domaines où le FM a accumulé des expériences et des compétences significatives, par exemple des compétences gestionnaires et procédurales ?

au programme de recherche

- Alexander** Pr Keith, Université de Salford, Royaume-Uni
- Alfen** Pr Hans Wilhelm, Bauhaus Universität, Weimar, Allemagne
- Arnaud** Alain, chargé de mission, Nouvel hôpital sud-francilien, France
- Berehouc** Christian, Mainh, mission d'appui aux investissements hospitaliers, France
- Bergère** Francois, mission d'appui aux PPP, ministère des Finances, France
- Biau** Véronique, Crh-Cressac, UMR Louest, Ensa Paris Val-de-Seine, France
- Bouchet** Pierre, Génie des Lieux, France
- Bougrain** Frédéric, CSTB, France
- Brecher** Charles, Graduate school of public service, New-York University, Etats-Unis
- Bröchner** Pr Jan et Josefin Sporrang, Université de Chalmers, Suède
- Campagnac** Elisabeth, Latts, Enpc, France
- Catarina** Orlando, CSTB, France
- Chabanne** Nicolas, architecte, France
- Cole** John Senan, manager of Real estate development, department of Health and public safety, North-Ireland, Royaume-Uni
- Colombard-Prout** Marc, CSTB
- de Maistre** Nicolas, PFE au Latts, France
- Dewulf** Pr Geert, université de Twente, Pays-Bas
- Drewitt** Tim, Riba, Royaume-Uni
- Ernest** David, ICADE, France
- Evette** Thérèse, responsable réseau Ramau
- Favet** Nicolas, architecte-urbaniste, Club D2C management, France
- Fenker** Michael, Let, Ensa Paris-La Villette, France
- Foster** Sir Andrew, auteur du rapport « PFI in schools », pour l'Audit Commission, Royaume-Uni

Jaffe Margie, Policy Officer, Unison, Royaume-Uni

Juriado Rein, Stockholm university, Suède

Khoury Roland et Jacques Troccon, Algoé, France

Lainé Antoine, Université de Marne-la Vallée, France

Lautier François, Let, Ensa Paris-La Villette

Lengereau Eric, chef du bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère,
DAPA, MCC, France

Liffran Dominique, Cemagref, France

Lindahl Dr Göran, Université de Chalmers, Suède

Maarlefeld Maartje, Université de Delft, Pays-Bas

Mazzoni Antoine, Latts, France

Meurice Philippe, DEGW, France

Nelson Dr Margaret-Mary, Université de Bolton, Royaume-Uni

Price David, université d'Édimbourg, Royaume-Uni

Pullen Wim, Université de Delft, Pays-Bas

Raoul Emmanuel, secrétaire permanent, Plan Urbanisme Construction Architecture,
Medad, France

Serbat Lionel, 2i conseil, France

Shaoul Jean, Manchester business school, université de Manchester, Royaume-Uni

Sissung Mike, Gecob, France

Sredojevic Sladjana, European Investment Bank (EIB), Serbie

Tessier Dominique, atelier Tessier, président du Conseil régional de l'ordre des
architectes I-d-F, France

Tilmont Michèle, Plan Urbanisme Construction Architecture, France

Zadra Veil Cathy, LED-SIGEM, université de Paris 8, France