



Ministère  
de l'Équipement,  
des Transports,  
et du Logement

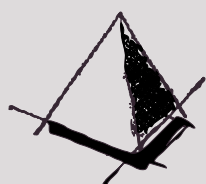
Secrétariat d'État au  
logement

Direction générale  
de l'urbanisme  
de l'habitat  
et de la construction

# LQCM : des expériences pour les maîtres d'ouvrage et les usagers



Actes du colloque  
du 12 octobre 1999



PLAN URBANISME  
CONSTRUCTION ARCHITECTURE

---

# LQCM

---

Actes du colloque  
du 12 octobre 1999

## Cahier thématique

Directeur de publication : Olivier Piron  
Directeur de rédaction : Hervé Trancart  
Rédaction : Jacotte Bobroff - Latts-ENPC  
Photos : Eric Bernath  
Jacotte Bobroff  
Photo de couverture : Eric Bernath  
Mise en page : Dac Communication

**Plan Urbanisme Construction Architecture**  
**Ministère du Logement**  
Arche de la Défense  
92055 Paris La Défense Cedex 04  
Téléphone : 01 40 81 24 33  
Télécopie : 01 40 81 23 82

# SOMMAIRE

## OUVERTURE

- P 5** Pierre René LEMAS, Directeur Général de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction
- P 7** De la qualité du programme à la maîtrise du projet : Jacotte BOBROFF, responsable de recherche - LATTES-ENPC

## TABLE RONDE 1

*De nouveaux enjeux pour la maîtrise d'ouvrage sociale : la prise en compte de la demande et du marché*

- P 11** Roubaix : une prise en compte des enjeux sociaux et urbains dans l'élaboration des programmes de logements  
Stéphanie LAMARCHE-PALMIER, Office Communautaire de Roubaix et Judith FERNANDEZ, direction de l'habitat - ville de Roubaix
- P 15** Enjeux économiques : les stratégies d'un maître d'ouvrage face aux transformations du marché : Claire OLIVIER, directeur général - SA HLM du Beauvaisis
- P 17** Secteur privé et secteur public : un rapport différent à la demande : Josette SAMPIERI, économiste - AVEC +
- P 19** La prise en compte de l'habitant dans les programmes expérimentaux : un retour historique : Anne FAURE, urbaniste - Arch'Urba

## TABLE RONDE 2

*La qualité du programme*

- P 23** Des outils de la maîtrise d'ouvrage pour fiabiliser la demande et le programme : de Qualitel-Eco à MULO : Eugène KOVALEWSKY, directeur des services techniques - ODH 26 et Patrick MARTIN, maître d'œuvre - BETREC
- P 25** Une démarche recherche et développement de la maîtrise d'ouvrage : Jacques LEMAÎTRE, directeur du développement - OPAC 62 et Hervé COUPLLET, responsable de la recherche et du développement - OPAC 62
- P 27** Des propositions pour affirmer la qualité architecturale et urbaine : Béatrice DOLLE, architecte
- P 29** Débats

## TABLE RONDE 3

*La maîtrise du déroulement du projet : de la conception à la gestion*

- P 32** LQCM : un développement de coopérations à divers niveaux : Jacotte BOBROFF - LATTES-ENPC
- P 33** Une recherche de rationalisation et de performance des choix techniques : Roland BELLEVRAT, directeur de la maîtrise d'ouvrage - OPAC 71 et Marc DAUBERT, architecte
- P 37** Des partenariats avec les industriels pour optimiser la conception du logement : Robert AIELLO, ingénieur conseil et Alain PESSO, architecte

**P 39** Schéma Directeur de Projet, une démarche globale de trois OPAC, situant la maîtrise d'ouvrage au cœur de la gestion de projet : Gérard PATTEIN, directeur des expertises et du développement - OPAC 69 ,Marc GIBERT- CETE de Rhône-Alpes et Maurice CHEVALIER, sociologue

**P 43** Prise en compte de l'usage par les maîtres d'ouvrage, de la conception à la gestion des charges : Nicole KERHUEL, sociologue -GERU

**P 47** Débats

### **BILANS ET CONCLUSIONS**

**P 51** Des éléments de bilan économique : Jacques FORT, Chef du Bureau de l'Economie de la Construction - DGUHC

**P 53** Les LOCM, des pistes de réflexion et des enseignements : Guy GARCIN, chef de projet, - PUCA

**P 55** Les LOCM, des démarches et réflexions de la maîtrise d'ouvrage : Dominique GAILLARD, directeur général - OPAC 38

### **CLÔTURE**

**P 57** Jean-Louis MONS, Président du Comité d'Organisation du PUCA

**P 57** Olivier PIRON, Secrétaire Permanent du PUCA

**P 58** Louis BESSON, Secrétaire d'Etat au Logement



# Ouverture

**Pierre-René Lemas,**

**Directeur Général de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction**



Merci d'être venus si nombreux à cette journée de travail qui nous réunit en interne, autour du processus d'expérimentation LQCM (logement à qualité et coût maîtrisés). Ce sigle qui a paru barbare, s'est néanmoins largement popularisé.

La consultation LQCM était partie de l'idée simple que le prix est une composante fondamentale de la qualité d'un bâtiment et qu'il n'est pas d'offre de qualité, en secteur social, qui ne soit accessible aux familles modestes.

Néanmoins le droit au logement implique que cette offre sociale reste de qualité et corresponde aux normes et attentes de notre société. C'est dans cette vision sociale que la consultation LQCM a été lancée, sur l'initiative du PCA et du directeur précédent, Monsieur Emmanuel Edou.

C'est à partir de ces orientations fondamentales que 21 projets ont été sélectionnés par un jury qui a beaucoup débattu au cours de deux sessions. 14 projets se sont traduits en réalisations; 27 opérations sont terminées et livrées aujourd'hui.

Le processus a été accompagné de nombreuses recherches, études et évaluations. Des pistes de suivi ont été

proposées, mais il n'y a pas encore eu de mise en commun de l'ensemble de ces apports, ni de débats contradictoires, notamment entre les maîtres d'ouvrage, les architectes-conseils qui ont suivi ces projets et les chercheurs.

Aujourd'hui, nous ne sommes pas réunis pour conclure l'expérimentation LQCM, mais au contraire pour démarquer la phase d'évaluation et pour envisager les leçons à en tirer. Cette consultation très riche comportait des angles d'approche différents. Nous aborderons peu aujourd'hui le métier des entreprises et les divers moyens de maîtriser les charges, pour nous concentrer sur le cœur du sujet : le choix amont du maître d'ouvrage et la maîtrise du déroulement du projet.

Je remercie tous les partenaires de ces opérations, maîtres d'ouvrage, architectes, bureaux d'études et entreprises, ceux qui participent au suivi et à l'évaluation de cette expérimentation à la DGUHC et au PUCA, mais également aux niveaux locaux les DRE, DDE et architectes-conseils.

Je serai très attentif à ce qui se dira aujourd'hui et au cours des prochaines journées de travail qui nous réuniront.



# De la qualité du programme à la maîtrise du projet

Jacotte Bobroff - Latts-ENPC

Cette mise en commun des résultats de LOCM constitue un bilan à mi-parcours d'un programme lancé en 1996, ayant pour but d'inciter les partenaires à construire autrement afin de maîtriser les coûts du logement social tout en maintenant sa qualité.

L'appel à propositions était fondé sur le constat que le parc social ne parvenait plus à accueillir une part de plus en plus importante de la population à laquelle il était destiné, constat qui n'a fait que s'aggraver depuis. Il était ainsi demandé de repenser globalement la production du logement social, afin de constituer une offre diversifiée qui maintiendrait un niveau équivalent de prestations et de performances, tout en diminuant la quittance loyer + charges de 15 à 20% en regard de la moyenne habituelle des opérations.

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DIFFICILE

La paupérisation croissante des ménages logés en HLM se double d'une précarité de l'activité. Par ailleurs et malgré les réformes qui se sont succédées, la maîtrise d'ouvrage de logement social rencontre d'importantes difficultés qui ne lui permettent plus de satisfaire une demande dont la solvabilité baisse, ni d'intégrer dans son fonctionnement l'augmentation des vacances de son parc et des impayés.

Surmonter ces difficultés est une priorité pour les maîtres d'ouvrage sociaux qui savent que la complexité et la multiplication des contraintes (d'ordre social, urbain, économique et technique), ne leur permettront de continuer à construire qu'à la condition d'obtenir des réponses globales, transversales, et adaptées aux nombreuses situations locales.

Cette prise de conscience, assez générale, d'un décalage croissant entre l'offre et la demande de logements sociaux, a ainsi conduit à la conviction que les efforts pour renouveler le produit devaient porter à la fois sur l'amélioration de sa conception et sur la fiabilisation des conditions de son exécution.

Ces impératifs ont été pris en compte par les maîtres d'ouvrage qui, portant une plus grande attention à la demande et au marché, ont affirmé la nécessité de mettre en place une co-conception du produit et du processus et d'aborder différemment la question du foncier et des relations aux collectivités locales.

## DES TÉMOIGNAGES

Les intervenants insisteront sur la diversité des enjeux de la maîtrise d'ouvrage sociale, sur les préoccupations relatives à la qualité du programme et sur la nécessité d'articuler la phase de programmation à la phase de conception. Ils montreront comment ils ont pu aborder certaines opérations en coût global pour intégrer les diverses dimensions de maintenance, de fonctionnement et d'exploitation.

Par ailleurs, des témoignages attesteront des coopérations développées pour organiser la co-activité entre partenaires, de la mobilisation des diverses compétences, s'efforçant de mieux maîtriser la commande, d'en fiabiliser la programmation, d'en valider la conception, voire d'en suivre la réalisation. L'interface la plus difficile à gérer est celle qui unit programmation et conception.

Les maîtres d'ouvrage, offices ou sociétés HLM, ont souvent dépassé les strictes préoccupations de l'appel à proposition LOCM.

Ils ont affirmé une vision plus large et stratégique de leur mission : réformes de structure en interne, réflexion méthodologique sur les outils de fiabilisation des décisions, nouvelle approche de l'économie du projet.

## DE PREMIERS RÉSULTATS POSITIFS

Le bilan effectué sur les 21 opérations LOCM terminées montre des résultats certains dans la maîtrise des coûts de construction et dans la maîtrise de la qualité, mais il est encore trop tôt pour évaluer les réductions effectives de charges.

On peut d'ores et déjà dire que les innovations dans leur ensemble sont plus organisationnelles que techniques ou architecturales. Des pistes nouvelles sont apparues, dont plusieurs sont encore à développer, dans le but notamment de mieux appréhender les pratiques d'habiter des locataires et de renouveler les méthodes de questionnement de l'usage.

C'est dans cette confrontation à l'usage qu'un contenu pourra être donné à la notion de qualité de logement et à l'évaluation de son coût en regard d'un usage questionné.

Comme le signale Christian Molley dans sa recherche accompagnant le programme LOCM : *"il n'y a pas de qualité en soi ; il n'y a pas d'économie en soi ; l'optimisation du couple coût/qualité est à préciser dans sa relativité"*.



---

# Table ronde 1

---

**De nouveaux enjeux pour la maîtrise d'ouvrage  
sociale : la prise en compte  
de la demande et du marché**



# Roubaix : une prise en compte des enjeux sociaux et urbains dans l'élaboration des programmes de logements

**Stéphanie Lamarche-Palmier - office Communautaire de Roubaix**  
**Judith Fernandez - direction de l'habitat de la ville de Roubaix**

## UNE ÉQUIPE POUR S'ENGAGER DANS LA RÉFLEXION LQCM

*Stéphanie LAMARCHE-PALMIER*

Trois acteurs : architecte, maître d'ouvrage et entreprise, indissociables dans l'élaboration de la réflexion, ont affiché leur volonté de réunir trois métiers différents pour repenser l'organisation de la réalisation d'opérations LQCM.

## LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

La recherche de la qualité était au départ plus affichée que celle du juste coût mieux maîtrisé. Pour nous, la qualité d'un logement dépend du jugement du locataire ; d'où une première réflexion sur le client-locataire, seul à même de décerner un label qualité aux opérations.

Nous avons en particulier cherché à identifier ceux qui ne pouvaient accéder à notre parc et avons rencontré à cet effet divers interlocuteurs de la municipalité et de la communauté urbaine, dont Judith Fernandez.

Nous nous sommes appuyés sur des études de l'agglomération ou de la région et également inspirés d'opérations récentes, réussies ou pas.

## LE CONTEXTE ROUBAISIEEN

*Judith FERNANDEZ*

**Roubaix, une ville-champignon née de l'industrie triomphante du XIX<sup>ème</sup> siècle**

La ville a dépassé les cent mille habitants au moment de l'expansion de l'industrie du textile. Belges, polonais puis maghrébins ont peuplé cette ville dont l'industrie était à la recherche de main d'oeuvre bon marché. L'économie et le tissu urbain se sont construits autour de cette mono-industrie.

La ville de Roubaix qui était encore un bourg agricole en 1830 a connu un développement rapide, autour de fabriques et à partir d'un regroupement de maisons ouvrières en courées. Ainsi, les quartiers se sont développés autour de l'usine, réunissant maisons de maître et maisons d'ouvriers ou d'employés.

Roubaix a grandi à l'américaine, dans un mode de crois-

sance atypique en France. Cela explique le contexte actuel et les difficultés de renouvellement d'un parc d'habitat ancien et dégradé.

La population stagne depuis 1990, avec 98 000 habitants, après avoir chuté pendant longtemps. Le taux de chômage est passé de 34,4% il y a deux ans, à 27% grâce à une reprise générale et à la mise en place d'une zone franche et à la création de nombreux emplois-jeunes.

La population de la ville est jeune (50% de population de moins de 28 ans), multi-ethnique (18% de population étrangère et 40% d'origine étrangère). La ville est pauvre et l'a toujours été. Des ouvriers peu qualifiés acceptent traditionnellement des bas salaires, des tâches taylorisées et connaissent un chômage chronique. Désormais, malgré une perte d'emplois, le tertiaire se développe mais ne correspond pas toujours à la qualification des roubaisiens. A l'inverse, les personnes qui viennent travailler à Roubaix n'y habitent pas. Roubaix a connu un contexte difficile pendant 20 ans, et est devenue la ville-symbole de la crise. Mais actuellement, on constate un certain renouveau et dynamisme.

**Roubaix, ville refuge pour des populations rejetées économiquement et socialement des communes périphériques**

Le parc de logement (38 000 logements, dont 14 000 logements sociaux) est dans l'ensemble ancien. 43% des résidences principales ont été construites avant 1948 et 30% sont sans confort selon la norme INSEE : sans WC, salle de bain, ni chauffage.

Les opérations neuves en PLA offrent des prestations de qualité, équivalentes voire supérieures au privé. Mais le turn-over est important du fait du montant des loyers et des charges. Il est également le résultat d'une image négative du parc social, en regard des opportunités en périphérie.

En outre, certaines catégories de population n'accèdent pas au parc social neuf : les personnes seules salariées ou sans enfant, mais aussi celles qui ne vivent que de prestations sociales et familiales et dont le reste à vivre est insuffisant malgré la couverture du loyer par l'APL. Le besoin de logements sociaux est manifeste sur la métropole et surtout à Roubaix - besoin de logements pour une popu-





lation jeune qui cherche à quitter le foyer familial et qui a un faible accès au parc social dans les autres villes de l'agglomération. Roubaix est ainsi une sorte de ville refuge pour les habitants des grandes villes voisines.

L'urbanisme dans notre ville se concentre sur des opérations de réhabilitation ou de résorption d'habitats insalubres. 30% des logements du parc privé sont inconfortables et chers et le besoin de logements pour les familles nombreuses, encore importantes dans notre ville, n'est pas satisfait. Il est difficile de créer une réelle mixité sociale dans le parc neuf, mais aussi dans le parc ancien HLM réhabilité, du fait de produits obsolètes - tours ou barres - qui regroupent des gens qui ne peuvent habiter ailleurs. Certains quartiers d'habitats sociaux ont une très mauvaise image, difficile à changer, comme le quartier de l'Alma, où un salarié refusera d'habiter malgré la qualité des logements et l'importance des équipements. Certaines réhabilitations du parc social ont aussi engendré une hausse de loyers qui fait fuir la population la plus solvable dont le loyer reste mal couvert par l'APL.

### **Une problématique LQCM de "recouture urbaine" pour créer une mixité sociale dans nos quartiers**

Notre enjeu : comment réaliser des logements pour ces personnes, certaines en début de parcours (CDD, intérim, temps partiel), d'autres confrontées à des charges trop élevées et mal solvabilisées par l'APL. Socialement, nous avons souhaité mixer ces deux types de population en accueillant de jeunes couples qui ne peuvent accéder aux PLA, mais qui ne veulent pas non plus aller dans les quartiers socialement trop marqués où ils ont parfois passé leur jeunesse. On note que les Roubaisiens qui trouvent un emploi à Roubaix quittent la ville, voulant rompre avec leur passé. Nous souhaitons donc réaliser pour eux des produits-logement spécifiques, peu chers, et bien intégrés au tissu urbain de Roubaix.

La ville dispose d'un fort potentiel constructible, à la suite d'opérations de résorption de l'habitat insalubre et de

démolition de friches. Mais ce sont souvent des micro-friches et il importe de "recoudre" la ville pour permettre à des quartiers ou à des rues de se revitaliser à partir d'opérations neuves. C'est là un levier pour redonner confiance aux habitants et les conduire à entretenir et réhabiliter leurs habitats. De nouveaux produits, différents des PLA classiques ou des maisons de ville traditionnelles, sont donc à inventer pour créer la mixité sociale sur ces quartiers.

### **DES LOGEMENTS SIMPLES ET D'ENTRETIEN AISÉ POUR LA CLIENTÈLE DES LQCM**

#### **Stéphanie LAMARCHE-PALMIER**

La population considérée est constituée de familles en rupture (décohabitation, divorce, endettement), de familles Rmistes ou de jeunes en début de parcours professionnel. Elle se situe dans une problématique de changement de logements, soit pour raisons familiales ou économiques, soit parce qu'elle rencontre des difficultés dans son logement actuel (échec dans l'accession à la propriété, logements insalubres ou parc privé aux charges trop importantes). Cette cible de population a guidé notre action qui visait à optimiser le rapport qualité-prix en maintenant la qualité et en diminuant le prix. Notre recherche de qualité d'usage dans le cadre d'une réduction de coûts a conduit à une réduction des surfaces et à une réduction de 30% de la quittance loyer-charges. Cette recherche est allée très loin ; elle est une référence et nous devons maintenant trouver un produit intermédiaire correspondant au juste équilibre.

Face au contexte urbain, nous nous sommes efforcés de valoriser l'image de l'opération, en gommant les effets extérieurs de la réduction des coûts sur le style de l'immeuble et des façades. Nous avons en effet voulu bénéficier d'un effet de levier, en réalisant une opération globale et revalorisante sur une friche urbaine.



Dans nos séances de travail, les enjeux ont été exprimés en termes de contraintes puis traduits en exigences. Une quinzaine d'exigences a été définie portant sur le logement, l'opération, l'immeuble ; elles ont été déclinaées dans une grille au travers de laquelle s'est construit le programme. Nous avons ainsi défini nos choix et priorités et travaillé en exigenciel pour aborder l'usage et en performanciel pour l'aspect technique.

### **Quelques unes des exigences définies par le programme**

Visant une bonne intégration des réalisations dans le tissu urbain, les façades et hauteurs d'immeubles devaient pouvoir s'adapter à chaque site. Nous avons donc plutôt adopté un principe de construction qu'un modèle et une structure constructive, afin de réaliser indifféremment des immeubles de hauteur variée. Par ailleurs, la rentabilité de l'habitabilité et des trames des immeubles ont été privilégiées, une diminution des surfaces de logement obligeant à un rendement maximum de ces surfaces. Il fallait également veiller à un bon confort acoustique et thermique et à une rentabilité énergétique, d'où notre approche en termes de performance et l'écriture d'un DCE ayant permis trois réalisations, l'une livrée en juillet 1998, l'autre en juin 1999, la troisième étant en phase chantier.

## **DES LQCM POUR SATISFAIRE DES ENJEUX SOCIAUX ET URBAINS**

**Judith FERNANDEZ**

Nous avons encore peu de recul sur ces deux premières opérations mises en location récemment. Elle ont été réalisées dans des quartiers anciens, classés en zone urbai-

ne sensible et présentant de nombreuses difficultés. Mais nous avons pu créer une certaine mixité sociale, sans faire appel aux familles déjà logées dans notre parc social, et respecter nos objectifs : reloger des familles issues de la résorption de l'habitat insalubre, des locataires du parc privé très dégradé, des jeunes couples et des personnes seules en décohabitation.

Sur le plan urbain, nous avons réussi de belles constructions en angle, bien intégrées dans le tissu urbain - ce qui n'est pas toujours facile - et avons pu éliminer des "chancres" : dans un cas un terrain issu de la résorption de l'habitat, dans l'autre un cinéma à l'abandon et squatté dont la démolition a été suivie d'une reconstruction immédiate. Des riverains ont réalisé, à la suite de ces opérations, des travaux d'amélioration et de réhabilitation de leur immeubles, signe d'une restauration de la dynamique sociale.

Ces opérations sont des réussites et correspondent aux souhaits de la municipalité de requalification urbaine, de reconstruction du tissu urbain et d'élimination de dents creuses.

Mais il faut néanmoins réfléchir à l'évolution des charges qui ne doivent pas augmenter dans le temps, et à la politique d'attribution des logements dont le suivi doit être attentivement surveillé au-delà de la première attribution. Ce sont les conditions pour maintenir, lors des déménagements ultérieurs, une politique de la mixité sociale. La mobilité est, en effet, grande chez les jeunes couples et chez les salariés.

Quant aux Rmistes, il faut éviter qu'ils aient le sentiment d'être bloqués dans un " habitat cul-de-sac ". Aujourd'hui, celui-ci est neuf et satisfait ses habitants, mais il faudra assumer une certaine rotation et réfléchir aux parcours résidentiels de ces locataires, notamment de ceux qui ont des enfants.

L'incidence des réductions de surface et d'espaces de rangement devra être également analysée à plus long terme, afin de voir comment les locataires de ces logements à surface réduite s'adapteront lors des accumulations ultérieures de meubles.

Enfin, ne faut-il pas prévoir des financements spécifiques d'accompagnement social et collectif de ces opérations ? Etant donné les réductions de surfaces des parties communes et une certaine promiscuité, des moyens doivent être mobilisés pour réaliser et gérer, notamment de petits espaces verts, afin d'éviter que les enfants ne jouent dehors et permettre une bonne appropriation des espaces communs.

*Jacotte BOBROFF*

*Le contexte urbain roubaisien pose des questions aiguës particulièrement difficiles à résoudre. Ici certaines réponses ont été apportées. De nombreuses collectivités locales essaient de se confronter à ces enjeux en s'appuyant sur des organismes HLM.*



# Enjeux économiques : les stratégies d'un maître d'ouvrage face aux transformations du marché

Claire Olivier, directeur général - SA HLM du Beauvaisis

Ce sont les caractéristiques de la SA HLM du Beauvaisis qui nous ont conduit à nous poser la question d'un logement plus abordable.

Créée il y a dix ans, la société dispose d'un parc de 2000 logements dont 80% ont été construits à partir de prêts locatifs aidés. Le parc est ainsi composé de logements PLA récents, attractifs, performants sur le plan technique, mais chers. De nombreux programmes ont, en effet, été réalisés avant la réforme de la surface corrigée, pour lesquels l'équilibre d'exploitation et donc de loyer étaient remis en cause par une optimisation des m<sup>2</sup> de cette surface corrigée.

Nous intervenons essentiellement dans l'Oise, département limitrophe de la Région parisienne, en développement démographique : d'où une demande très forte.

Aujourd'hui, en tenant compte des limites de la gestion des demandes, le département a un potentiel d'environ 12 000 demandeurs, dont les deux tiers auraient des ressources inférieures à 60% du plafond PLA.

Un décalage existe donc, entre notre offre de logements chers et les possibilités d'une population à faibles ressources. Cependant nos logements ne présentent pas de vacances, mais la jeunesse des locataires dans un tel contexte entraîne un turn-over important dans ce type de population : 18%, dont 12% de départs vers l'extérieur (mutations professionnelles et accession à la propriété) et 6% de mutations internes, car les structures des ménages évoluent.

Ce turn-over important implique un travail croissant de gestion locative et des remises en état fréquentes. Fidéliser les locataires permettrait de consacrer les énergies à la qualité du service offert ; d'où l'importance de réduire le coût des opérations et d'offrir des logements mieux solvabilisés par l'APL.

Nous avons une activité de construction importante (autour de 300 logements par an pendant plusieurs années, mais avec un ralentissement récent) Nos difficultés diffèrent d'un site à un autre. La pression foncière est importante, notamment dans le sud du département et les élus, confrontés à de nombreux problèmes de gestion et de développement, proposent des POS assez timorés.

## LES LQCM, DES SOLUTIONS FACE AUX DIFFICULTÉS DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

La consultation LQCM nous a interpellés, puisqu'elle suggérait que jusque là nous ne savions pas construire de logements à qualité et coûts maîtrisés mais nous y avons vu rapidement une opportunité de trouver des solutions nouvelles.

Au montage d'une opération, les difficultés sont de trois ordres : financier, administratif et technique.

- **Des difficultés financières** : la politique du logement n'ayant pas été décentralisée, elle demeure une compétence de l'État, mais sans financement complémentaire des collectivités locales, il est difficile d'arriver à l'équilibre, surtout quand le foncier est cher.

Notre société n'étant pas collecteur de 1% patronal, il nous faut donc trouver des partenaires financiers, tels que les communes, car région et département s'impliquent peu dans la construction des PLA.

Nous sollicitons ainsi largement les élus qui ne sont pas toujours très motivés. Un département comme le nôtre, principalement rural, avec 700000 habitants, présente deux types de communes : les urbaines qui, depuis 20 ou 30 ans, ont déjà accueilli la demande des locataires en logement social, et les 600 communes rurales dont la plupart ne dispose d'aucun logement social. Peu actives dans l'offre de logements ou de services, elles renvoient les demandeurs vers les communes urbaines qui, toutes tendances politiques confondues, ont déjà un taux de logement social très important, supérieur à 40 % des résidences principales.

Notre but est donc d'inciter les communes à accepter de nouveaux logements sociaux et à accorder certaines aides foncières et des exonérations diverses.

LQCM nous a aidé à remettre à plat ces négociations, et nous avons pu proposer aux communes d'offrir des logements parfaitement solvabilisés par l'APL, pour des familles dont les revenus ne leur permettaient pas jusqu'alors d'accéder au parc social.

• **Les difficultés administratives** n'ont pas été modifiées dans le cadre de cette consultation. La complexité des procédures de montage des opérations-PLA et la multiplicité des intervenants constituent toujours un obstacle. Chaque année, nous sommes face à un nouvel intervenant dans l'acte de construire, soit en interne, dans nos équipes de maîtrise d'œuvre, soit dans l'administration, ce qui accroît les difficultés de coordination et ralentit l'avancement des projets.

• **Les difficultés techniques** : les logements sociaux sont souvent de meilleure qualité que les logements privés, sans doute grâce à la réglementation, mais aussi parce que nous ne faisons pas le même métier que les promoteurs privés. Nous raisonnons toujours dans une optique plus globale et devons assurer la gestion des logements. Réaliser des économies de chauffage par une meilleure isolation et un choix énergétique différent, contribue à solvabiliser les locataires.

A titre d'exemple, nous pouvons nous poser la question de l'utilité d'honoraires tels que ceux réglés à Qualitel, alors que nous ne sollicitons pas de label. Nous avons eu plusieurs débats de ce type, autour de la maîtrise du coût du logement, d'autant plus que bon nombre de maîtres d'œuvre peuvent assurer eux-mêmes la gestion des objectifs thermiques et acoustiques fixés par le maître d'ouvrage dans son cahier des charges.

## NOTRE INTERVENTION DANS LE CADRE DE LA CONSULTATION LQCM

Vis-à-vis de la collectivité locale, nous avons annoncé l'objectif de minorer le couple loyer-charges de 25% en comparaison d'une opération récente de référence. Pour des ménages ne disposant que d'allocations et transferts sociaux, la couverture par l'APL combinée à la baisse des charges prélevées par le bailleur (éclairage des parties communes, nettoyage, entretien, chaudières, VMC) permettaient de couvrir la quittance mensuelle.

Nous sommes intervenus dans une friche industrielle à Beauvais où nous avons pu négocier un terrain gratuit (avec bail emphytéotique), proche du centre-ville. Bien que le POS le permette, nous n'avons pas densifié l'opération et avons pu ainsi créer des places de parking fermées, mais en surface, limitant ainsi les coûts induits par la construction d'un parking en sous-sol (présence d'eau souterraine et de vestiges archéologiques).

## QUELQUES ÉLÉMENTS DE BILAN

Aujourd'hui, après avoir réalisé cette opération, nous avons le sentiment d'être revenus en arrière et d'être moins performants que nous ne l'étions dans le cadre de cette démarche. Nous avons pu en effet travailler en équipe (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre et entreprise) très régulièrement pendant un an. Chaque intervenant

a tenu son rôle, mais seulement son rôle. Nous nous sommes réunis plusieurs fois par mois avec des allers-retours permanents. Nous avons joué la transparence pour optimiser le produit et son rapport qualité-prix. En tant que maître d'ouvrage, nous avons fait très peu de concessions sur le produit lui-même. Nous avons certes diminué les surfaces (de 2% pour un des immeubles et de 5% pour l'autre) et réduit les placards, mais, au final, la baisse du montant des loyers permet aux familles d'obtenir une pièce de plus et de disposer ainsi d'un bureau, d'une salle de jeu, etc.

Ainsi, la quittance in fine n'est pas forcément beaucoup moins élevée, mais le logement présente une autre organisation. Il faut donc réfléchir à cette optimisation des coûts, mais en reposant la question des surfaces. On a constaté un dérapage dans les attributions, car si on pouvait mettre deux enfants dans une chambre de 11 m<sup>2</sup>, cela devient difficile dans une pièce de 9m<sup>2</sup>. Les jeunes couples anticipent d'eux-mêmes cette difficulté.

En résumé, trois sources principales sont à l'origine de la diminution des coûts et des baisses de la quittance des locataires :

• **le partenariat avec les collectivités locales**, autour de l'apport du foncier et de son aménagement. Mais les baux emphytéotiques posent néanmoins, à moyen et à long terme, la question de la stratégie patrimoniale de l'organisme ;

• **la réflexion sur les surfaces**, mais avec les limites évoquées ;

• **les coopérations en amont** : nous avons appris par les allers-retours permanents à travailler en équipe. L'entreprise a travaillé en transparence totale de coût, et les décisions se sont toujours prises collectivement. Ce partenariat a permis d'optimiser les réponses et d'atteindre les objectifs fixés. Les trois parties prenantes se déclarent prêtes à renouveler l'expérience. Mais nous avons des difficultés, depuis un an, à trouver des communes prêtes à suivre.

### *Jacotte BOBROFF*

*Des initiatives intéressantes marquent cette expérimentation : échanges amont pour élaborer d'autres méthodes de montage des opérations, collaborations avec la collectivité locale. Cette expérimentation très positive a joué la mixité en instaurant deux types de financements différents sur une même opération. LQCM et PLA ordinaires se sont construits en parallèle. Mais qu'en est-il de ce type d'expériences, seul moyen de rentabiliser d'importants investissements-amont?*



# Secteur privé et secteur public : un rapport différent à la demande

Josette Sampieri, économiste - AVEC+

Dans le contexte d'appauvrissement de la clientèle la plus modeste et de la concurrence accrue d'un secteur privé dynamisé par des mesures d'ordre social et fiscal, il a paru intéressant de comparer des opérations locatives LQCM<sup>1</sup> et PLA à des opérations en accession à la propriété et d'examiner le rapport à la demande entretenu par les divers acteurs de la production du logement.

Quel que soit le segment du marché, la première approche du client se fait toujours au travers de sa solvabilité. La réflexion sur les besoins en terme de valeur d'usage n'intervient qu'a posteriori. Cependant l'approche du programme par le maître d'ouvrage dépend de la nature du client : quand il est l'utilisateur final, aussi bien en locatif social qu'en accession, sa demande donne lieu à une offre plus ouverte en termes de typologie, de surface, d'organisation des logements.

Si le client n'est qu'investisseur, il s'attachera à des critères de rentabilité et de vente en offrant des produits plus homogènes (petites typologies des logements et petites surfaces) et les prestations seront plus orientées sur la maîtrise du coût d'investissement que sur la maîtrise des charges ou de la durabilité des équipements. En accession à la propriété, le risque se limite à deux ou trois ans et le produit doit répondre à la demande du moment.

Quand le maître d'ouvrage est le bailleur, il assure le risque de la pérennité de l'ouvrage et doit en prévoir l'évolution afin de s'adapter aux critères de qualité de multiples locataires. Les maîtres d'ouvrage sociaux assurent cette pérennité pendant 32 ans et ne peuvent se limiter à répondre à une demande conjoncturelle ; ils construisent pour satisfaire des impératifs de gestion et pour préserver une valeur d'usage attractive sur plusieurs dizaines d'années. Un certain recul est ainsi nécessaire pour instaurer un rapport plus distancié à la demande.

## LES APPORTS DES OPÉRATIONS LQCM

### Qualitel-Eco une démarche de programmation féconde

La prise en compte du programme autour de la démarche "Qualitel-Eco" fut essentielle dans le cadre de deux

opérations LQCM menées dans la Drôme. Cette démarche<sup>2</sup> commune à plusieurs maîtres d'ouvrage du département a donné lieu à l'élaboration d'un projet-robot qui aide à mesurer les écarts au projet réel.

La maîtrise d'ouvrage évaluera les marges de manœuvre dont elle dispose à partir de l'analyse critique de ces écarts et rationalisera sa démarche à la condition de se garder de toute standardisation minimaliste.

### Des effets sur les produits-logement

La tendance générale va vers une diminution des surfaces, que ce soit dans les projets LQCM, dans les PLA ou dans les opérations en accession "sociale" (prêts à 0% etc.).

En revanche, une nette augmentation de surface caractérise les logements en accession de plus haut de gamme, aussi bien pour les surfaces habitables que pour les annexes : "la surface devient un luxe".

Les différences portent davantage sur l'organisation de la cellule et son habitabilité, mais la plus-value apportée à ces niveaux n'est pas fonction de la catégorie de financement. Elle dépend de la qualité de la réflexion programmatique sur la meilleure façon de tirer parti de diminutions de surfaces, en imaginant d'autres types d'organisation de l'espace : cuisines ouvertes, réorganisation des espaces de dégagement et des espaces de vie.

La diversité des prestations dépend principalement de l'attention portée aux critères de gestion.

Le locatif-Perissol privilégie la diminution des coûts d'investissement alors qu'une prise en compte de l'utilisateur final, qu'il soit locataire ou accédant, conduit à des prestations permettant une diminution de la quittance des charges à plus long terme (exemple des choix de chauffage électrique ou gaz).

Les différences de prestations entre locatif et accession ne portent que sur les revêtements et les appareillages et s'attachent peu aux divers labels-qualitel.

### Le prix de revient et la charge pour l'utilisateur

Les loyers mensuels des logements LQCM se situent très en dessous de ceux des autres opérations (locatif privé ou accession sociale) et les quittances des locataires sont à 50% en dessous de celles des locatifs-Périssol.



Loyers LQCM et PLA sont compétitifs en regard des loyers privés.

Mais une forte proportion de la clientèle à l'accession sociale a des revenus qui lui permettent de prétendre à un logement PLA. Les prêts à vocation sociale favorisent cette concurrence pour la part la plus solvable des locataires des organismes sociaux.

L'effort moyen supplémentaire des accédants pour devenir propriétaire est, grâce aux prêts à taux zéro, de 1200F par mois pendant 15 ans, sans apport personnel.

Quant aux prix de revient des opérations, les coûts de construction sont peu différents, l'écart portant sur la charge foncière et l'ensemble des frais-annexes.

## DEUX QUESTIONS POUR CONCLURE

Les différences essentielles de coût provenant de la charge foncière, quel partenariat peut s'organiser entre organismes de construction sociale et collectivités locales pour développer une offre globale et de qualité de terrains ? Des règles du jeu restent à préciser et les enjeux politiques, sociaux et urbains sont à clarifier.

La diminution de surface des logements est-elle la bonne voie pour des bailleurs sociaux qui conservent et gèrent des logements pendant 32 ans ? Ne risquent-ils pas de les voir boudés par une clientèle dont les besoins et les demandes auront évolué, même s'ils s'efforcent de mieux renseigner l'approche des besoins des locataires que les bailleurs et investisseurs privés?

### **Jacotte BOBROFF**

*Cet exposé montre un changement de perspective et une nouvelle façon d'aborder, dans son unicité, une offre d'ensemble de logement, constituée du parc privé et du parc social, locatif et en accession. Aujourd'hui, c'est en ces termes que l'usager aborde le marché du logement. Au-delà d'une logique de choix d'un financement public ou privé, l'habitant considère globalement l'offre en logements et compare, pour*

*un prix donné, la qualité de service et d'usage proposée. Les loyers du parc social et privé sont en effet souvent très proches dans certaines régions. Mais il est vrai que les maîtres d'ouvrage sociaux doivent intégrer dans leurs coûts un certain nombre de charges consécutives à la gestion sociale des impayés (loyer, mais également charges collectives et individuelles), ainsi que le coût souvent élevé du suivi social de certaines familles.*

*Michel TEULE, dans sa recherche<sup>3</sup>, aborde les nouvelles perspectives dont dispose l'usager pour puiser dans un parc global.*

---

**1** Josette Sampieri - AVEC + "Des besoins au projet, méthodes et outils ; quelles innovations à travers les LQCM" - Premières synthèses de recherche sur les LQCM - PUCA octobre 1999.

Les opérations étudiées dans cette recherche sont les suivantes :

- deux opérations LQCM de la Drôme mettant en avant la démarche Qualitel-Eco,

- deux opérations PLA (province et région parisienne),

- trois opérations en accession (accession en individuel de type social, accession en collectif-Perissol et accession en collectif mixte Périssol et sans aide)

**2** Démarche qui fait l'objet d'un exposé ultérieur par E. Kovalevsky, directeur des services techniques de l'ODH 26 et P. Martin, maître d'œuvre, BETREC

**3** Michel Teule-CERFISE : "Les offres nouvelles de logements à qualité et coût maîtrisés, face aux évolutions des marchés locaux" - Premières synthèses de recherche sur les LQCM-PUCA octobre 1999



# La prise en compte de l'habitant dans les programmes expérimentaux : un retour historique

Anne Faure, urbaniste - Arch'Urba

La recherche<sup>4</sup> que j'ai menée a abordé la qualité de l'usage à partir d'une comparaison des expérimentations LOCM et d'opérations de logement social antérieures. Une question la sous-tend : y a-t-il des pistes anciennes à mobiliser aujourd'hui ?

## LE LABORATOIRE DES ANNÉES 70

Ces années, souvent mésestimées, ont été très inventives et ont produit des recherches fort intéressantes. A l'époque, les grands ensembles étaient déjà très critiqués et une demande qualitative très forte émergeait. En 1972, la circulaire Guichard a limité la taille des opérations et changé les modes de faire. Le Plan Construction a été créé dans ces années pour soutenir ces tendances.

Deux mouvements des années soixante dix ont été étudiés.

**Le Jeu de construction**, opération qui a donné lieu à une expérimentation concernant l'auto-conception.

Il s'agissait de donner aux familles la possibilité de créer leur propre espace ou de faire évoluer un plan type. Une centaine de logements plus ou moins personnalisés ont été produits dans ce cadre. Mais l'insuffisance des compétences d'encadrement de telles actions n'a pas permis aux futurs habitants de libérer leur imagination tout en acceptant certaines contraintes techniques.

**La Politique des Modèles**, dont l'enjeu était de réaliser des économies d'échelle sans engager de grandes opérations. Face à l'inquiétude du milieu professionnel, il était proposé de réaliser des opérations petites et moyennes en exploitant des combinatoires réalisables à partir d'un modèle, de façon à limiter les coûts. La Politique des Modèles existait déjà avant la création du Plan Construction. La circulaire de 1972 a réorienté cette politique dans l'esprit, d'une part de mettre l'accent sur le rapport coût/qualité, d'autre part de rompre avec la forme architecturale des années soixante, et enfin de chercher à industrialiser le processus de construction.

Les apports de ces expérimentations ont été sous-évalués et peu capitalisés en raison des tendances à la répétitivité et de la domination de la technologie qui l'ont souvent emporté sur la prise en compte de l'usage.

En revanche, l'habitat intermédiaire, né de la Politique des Modèles, est un concept intéressant. Des logements très grands (85 m<sup>2</sup> pour quatre pièces) offraient de vastes espaces extérieurs, des terrasses de 25 m<sup>2</sup> et des accès individuels. Les habitants qui occupent ces logements en sont toujours très satisfaits. Pour les bailleurs, il s'agit d'un patrimoine pérenne qui vaut la peine d'être réhabilité. Cet habitat intermédiaire est pourtant difficile à intégrer dans le contexte urbain, en raison de sa morphologie et de sa consommation de surface de terrain. Malgré des coûts de construction très bas, il s'est avéré inadapté lorsqu'on a cherché à réinvestir les centres urbains et à occuper des dents creuses avec de petites opérations urbaines.

Mais le principe du modèle et la réflexion en termes de produit ont libéré des temps de conception. Les logements étaient en effet déclinés à partir d'un modèle de base et à chaque opération, des améliorations pouvaient le modifier pour l'adapter. Les concepteurs de l'époque sont unanimes à reconnaître qu'ils disposaient d'un temps important de réflexion qui favorisait la qualité et permettait l'adaptation au site, quand les auteurs du modèle avaient la possibilité de définir le plan masse. De plus, un souci de travail en commun itératif, en particulier avec l'entreprise, favorisait non seulement les avancées technologiques, mais une bonne maîtrise des coûts et de la qualité.

## LES APPORTS DE CETTE POLITIQUE AUJOURD'HUI

La circulaire de 1972 sur la réorientation des Modèles a incité à se préoccuper de l'habitant et de l'usage que celui-ci pouvait faire de son logement ; elle a donné lieu à l'élaboration des normes de confort et a été à l'origine de la méthode Qualitel. Elle a rompu avec la logique des grands ensembles. Une pression sociale avait permis à l'époque de s'orienter vers cette demande qualitative qui in fine est à l'origine des évolutions. Mais les évaluations sont restées insuffisantes, et LOCM est une occasion de prendre conscience de l'importance de cette capitalisation.

Les définitions de la qualité et de l'habitat dans les textes



issus de ces années, prennent en compte des éléments toujours d'actualité et le préambule de l'avis du Conseil Economique et Social sur "la qualité de l'habitat" peut encore être rappelée :

*"On entendra par habitat, l'ensemble formé par le logement et son environnement : espaces ; équipements sociaux, éducatifs, culturels et sportifs ; commerces ; transports, relation à la ville. La qualité sera étudiée du point de vue de l'utilisateur, qu'il soit de condition modeste ou plutôt aisée. On retiendra aussi l'optique du passant, dont l'habitat d'autrui forme le cadre de vie. On prendra en compte le point de vue que nul n'exprime en général des générations à venir, dont l'urbanisation et les constructions présentes déterminent le mode de vie et les structures sociales. Toutes les considérations qui suivent seront inspirées par une préoccupation sociale : il n'est pas de qualité qui vaille si elle n'est accessible aux ménages disposant de faibles revenus. Une politique de qualité doit être d'abord une politique sociale de qualité".*

**Jacotte BOBROFF**

*Il n'est pas de qualité si elle n'est pas accessible, à l'habitant. C'est bien là un des enjeux de la politique des LQCM. On a tendance à condamner cette Politique des Modèles, souvent assimilée à la production de masse. Elle a néanmoins permis d'intéressantes rationalisations et a été l'occasion de développements utiles. Il serait bon d'en tenir compte dans les réflexions menées aujourd'hui autour des LQCM.*

---

**4** Anne Faure-Arch'urba : "Evolution du concept de qualité d'usage dans les opérations expérimentales" -Premières synthèses de recherche sur les LQCM-PUCA octobre 1999





---

## **Table ronde 2**

**La qualité du programme**



# Des outils de la maîtrise d'ouvrage pour fiabiliser la demande et le programme : de Qualitel-Eco à Mulo

Eugène Kovalevsky, directeur des services techniques - ODH 26  
Patrick Martin, maître d'œuvre - Betrec

## UNE DÉMARCHE COLLECTIVE DE PLUSIEURS MAÎTRES D'OUVRAGE DE LA DRÔME

*Eugène KOVALEVSKY*

A partir d'un même constat, la présence de locataires à revenus très faibles dans le département, plusieurs maîtres d'ouvrage (ODH 26, Office d'HLM de Romans, office HLM de Valence) se sont associés pour fiabiliser la commande et mettre au point des outils de programmation. Nous souhaitons donc travailler l'idée d'un logement à loyer abordable, avec plusieurs maîtres d'œuvre décidés à collaborer, quand l'appel d'offre LQCM et ses possibilités d'expérimentation nous a donné l'occasion de réfléchir ensemble à des produits adaptés à de petites opérations en milieu rural. Une forte coopération a marqué cette réflexion.

Mais si nous avons les mêmes problèmes, chacun de nous les abordait différemment. Le savoir-faire de la maîtrise d'œuvre nous a été utile pour chercher à définir une base commune qui soit néanmoins suffisante.

Nous avons travaillé à partir de la notion de "juste-nécessaire" et à la définition d'un dénominateur commun à nous tous qui ne soit jamais inférieur aux exigences de chacun. Avec Patrick Martin, nous nous sommes donné un outil pour quantifier et valider ces éléments et éviter de programmer des "sous-logements".

## UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU PROGRAMME : LE "JUSTE NÉCESSAIRE"

*Patrick MARTIN*

C'est en partant de l'analyse de la demande locative à satisfaire, couplée à une volonté de préserver la diversité d'usage et de commande, ainsi que la qualité des produits, que nous avons travaillé à l'adaptation du couple loyer-charges. Le calage des surfaces au "juste nécessaire" a été réalisé

à partir d'une approche des fonctionnalités essentielles à la vie dans le logement et de concepts de base tels que cuisiner, manger, dormir, etc. Nous avons cherché à créer des surfaces à vivre, appropriées à la vie des habitants, et avons déterminé des possibilités de variation de ces diverses fonctions. Notre volonté étant d'obtenir un produit "au plus juste" afin de loger les plus pauvres.

La surface étant la première qualité du logement, nous en sommes partis pour raisonner en termes de fonctionnalité : à une réduction de surface du logement, correspondait une augmentation de surfaces de rangement. La combinatoire des annexes, garages ou caves, a été également essentielle à cette réflexion. Puis, avec des amis architectes, nous avons réfléchi aux prestations "tous les corps d'état", dans une approche du "juste nécessaire".

Leurs savoir-faire ont contribué à l'établissement d'une grille "profil Qualitel-Eco" à partir de ce "juste nécessaire", prenant en compte les surfaces, les fonctionnalités, le confort, la finition du logement et des annexes. Ceci a permis d'adapter notre réponse, minimaliste au départ, à l'expression de la demande locative.

A partir de cette identification de la qualité, nous nous sommes aperçus que ce dénominateur commun constituait un modèle théorique, noyau dur, invariant, qui définissait des seuils de confort, d'isolation et de prestations de bon niveau. Cet invariant, dit noyau "au juste nécessaire", s'est vu attribué une valeur économique. Toutes les adaptations ultérieures ont été valorisées en points à partir de cette valeur. Le maître d'ouvrage peut ainsi travailler en permanence les adaptations souhaitées et définir in fine avec l'aide des gestionnaires, le loyer et les charges. La méthode permet d'adapter constamment, en fonction d'un besoin exprimé, une configuration de produit, et d'en maîtriser le rapport qualité-coût. Elle a généré en trois ans, 5 à 6 dossiers, dont 4 sont terminés et ont fait l'objet de bilan : Portes les Valence, Romans, Valence et Saint-Sorlin. Ce premier outil Qualitel-Eco a été repris ensuite par l'Union HLM pour être diffusé sous le nom de MULO.

---

## UN OUTIL DE VALIDATION DE LA PROGRAMMATION : QUALITEL-ECO

**Eugène KOVALEVSKY**

La méthode, centrée au départ sur une évaluation de la qualité, est devenue un outil de programmation pour une bonne et juste commande ; le juste prix restant essentiel pour le maître d'ouvrage qui veut offrir à sa clientèle un produit adapté à ses besoins. Cet outil de programmation est mis à la disposition des maîtres d'œuvre qui peuvent ainsi travailler, non pas contre la maîtrise d'ouvrage - mais avec elle - et de s'auto-évaluer. Il favorise le dialogue et s'avère être le meilleur moyen pour instaurer une vraie coopération. Mais ce juste nécessaire, défini pour répondre aux demandes de locataires en situation difficile doit pouvoir répondre à d'autres demandes ; aussi, avons nous abordé la programmation de LQCM dans le cadre d'un parcours résidentiel et d'une adaptation possible de ces logements à d'autres usages et à d'autres conditions.

Ceci nous conduit non seulement à réfléchir à une évolution de l'occupation des LQCM, mais à la nécessité d'offrir une diversité de logements dans notre parc. Aussi, avons nous mis au point un label dit "Qualitel-Eco+" qui, à partir de critères différents, évite également les gaspillages. Offrir un bon produit, mais au juste prix, reste un devoir pour le maître d'ouvrage qui économise ainsi les deniers publics. On ne peut cependant aborder l'usage de façon uniquement technicienne ; c'est une condition nécessaire, mais insuffisante. Cette approche est à compléter par une analyse de la qualité de l'espace et son appropriation par l'habitant. Cette préoccupation est restée première dans notre démarche ; nous avons ainsi privilégié la programmation de produits différents des logements diversifiés. La méthode Qualitel-Eco, très technique, permet d'aborder une telle diversité dans le cadre de MULO.

## DE QUALITEL-ECO À LA MÉTHODE MULO

**Patrick MARTIN**

Dans cette méthode, une décision prise sur un programme est validée immédiatement. Chaque type de logement, du T1 au T6, est valorisé par son noyau dur, comme cela a été évoqué pour Qualitel-Eco.

A partir de la demande, une programmation du nombre et type de logements est proposée. MULO attribue une valeur à chacun des noyaux durs et évalue le coût du programme. Ces logements à surfaces minimales, calées aux surfaces de référence, ne comportent pas de cloisonnement du sas d'entrée, ni de la cuisine-séjour, mais offrent une disposition spatiale adaptée aux fonctionnalités requises pour un logement à vivre. Le confort et les prestations de MULO demeurent ceux de Qualitel-Eco.

S'établit alors une valorisation de base à laquelle se rajoutent des points d'adaptation, car les maîtres d'ouvrage sont soucieux de prévoir un parcours social de

progrès. Il peut s'agir de balcons, de placards, etc.

Sur certains logements, peuvent être ajoutés des cloisonnements non prévus au départ. Cette valorisation non minimaliste des cellules-logement aptes à répondre à la demande identifiée, permet de mesurer les effets de chaque choix pas à pas. Ensuite, les parties communes sont évaluées, là aussi à partir d'une base minimale de desserte des logements à laquelle on peut rajouter en les valorisant des halls, locaux à vélos, à ordures ménagères, etc. A ce stade sont évaluées les cellules, leur combinaison et les parties communes. Restent à intégrer les choix d'énergie, les modes de construction des garages, celliers, l'ascenseur et la morphologie de l'opération (hauteur de collectifs, modes de regroupement des individuels). A cela, s'ajoutent des adaptations mineures : les types de sols et de couvertures des toitures.

La méthode MULO permet de valoriser le programme et d'évaluer n'importe quel projet en dix à vingt minutes. Une disquette configurée à l'aide de Tec-Habitat est disponible.

A Lille, par exemple, la méthode a permis des bénéfices réels (-1% pour une opération et -4% pour une autre). MULO est applicable à 80% des projets. C'est un outil de dialogue qui permet au maître d'ouvrage d'évaluer et d'objectiver les coûts de son programme, et donc d'améliorer les relations avec la maîtrise d'œuvre aux différentes étapes, en particulier lors de l'esquisse et de l'APS.

Cette méthode a été testée sur près de cent projets et semble donner satisfaction.

## DES SOLUTIONS VARIÉES ET DE QUALITÉ

**Eugène KOVALEVSKY**

MULO, comme tout outil ne fait que ce qu'on lui demande de faire. Il ne faut donc pas en faire un règle inflexible mais le considérer en tant qu'outil. Nous, maîtres d'ouvrage de la Drôme qui cherchons avant tout à assurer un logement décent pour tous et à éviter le gaspillage, y voyons un réel progrès. Notre vraie mission consiste en effet à fournir un toit à chaque locataire, un logement où il fait bon vivre et où on se sent vraiment chez soi. L'essentiel est donc de pouvoir adapter notre offre en fonction des parcours de vie des locataires, et de proposer des solutions alternatives de qualité.

**Jacotte BOBROFF**

*Même si des réflexions étaient déjà en cours chez certains maîtres d'ouvrage, LQCM a permis de développer de nouveaux outils de valorisation et fiabilisation des décisions, tels que MULO.*

*Je citerai une autre expérience, proche de celle-ci, celle des maîtres d'ouvrage de Bretagne qui se sont également associés dans une réflexion commune, à partir d'un noyau de base, autour de la notion du "juste suffisant".*



# Une démarche recherche et développement de la maîtrise d'ouvrage

**Jacques lemaître, directeur du développement - OPAC 62**  
**Hervé Couplet, responsable recherche et développement - OPAC 62**

L'OPAC 62 : 35000 logements sur 180 communes ; 1100 personnes travaillant dans l'organisme. La taille de l'organisme nous a permis de créer une direction Recherche et Développement entièrement dédiée à sa mission et se concentrant sur une réflexion amont et une recherche sur les prototypes.

## GÉRER UNE SITUATION DIFFICILE

### *Jacques LEMAITRE*

Au début de 1996, les organismes HLM étaient dans une situation financière difficile et ne disposaient pas des produits adaptés aux demandes de parcours résidentiel des locataires. Les élus, face à la chute de la programmation des financements, ne pouvaient répondre à la demande de logements. Les clients, pour leur part, étaient de moins en moins solvables, le "reste à charge" devenant trop élevé, alors que leur attente de qualité de service s'accroissait. Quant aux entreprises avec qui nous avons l'habitude de travailler en appels d'offres ouverts et en lots séparés, elles ne dégagent plus de marges, n'offraient plus de capacité d'innovation, et voyaient leur qualité d'exécution décliner. Nous étions dans un système de "perdant-perdant".

L'enjeu pour l'OPAC 62 était de retrouver des degrés de liberté et d'améliorer le compte d'exploitation alors que toutes les opérations présentaient un déficit de 40% (nouveaux coûts induits par la sécurité, augmentation de la TVA, etc.). Sortant d'un plan de redressement avec engagement de ne pas licencier, nous ne pouvions non plus arrêter de construire. Il fallait donc diminuer le coût des opérations en maintenant la qualité des programmes, sans charger les communes ni exploiter davantage les fournisseurs.

Le foncier restant peu cher sur le département, nous avons centré la réflexion sur le logement individuel et le petit collectif et avons pris le parti de ne pas réduire les surfaces.

Nous avons alors réalisé une enquête auprès de 5000

clients internes ou externes à l'OPAC, pour définir avec eux le logement idéal. Les résultats de cette étude laissaient prévoir une aggravation de nos déficits de compte d'exploitation. Nous avons alors décidé, avec un spécialiste de l'analyse de la valeur au CESI, de se donner les moyens de changer la démarche et d'améliorer la qualité de l'offre de service tout en réduisant les coûts et en augmentant les surfaces. Nous cherchions à solvabiliser les locataires, au plus près du plafond APL, en diminuant les charges et la participation des communes. Atteindre ces objectifs, nous conduisait à innover et à reconcevoir totalement le logement. Nous avons ainsi créé un service de recherche et développement et un groupe transversal réunissant divers services de l'OPAC et des acteurs externes : architectes, bureaux études et entrepreneurs. Ce travail, centré sur l'analyse de la valeur, a duré un an et demi.

## UNE ANALYSE DE LA VALEUR DU LOGEMENT AUTOUR DE TROIS AXES

### *Hervé COUPLET*

La question de la surface du logement est fondamentale et renvoie à la notion d'usage : des mètres carrés, mais pour quel usage et pour quelles attentes de service du client ? Au-delà de notre propre réflexion, il fallait donc interroger ce dernier.

Notre méthode d'analyse de la valeur rejoint les interrogations en terme de "juste nécessaire" ; c'est une réflexion à long terme, coûteuse pour l'OPAC, mais profitable. Nous avons travaillé sur trois axes.

• **Elaborer un produit qui réponde aux attentes du locataire, tout en offrant le meilleur rapport qualité-coût.**

Deux pistes ont été abordées.

1. La standardisation de l'offre autour d'une adaptation très basique et tramée du logement, permettant l'emploi de toutes techniques constructives, mais sans renouveler les erreurs des années 70.

2. Une réflexion pour dépasser des techniques et matériaux traditionnels (briques, parpaings) dont le coût de



pose augmente. Des techniques nouvelles répondent, en effet, aux attentes d'amélioration de la qualité (phonique, thermique) et permettent d'accroître la rapidité d'exécution, tout en revalorisant certains des savoir-faire des fournisseurs.

- **Organiser une politique pérenne avec les fournisseurs adaptée à cette standardisation**

Des contrats de progrès ont été négociés. Nous avons réussi à instaurer des marchés à commande de trois ans à partir d'appels d'offres sur performances définissant des exigences issues de nos cahiers des charges. Ces contrats de progrès permettent d'obtenir une baisse annuelle des coûts en contrepartie d'un engagement sur un volume de commandes. Cette baisse ne dégrade pas pour autant la marge de l'entreprise, car la diminution du coût annuel des logements se fonde sur des changements technologiques et une amélioration de la performance.

Même si ces baisses restent symboliques dans notre secteur, elles obligent le fournisseur à faire évoluer ses techniques.

- **Développer en interne une organisation favorisant la reproductibilité de cette action**

Une direction Recherche et Développement qui puisse étendre ces actions et les conduire à plus long terme a été créée, ainsi que de nouveaux outils pour les services opérationnels (guides de mise en place des standards, planning-type adaptés à cette production, démarches contractuelles avec les fournisseurs, maîtres d'oeuvre, bureaux de contrôle, géomètres, etc.).

Nous avons ainsi mené une démarche globale de reconception du montage des opérations.

Tenir compte de l'environnement rend souvent difficile la stricte application des idées expérimentales. Nous avons cependant réalisé une opération-test de quatre prototypes présentant quatre aménagements, modes de chauffage et techniques constructives différents. Une technique a été retenue ; elle permet de varier les modes d'organisation de l'espace et nous la généralisons

à plusieurs opérations : 420 nouveaux logements sont en étude sur la programmation 98-99.

*Jacotte BOBROFF*

*L'OPAC 62, comme de nombreux maîtres d'ouvrage, était confronté à une alternative : trouver d'autres modes d'organisation et de production ou arrêter de construire. Une démarche très complète de type Recherche et Développement a été élaborée pour relever ce défi. Ce type de démarche, qu'on peut qualifier d'industrielle est plutôt développée par des entreprises ; elle est encore rare dans la maîtrise d'ouvrage.*

*L'OPAC, à partir d'une approche de l'usage, s'est donné les moyens et les méthodes pour reproduire des opérations aussi bien au niveau du marché, que du produit et du process. Des méthodes d'organisation en interne et une réflexion sur la valeur ont permis de développer de nouveaux modes de construction et de tester des produits adaptés à la demande.*



# Des propositions pour affirmer la qualité architecturale et urbaine

Béatrice Dollé, architecte

Je me fais le porte-parole des architectes-conseils du Ministère de l'Équipement auxquels j'appartiens. Une demi-douzaine d'entre eux est présente dans la salle. Lors d'un séminaire récent à Marseille, ils ont condamné et critiqué la procédure, la démarche, voire les résultats des opérations LOCM. Cette critique peut paraître brutale, mais elle n'est pas nouvelle. Elle vise la course sans fins aux réductions de prix dans la construction ; elle condamne les implantations mal maîtrisées et les réductions excessives de surface qui nous ramènent aux années 50 et à l'abandon de normes et de standards représentant de véritables acquis. Le grand absent des réflexions est l'habitant usager.

Je pense néanmoins que les architectes devraient se montrer plus constructifs, en particulier, face aux opérateurs HLM, car apporter une réponse à une demande sociale dans des conditions économiques difficiles est une véritable question d'architecture. C'est là une occasion de combattre la méfiance de certains à l'égard des savoir-faire des architectes.

Certains témoignages (Roubaix), montrent en effet que les réflexions architecturale et urbaine ont été mobilisées dans les opérations LOCM.

Les LOCM font progresser le débat et interrogent un système souvent enlisé dans des problèmes économiques et sociaux sérieux

**Répondre à des situations extrêmes oblige à un réexamen des standards architecturaux du logement.** Des logements standards ne peuvent répondre à des situations extrêmes : extrême de la pauvreté et du dénuement d'assistés après vingt ans de crise économique; extrême des situations familiales marginales; difficultés à monter des opérations avec des collectivités locales qui ne veulent plus de logement social sur leurs communes, efforts demandés aux locataires.

Les situations urbaines montrent également leurs limites puisque c'est avant tout l'opportunité foncière qui est à l'origine de l'opération : à Orly, les caractéristiques du terrain conduisent à construire un immeuble R+5 de 18 mètres d'épaisseur sur 25 mètres de long. Sans porter de jugement de valeur, c'est là une prise de parti extrême.

LOCM donc, ne traite pas du logement standard et se

situe dans un autre système de référence où les stéréotypes et standards architecturaux et urbains du logement social issus d'une période de croissance et de production de masse, sont mis à mal par l'extrême des situations. Examiner les LOCM au regard de ces standards ne peut conduire qu'à un bilan négatif. Si ces remises en causes de normes et standards peuvent être jugés régressives, elles peuvent aussi être l'occasion d'un nouveau questionnement et d'un réel travail d'architecture pour obtenir une construction équilibrée, répondant à des réalités hétérogènes et diverses.

## LES LOCM, LOGEMENTS INDIVIDUELS OU COLLECTIFS?

La plupart des LOCM sont individuels ou regroupés en très petit collectif, excepté Orly qui d'ailleurs n'a pas été retenu par l'appel à propositions. Les acteurs ont tous choisis cette économie d'échelle. Mais où s'arrête l'individuel et où commence le collectif ? Les logements en bandes et superposés peuvent-ils être assimilés à de l'habitat individuel ? A Clermont-Ferrand, ils ont été considérés comme tels et deux logements superposés sont susceptibles d'accueillir une grande famille.

Mais se pose la question du champ réglementaire défini pour ce type de logement, car l'individuel échappe à de nombreuses règles dimensionnelles, de circulation, d'accessibilité aux handicapés, etc.

## UNE REMISE EN CAUSE DE LA NOTION DE PIÈCE

Les traditionnelles distributions ont été ré-interrogées : cuisine, séjour, entrée sont souvent fusionnés. Si réglementairement cette disposition constitue un T3 avec un séjour et deux chambres, en terme d'usage cela revient plutôt à disposer d'une cuisine et de deux chambres, et donc à proposer un T2.

A Roubaix, la pièce commune ne constitue plus qu'une cuisine ; ainsi deux enfants de 8 et 25 ans cohabitent afin de libérer une chambre pour en faire une salle de télévi-



sion et palier ainsi la suppression du séjour. Sans porter de jugement de valeur, il s'agit là d'une pratique qui va bien au-delà d'un simple décroissement et qui pose la question de l'organisation du logement.

L'OPAC 71 a opéré des décroissements subtils qui ne désorganisent ni la structuration, ni la hiérarchisation de l'espace. Ce type de décision sur l'évolution des standards d'organisation du logement ne peut que résulter d'un travail et d'une réflexion d'architecte et ne se limite pas à une manipulation administrative.

A Orly, l'épaisseur du bâtiment conduit à modifier le système de circulation dans le logement et à avoir une chambre commandée par la cuisine ; cette option se justifie à la vision des plans.

Dans le cadre d'une opération jouant sur la réduction des surfaces, le respect des normes et des contraintes du programme a conduit à envisager de limiter à 7 m<sup>2</sup> la surface de chacune des deux chambres. Aussi à partir d'un raisonnement sur la notion d'espace à vivre, la décision fut prise de décroisser pour obtenir une grande chambre de 14 m<sup>2</sup> présentant la même configuration que le séjour. Cette interchangeabilité des espaces doit être contrôlée et passe par un nouveau travail sur la façade. Dans ce cas, les fenêtres de la grande chambre décroissée sont trop petites pour permettre la flexibilité. Transformer de la sorte des logements de 5 pièces en des logements de 3 pièces pose des problèmes d'adaptation à la réglementation et d'appréciation en regard des modes de vie de l'habitant.

## LES LQCM, DES OUVERTURES ET DES PISTES DE RÉFLEXION

Bien que des maladresses caractérisent certaines opérations, questionner à nouveau l'espace du logement à partir des modes de vie d'habitants, se situant dans un contexte socio-économique précis, est utile.

Mais au-delà du logement, on habite un quartier, une ville et des interactions apparaissent. D'où la limite des modé-

lisations de la notion de logement minimal.

Il faut également mobiliser les compétences dans leur complémentarité et affirmer la nécessité d'un travail d'architecture fort et compétent, même si ce ne sont pas toujours les meilleurs architectes qui se positionnent sur ces créneaux. Ce travail pratique de réexamen des stéréotypes architecturaux et urbains, en référence à un contexte et à une culture locale, fait appel à une réflexion architecturale hautement qualifiée dont on ne peut se passer.

Enfin LQCM a offert des opportunités pour s'orienter vers la contractualisation. Des champs réglementaires sont à renégocier : limites entre logement individuel et collectif, réglementation pour les handicapés, recombinaison typologique des logements.

Dans ce type de situation, et pour travailler en conditions extrêmes, l'administration et ses partenaires déconcentrés ont un rôle à jouer.

### *Jacotte BOBROFF*

*Certaines contradictions ont été mises à jour ; les évolutions ne sont pas neutres. Travailler sur la qualité de l'espace représente un véritable enjeu pour les architectes : certains y parviennent, en particulier ceux qui se sont investis dans les partenariats avec la maîtrise d'ouvrage pour travailler en co-conception, mais les innovations architecturales restent rares. Cette intervention a mis l'accent sur la difficulté pour les architectes à prendre en compte des situations extrêmes et sur le défi que cela représente ; elle a insisté également sur l'importance à faire évaluer la réglementation et le système. Mettre en place les conditions d'une co-conception de tous les participants à l'acte de construire représente un enjeu fort et la condition de la maîtrise du programme et de la conception.*



## Table ronde 1 et 2

### Débats

#### **Un cadre contraint pour répondre aux attentes de logements**

*Claire OLIVIER - SA HLM du Beauvaisis*

On ne peut reprocher ni aux architectes ni aux maîtres d'ouvrage de faire des petits logements; en tant que bailleur assurant l'entretien d'un patrimoine pendant 32 ans, nous préférierions faire des beaux et grands logements qui présenteraient moins de rotation. Mais l'importance de la demande non solvable et le système réglementaire nous y contraignent, car c'est le prix de sortie qui importe.

Cela renvoie à la véritable question politique de la part du PIB consacrée au logement social. Le faible nombre de PLA consommé cette année en atteste. Nous faisons au mieux, dans le cadre des contraintes qui sont les nôtres et de la problématique de "l'extrême" évoquée par Béatrice Dollé.

#### **Les LQCM : un rôle à jouer pour l'architecte dans les situations extrêmes**

*Béatrice DOLLE, architecte*

S'adapter à des situations difficiles et à des réductions de surface oblige l'architecte à un travail de plus grande qualité. Mais les bureaux d'études qui croient gérer la conception à partir de logiciels de conception ou d'aide à la décision sont à critiquer. La difficulté consiste à trouver le juste minimum et la juste rémunération de l'architecte.

Des exemples de ces efforts en situation extrême sont à citer parmi les LQCM :

- à Roubaix, un travail important de conception a permis de réaliser la 2<sup>e</sup> CV du logement social;
- dans le cadre des opérations de l'OPAC 71, un lourd travail d'architecte sur la structuration de l'espace.

C'est dans ce travail sur "l'extrême" que l'architecte a sa place et son rôle à jouer.

#### **Aller vers un décroisement des professions**

*Pascal VICTOR, architecte d'une opération LQCM à Gisors*

Au-delà de l'aspect polémique, il faut s'interroger sur le repositionnement des divers intervenants. L'enrichissement passe par un respect réciproque et un décroisement des professions. L'architecte a en effet un rôle social à

jouer et une mission plus large à exercer au travers de ce type de projet.

#### **Des économies dépendant de la conjoncture et des relations aux collectivités locales**

*Christina CONRAD, architecte-conseil de la Drôme*

Certains bureaux d'études sont d'un apport très positif pour les opérations : exemple en est l'intervention de Patrick Martin pour le compte de l'ODH 26, qui a laissé une large marge de manœuvre aux architectes.

#### **Une architecture modeste et minimaliste**

*Raymond GILLI, architecte d'opérations LQCM pour l'OPALE*

Il est difficile de réaliser des opérations à partir du concept de Mies van den Rohe, "less is more".

Les 21 opérations qui font l'objet des cahiers publiés à l'occasion de cette journée, témoignent de ce travail sur des petites entités où nombre de paramètres doivent trouver leur juste place. Être un grand architecte de petits projets est une ambition très louable et une chance pour refonder une architecture modeste, quotidienne, partagée.

Les Shakers ont transmis leur culture, car ils se limitaient à la forme juste. C'est là un débat esthétique qui va au-delà d'une problématique de logement au rabais.

Polémique sur le rôle des architectes-conseils : ont-ils déontologiquement le droit de démolir un projet, sans apporter de propositions pour l'améliorer?

#### **Le logement social, levier de projets urbains et participant du "développement durable"**

*Marie-Christine GANGNEUX, architecte-conseil du PUCA*

Les critiques externes formulées par les architectes-conseils peuvent être fructueuses. L'évaluation qu'ils ont effectuée sur les opérations LQCM traite des bonnes questions et montre la variété des réponses apportées. Si globalement l'évaluation peut donner une impression de régression, cela tient au fait que chaque projet n'a privilégié qu'une sorte d'économie et constitue une recherche sur un thème particulier.





La suppression des parkings à Roubaix, pose par exemple la question du cofinancement et des partenariats à monter pour un meilleur aménagement urbain, mais n'autorise pas leur suppression, car ils restent utiles au quartier. C'est la question plus générale de la bonne situation du logement social au cœur de quartiers bien équipés et reliés en transport qui se pose.

Aborder le logement social nécessite de dépasser le raisonnement en terme de produit pour le considérer comme levier de projets urbains. Or trop d'économies ont été faites sur les espaces extérieurs et l'habitat fondé sur des valeurs traditionnelles finit par ressembler à une maison de Blanche Neige. L'architecte ne réussit pas à partager l'image novatrice du logement social avec l'habitant. Les revendications qui émergent au travers des centres sociaux nous interrogent sur le logement et le quartier (cf. les journées de Cergy).

Nous restons démunis face à ces préoccupations que la sociologie doit réinterpeller. D'autre part, il faut plutôt travailler sur les typologies et les relations dans le logement que sur les modèles et les archétypes.

Comment ces logements sociaux vont-ils participer du renouvellement durable?

Quelle flexibilité permettront-ils dans l'avenir? Pourquoi le logement social est-il si peu innovant?

### **Architecte et maître d'ouvrage des généralistes du processus de programmation-conception-réalisation**

*Marc Dauber, architecte*

Pourquoi l'antagonisme caractérise-t-il les relations architectes-maitres d'ouvrage? Pour chacun d'entre eux, l'essentiel est d'être compétent et d'avoir une culture du logement social. Il faut également faire preuve de foi et de confiance en ces intervenants-clé, seuls généralistes d'un processus qui va de la programmation à l'usage.

### **Des complémentarités entre les intervenants pour répondre aux besoins**

*Patrick MARTIN, maître d'œuvre - BETREC*

On ne peut fonder une démarche sur une méfiance des uns envers les autres, ni sur la paranoïa. Les bureaux d'étude travaillent avec les architectes, au service d'un maître d'ouvrage, porteur d'une commande répondant à un besoin. C'est cet objectif qui doit être fédérateur et fonder les complémentarités afin de répondre aux besoins des plus démunis - enjeu majeur.



---

## **Table ronde 3**

---

**La maîtrise du déroulement du projet :  
de la conception à la gestion**



# LQCM : un développement de coopération à divers niveaux

Jacotte Bobroff - Latts-ENPC

Les tentatives d'optimisation du processus de programmation-conception et réalisation des expérimentations LQCM ont été l'occasion de collaborations et de coopérations entre divers intervenants : certaines se sont fondées sur des démarches très complètes de type Recherche et Développement. D'autres partenariats se sont orientés sur le déroulement du projet en insistant sur la fiabilisation de son économie.

Les maîtres d'ouvrage ont saisi l'opportunité de l'appel à propositions LQCM pour renouveler leurs modes de faire, aussi bien dans la programmation et la conception des opérations que dans leur réalisation et gestion.

*Des pistes nouvelles pour repenser certaines fonctions du logement* ont été proposées en collaboration avec les divers partenaires de la filière. Susciter des accords entre ces partenaires est en effet un des apports importants de LQCM qui a favorisé la remise en cause des pratiques habituelles, pratiques fondées sur la séquentialité et la succession des interventions.

Optimiser les conditions de production de l'habitat est certes une affaire de "produit" et de sa rationalisation, mais les participants aux opérations LQCM ont insisté sur l'importance de générer de nouvelles démarches et sur la place occupée par la culture partenariale.

*Le rôle du maître d'ouvrage est pivot dans ces transformations.* Certains d'entre eux se sont investis d'une véritable fonction de direction des opérations en s'appuyant sur des coopérations. Ils ont réussi à combiner :

- des capacités à conduire un projet, en optimisant les divers niveaux de la maîtrise du programme, de sa conception et de la maîtrise du process ;
- des compétences leur permettant d'organiser une gestion de leurs stratégies managériales et patrimoniales.

Ces nouveaux modes de coopérations entre partenaires apparaissent comme la voie la plus efficace pour développer l'innovation et favoriser les réflexions sur des produits adaptés aux nouvelles contraintes. Mais elles ne sont pas toujours faciles à organiser, surtout en amont où les consultations précoces sont fructueuses pour l'optimisation du projet et du produit.

Une évolution de la réglementation du Code des

Marchés ne pourrait-elle pas se faire dans ce sens et permettre une organisation de la concurrence, dans un cadre qui reste concurrentiel ?

Les maîtres d'ouvrage ont signalé qu'ils étaient disposés à davantage intégrer des innovations techniques ou architecturales, si des moyens leur étaient donnés de mieux évaluer les conséquences de leurs choix. Quelques pistes issues de ces réflexions conjointes ont privilégié des moyens pour stabiliser la conception du projet et envisager la reproductibilité des opérations; elles sont encore rares et elles ont fait l'objet de partenariats avec des maîtres d'œuvre, entreprises de construction et de rares industriels.

Les interventions de cet après midi confirmeront que c'est l'équilibre des relations entre partenaires qui est le garant de la qualité du projet; elles montreront les partenariats issus de ces tentatives.

Les projets LQCM, dans leurs dynamiques de coopération, ne peuvent-ils pas participer à une réflexion plus générale sur les réponses à apporter dans un contexte économique et social marqué par un changement radical? N'est-on pas dans une phase où le modèle traditionnel fondé sur des réponses en terme d'équipement doit être associé à un modèle des problèmes partagés? De nouvelles formes de prises en compte des problèmes émergent où la coopération et l'adaptation réciproque apparaissent fondamentales et où le choix des réponses est à négocier, en particulier avec l'habitant.



# Une recherche de rationalisation et de performance des choix techniques

Roland Bellevrat, directeur de la maîtrise d'ouvrage - OPAC 71  
Marc Daubert, architecte

## LQCM, UNE OCCASION DE FINALISER LES RÉFLEXIONS D'UN GROUPE DE TRAVAIL

### *Roland BELLEVRAT*

Un groupe de travail constitué de deux organismes, l'OPAC 71 (28000 logements sur la Saône et Loire) et la SEMCODA, société HLM plus jeune située à Bourg-en-Bresse et couvrant 5 départements, ont fait appel à des architectes - Marc DAUBERT et Sud-Architecture - afin de réfléchir à de nouvelles façons d'aborder la question du logement. Une entreprise générale, SAEC, et un bureau d'études, PACAUD à Chalon-sur-Saône, se sont associés aux préliminaires de ce travail.

### **Une réflexion centrée sur les économies d'investissement et de charge**

L'OPAC 71, qui connaît des problèmes financiers, de nombreuses vacances dans les logements et une paupérisation de sa clientèle, avait déjà réfléchi dans les années 90 à des économies d'investissement. Mais les charges n'avaient été abordées que sous l'angle du coût global, sans envisager les économies du point de vue du locataire.

La confrontation des expériences des deux maîtres d'ouvrage a permis, à partir d'une analyse des différentes démarches et des divers processus de conception-construction, de lister des sources d'économies : charge foncière, relations avec les collectivités, conception architecturale, choix d'un habitat individuel ou collectif, aspects techniques de la construction, montant des honoraires, démarche-qualité, contraintes extérieures (réglementation et site).

Après discussion, le choix s'est porté sur les logements individuels pour les économies de charges qu'ils permettent de réaliser : limitation des parties communes et des charges collectives de type ascenseur ou espaces verts.

### **Identification des sources d'économie**

- Mise à disposition gratuite des terrains et viabilisation à la charge de la collectivité locale.
- Conception architecturale inspirée par un souci de simplicité et de qualité d'usage.

- Recensement des sources d'économie réalisables lors de la construction et des choix techniques, en particulier en ce qui concerne le mode de chauffage, charge la plus lourde en logement individuel.

- Inventaire de toutes les charges locatives en liaison avec les services de gestion locative des deux organismes.

Mais les réflexions sur les honoraires, la démarche qualité et les contraintes extérieures ont été reportées à plus tard.

### **Constitution de l'équipe sous le nom "Trait d'Union"**

Par cette appellation, nous voulions manifester la solidarité des deux organismes entre eux et leur responsabilité vis-à-vis des locataires, premiers concernés par la démarche, puisque nous nous étions donnés l'objectif de minimiser la facture de charges du locataire.

A Montceau-les-Mines, opération support à l'expérimentation, l'étude du plan de masse et de la liste des économies potentielles a conduit à privilégier les VRD et les branchements comme une source d'économie intéressante. D'où le choix de proposer des logements pavillonnaires en bande, sorte de collectif horizontal et de s'attacher à un branchement unique au réseau et à un partage des abonnements entre les locataires. C'était là une piste nouvelle, à côté des progrès d'isolation, qui ont déjà fait baisser la consommation : 16% des charges peuvent être économisées, à consommation égale, en gaz naturel et en moyenne sur des logements T4, si l'abonnement est partagé par cinq locataires.

Pour le gaz, comme pour l'eau froide, un compteur général alimente cinq logements. Des discussions ont été menées avec EDF et GDF et un système de chauffage CIC, adapté à ce système d'abonnement, a été organisé à partir de mini-chaufferies. Au-delà des économies d'investissement autorisées par la construction de logements en bande regroupés (simplification des murs de refend, des toitures, des volumes), une économie supplémentaire de charges de l'ordre de 15% était rendue possible grâce à la diminution des coûts d'abonnement. Ces gains en investissement et en exploitation sont certes le résultat de la synergie des partenaires, mais n'auraient pas été possibles



sans un regroupement des locataires en une structure commune horizontale et une entité collective qui les représente auprès des distributeurs d'énergie.

Six opérations LQCM sont terminées aujourd'hui : trois par l'OPAC 71, trois par la SEMCODA, réalisés en partenariat avec l'architecte Marc DAUBERT. Ces hypothèses ne seront vérifiées qu'après un an de suivi des charges.

Les objectifs de loyer ont été de leur côté atteints : des T3 ont été loués à Saint Rémy à 1570F et des T4 à 1850 F. Autrement dit, les locataires peuvent disposer de T4 au prix de T3 et de T3 au prix des T2.

Mais, au Creusot, une récente hausse de prix n'a pas permis de maintenir ces niveaux de coût d'investissement.

## PRÉSENTATION ARCHITECTURALE DES PROJETS

### Marc DAUBERT

La grande entreprise qui s'était associée à cette réflexion a abandonné très tôt. La politique de cette dernière, comme d'ailleurs celle des bureaux d'études, affiche des logiques trop sectorielles de rentabilité immédiate, peu compatibles avec la vision globale qui accompagne de tels projets. Autre grand absent, l'habitant : associer l'usager et intégrer son avis représente une réelle difficulté dans nos efforts de concertation.

Réfléchir à des types de logement tels que des LQCM implique de bien connaître son métier et d'avoir une culture de l'histoire du logement social. Architecte-conseil en Haute Saône, force est de constater une grande méconnaissance des solutions techniques sociales et urbaines qui ont émergé depuis un siècle.

### Un projet fondé sur un concept de logements collectifs à l'horizontal

Ce sont des maisons en bandes R+1 regroupant des tailles de logement différentes. T3, T4, T5 ont été répartis en fonction de la puissance des chaudières murales à gaz :

celles-ci, sur-dimensionnées, ont permis de chauffer plusieurs maisons : deux chaudières étant affectées à cinq maisons. Ce type d'habitat accolé se développe de plus en plus en Europe (Hollande, Suisse, etc.). Nous voulions collectiviser dans ces maisons individuelles tout ce qui pouvait l'être.

Les plans de logement ont été peu modifiés et sont restés traditionnels, car destinés à une population aspirant à un certain conformisme dans l'organisation de la cellule. LQCM n'est pas un lieu d'expérimentation de l'espace et l'intérêt des "modèles" des années 60, fondés sur une rationalité technique et financière d'entreprise, n'est plus évident aujourd'hui, puisque nous recherchons plutôt des modèles à vocation sociologique et urbaine.

Plutôt que de vouloir innover dans l'espace du logement, ne doit-on pas réfléchir à un noyau de base déclinable, à des types de logement reproductibles fondés sur des données sociales et d'usage ? Ce type de collectif à l'horizontal a un fondement historique (les "Siedlung" en Allemagne) et s'oppose à la culture de l'habitat collectif des maîtres d'ouvrage français. Une culture de l'habitat social individuel reste à développer.

Le collectif à l'horizontal permet *des choix urbains et une radicalisation des plans de masse* : éloigner par exemple les garages et réserver des espaces pour les piétons constitue une décision bien vécue si des espaces verts sont prévus.

Ainsi, le travail architectural s'est largement appuyé sur les plans de masse pour réaliser des insertions urbaines réussies et "raccorder" la ville.

Une réflexion a été menée pour essayer *de collectiviser tout ce qui pouvait l'être* : le chauffage, les branchements, un toit unique, des dalles en continu, des accès et des locaux-poubelles communs.

*Les choix et solutions techniques sont restés simples* (fermettes, tuiles, fenêtres et dalles PVC, etc.), car toute dérogation aux habitudes conduit les entreprises à majorer leurs prix. A Montceau, nous avons tenté de grouper les



fenêtres par deux afin d'avoir un seul linteau et un seul tableau à enduire, mais le maçon ne sait pas chiffrer de telles économies : aussi sommes-nous revenus aux fenêtres autonomes. Le coût au final est moins élevé en individuel, car ce mode constructif fait appel à un tissu d'entreprises artisanales et locales.

**Nos produits ont privilégié la qualité d'usage** pour mieux faire accepter en France des logements en collectif-horizontale. Les surfaces habitables ne devaient pas être inférieures aux standards de l'habitat social, car c'est là une qualité fondamentale du logement, tout comme l'installation de surfaces de rangement et un éclairage naturel jusque dans les salles de bains. Pour donner plus d'espace que de mètres carrés, un important travail architectural a été effectué sur la lumière, les transparences et l'organisation de circulations tournantes. Des auvents au-dessus de l'entrée, des espaces de bricolage et de jardinage ont été prévus. Il est surprenant de constater que ce type de voisinage horizontal est mieux accepté que celui qui résulte d'une superposition des logements.

Les qualités plastiques du projet sont certes assez pauvres et résultent d'une certaine frilosité du maître d'ouvrage et de l'architecte.

Les LQCM étant destinés à des familles à la limite de la marginalité et qui ne demandent qu'à s'intégrer dans une certaine conformité, doit-on les signaler architecturalement et leur imposer d'autres modèles ?

## QUELQUES ÉLÉMENTS DE BILAN

LQCM a favorisé les coopérations et les apports réciproques entre maîtres d'ouvrage et architectes : L'OPAC 71 et la SEMCODA ont ouvert très franchement leurs comptes et cité tous leurs chiffres. La réflexion menée sur les LQCM a permis de définir un produit-plancher qui peut évoluer à la hausse, en fonction des demandes, des usages et des coûts.

En outre, il a été constaté que la véritable qualité du logement réside dans sa qualité urbaine et dans son insertion au site et à l'espace public. C'est là un travail d'équipe.

Cependant, le Code des Marchés Publics s'oppose à ces dynamiques : refaire un appel d'offre pour chacune de nos dix petites opérations est coûteux et ne permet pas une collaboration suivie avec l'entreprise. Cette rigidité des Marchés Publics freine l'optimisation du coût et de la qualité et la reproductibilité des opérations.

En outre, les attributions de logements s'effectuent après la construction, ce qui ne permet pas de rencontrer l'utilisateur. Comment accroître la qualité et maîtriser le coût sans connaître l'entreprise et l'habitant ?

Enfin, la principale source d'économie provient des accords établis avec les concessionnaires (compagnies des eaux, du gaz, de l'électricité). Or, ces acteurs constituent des états dans l'État. A Saint Rémy, un seul abonnement dessert 12 logements, mais ailleurs les négociations restent très difficiles.

Toutefois, le financement du logement social est insuffisant dans cette période de prospérité retrouvée : 10% de plus, permettrait de meilleures prestations et la programmation de larges celliers, de grandes chambres, etc.

### **Jacotte BOBROFF**

*L'étroit partenariat d'un architecte avec deux maîtres d'ouvrage aux enjeux différents a permis d'obtenir des résultats très intéressants sur les plans architectural, économique et technique. Les diminutions de coût résultent d'une addition de multiples petites économies à tous niveaux ; mais jusqu'où peut-on aller dans les économies ?*

*Une autre question s'adresse plus directement aux concessionnaires : que sont-ils prêts à faire pour décloisonner leurs modes de fonctionnement ? Dans certaines régions, ils acceptent de négocier, dans d'autres pas. C'est là une limite à ce type de propositions.*



# Des partenariats avec les industriels pour optimiser la conception du logement

**Robert Aiello, ingénieur-conseil**  
**Alain Pesso, architecte**

## UN PARTENARIAT DURABLE ENTRE PLUSIEURS INTERVENANTS

*Robert AIELLO*

L'action s'est efforcée de développer des invariants, mais sans une architecture ni des dispositions prédéfinies comme dans les "modèles", car les résultats devaient pouvoir être utilisés et adaptés par les équipes réalisatrices des projets.

Le concept intègre l'architecture, la technique de construction et l'économie des opérations : ces dernières ont été conduites sous l'égide de SPIE Batignolles, mais en association étroite avec un architecte, Alain Pesso, un ingénieur thermicien des fluides, Michel Raoust, et plusieurs industriels. C'est là un partenariat qui dure depuis de nombreuses années et l'appel à propositions LQCM a été l'occasion de dépôt de brevets.

Aucune frontière corporative n'a guidé notre groupe qui a débattu des problèmes soulevés par chacun. L'entreprise, par exemple, pouvait donner son avis, non pas sur la qualité architecturale, mais sur les conséquences de la proposition architecturale en termes de techniques et d'économie de la construction. Le même type de collaboration s'est établi avec le bureau d'études thermiques.

## CONCEVOIR DES INVARIANTS ARCHITECTURAUX DIFFÉRENTS DE CEUX DE LA POLITIQUE DES MODÈLES

*Alain PESSO*

Notre partenariat avec l'entreprise SPIE est ancien ; il date de l'époque des "modèles", mais lors de la conception des LQCM une autre vision a été privilégiée afin d'éviter la répétitivité : un logement à Lille ne se conçoit pas comme un logement à Marseille. Face à l'image négative des "modèles", nous avons cherché à définir des constituants invariants du logement, utilisables par toutes les équipes de réalisation quelle que soit la région.

Les architectes d'opération locaux se sont saisis de la règle du jeu de ce mécano pour en faire un outil de tra-

vail adaptable à une grande diversité de situations.

A Saint-Quentin et à Toulouse, nous avons réalisé deux opérations dans de très bonnes conditions de partenariat. Pour ma part, je ne suis que le concepteur de l'outil, les architectes locaux conservent la paternité de leur projet ; pour ces opérations, ils n'ont pas à rougir du résultat.

## Des règles pour obtenir des économies de construction.

En tant que binôme architecte-entreprise, nous nous sommes efforcés, face au défi de l'appel à propositions, de répondre à un besoin : se loger à moindre coût. Pour réaliser 20% d'économie, sans perte de qualité d'usage, il fallait donc identifier des sources d'économie nouvelles. Nous nous sommes donnés des règles pour y parvenir.

La compacité, première de ces règles, a permis d'obtenir plus de la moitié des 18% d'économie espérée. Mais à pousser trop loin les économies, ne risque-t-on pas de réaliser des maisons ressemblant à des boîtes ! A partir de cette compacité, fondée sur le meilleur rapport entre développement de façades et surface habitable, nous avons cherché à éviter de réaliser des "sous-logements", aussi bien en terme d'image que de distribution interne de la cellule.

Une autre voie a consisté à rationaliser au mieux les circulations internes, afin d'effectuer des économies de coût de construction et de maintenance. Sans diminuer les surfaces habitables et tout en conservant sa qualité d'usage, des modifications internes au logement ont été proposées : remise en question de l'accès par une entrée qui consomme 6 m<sup>2</sup>, séjour traversant, intégration de la cuisine au séjour. Cette dernière modification qui permet d'obtenir "un lieu à vivre" de 30, 35 m<sup>2</sup> est bien acceptée. Les habitants se sont montrés sensibles à la taille de cet espace, découvrant là de nouvelles façons d'habiter.

Sur le plan de l'architecture, nous avons voulu maintenir des logements traversants avec double orientation. A Toulouse, où les conditions climatiques le permettent, de larges espaces extérieurs, tels que les balcons, servent d'accès aux escaliers. En outre, ces balcons représentent un élément d'architecture utile pour singulariser de tels projets, conçus à partir d'invariants.

---

## Des améliorations techniques

Une gaine unique dessert les pièces humides de deux logements contigus sur le même palier. L'étude correspondante effectuée par Mr. Raoust, ingénieur thermicien, a donné lieu à un dépôt de brevet.

Un concept de façade porteuse à partir d'un système poteaux-poutres et de trois files porteuses (deux façades et une file centrale) a été mis au point pour libérer l'espace. L'enveloppe traditionnelle en béton est réalisable par de petites entreprises. Les séparations, y compris entre logements, sont constituées de cloisons légères permettant une flexibilité ultérieure.

La conception de ces logements rejoint celle des maisons collectives en bandes, telle qu'exposée par l'équipe précédente.

## Une remise en cause des modes de faire habituels

Dans une telle aventure, l'architecte doit revoir ses façons de travailler, remettre en cause sa position dominante dans le projet et accepter les positions des autres partenaires : l'entreprise peut apporter des idées architecturales et l'architecte proposer des innovations constructives. Cette expérience a été très enrichissante, mais pour l'instant aucune reproductibilité des opérations n'est possible.

## UN PARTENARIAT AVEC DES INDUSTRIELS

### Robert AIELLO

Des produits nouveaux ou antérieurement développés avec des industriels ont été proposés pour les LQCM. Certains ont fait l'objet de brevets (Aldès+Spie Batignolles) et commercialisés lors de Batimat :

- la gaine multi-techniques et multi-logements ;
- le nouveau système Optimat (Isover-Saint Gobain) supprimant les points phoniques en doublage des murs. Une laine de verre comprimée est brochée sur les parements intérieurs des murs maçonnés, sur lesquels viennent se fixer les plaques de plâtre. Ce produit avait déjà été utilisé par Spie, dénotant une volonté d'engagement continu avec les industriels. Chacun d'entre eux est libre de commercialiser son produit ; Spie pour sa part sélectionne ceux qui lui paraissent les plus pertinents et les regroupe en fonction des opportunités dans un procédé constructif qui lui est propre ;
- un système de cloisonnement à parement fini, Pregydéco (plâtres Lafarge) a été choisi dans les pièces sèches à Saint-Quentin et dans d'autres opérations ;
- un catalogue de baies et menuiseries extérieures a été développé avec Saint Gobain-Vitrage, Une quinzaine de menuiseries, dont nous avons cherché à améliorer la qualité en les équipant d'un double vitrage Eco - Plus, ont été sélectionnées.

### Jacotte BOBROFF

A retenir dans cette expérimentation très riche : un travail en partenariat multiple et à long terme sur des invariants qui ne conduiraient pas à l'application d'un modèle stéréotypé. Des éléments innovants ont été sélectionnés ; ils permettent d'améliorer le produit logement, tout en favorisant la variété des projets de construction. Cette expérimentation est une des rares où un binôme entreprise-architecte, se situant en amont de la conception, a étendu le partenariat à un bureau d'étude thermique et à des industriels afin de capitaliser les résultats et d'instaurer une reproductibilité des opérations.

Des outils et démarche, utilisés par d'autres entreprises sont à citer :

- les blocs Isostone développés en partenariat avec Quillery pour le maître d'ouvrage SICF, intéressants pour leur capacité d'isolation thermique, dans le cadre d'une filière sèche de construction ;
- des démarches de maîtrise du projet comme celle d'Auvergne-Habitat développant un outil d'élaboration du programme "Osmose" destiné à mieux évaluer la qualité d'usage auprès des locataires et l'outil WEB-QIH de la société Quille, support à la décision et à la conception, en cours de développement en Haute Normandie.





# Schéma Directeur de Projet : une démarche globale de trois OPAC situant la maîtrise d'ouvrage au cœur du projet

**Gérard Pattein, directeur expertises et développement - OPAC 69**  
**Marc Gibert, évaluateur de l'expérimentation - CETE de Lyon**  
**Maurice Chevalier, sociologue**

## LE CONTEXTE

*Gérard PATTEIN, directeur des expertises et du développement - OPAC 69*

Cet exposé concerne trois maîtres d'ouvrage importants qui ont conduit une démarche partenariale, l'OPAC du Rhône (36 000 logements), l'OPAC de l'Isère (22 000 logements) et l'OPAC de Savoie (18 000 logements), soit un quart du patrimoine locatif social de la région Rhône-Alpes.

Depuis quelques années un club de maîtrise d'ouvrage s'est constitué dans la région, occasion d'échanges réguliers, mais limités à des sujets ponctuels. La démarche LQCM a été une opportunité pour re-situer le métier de maître d'ouvrage et l'élargir jusqu'à la construction. Notre métier consiste à élaborer un produit dans le cadre d'une démarche de marketing, depuis l'expression de sa demande, sa commande, jusqu'à sa livraison. C'est là pour une maîtrise d'ouvrage un concept complet.

Le contexte général de réduction des ressources et de baisse de solvabilité des locataires a déjà été exposé. Mais quelques aspects particulièrement critiques sont à souligner :

- un environnement économique défavorable pour les organismes ; des montages d'opérations s'effectuant dans un cadre de contraintes réglementaires et financières fortes ne permettant pas la reconstitution des marges ;
- un accroissement des coûts lié à la multiplication d'intervenants nouveaux ;
- l'existence en Rhône Alpes d'un phénomène concurrentiel entre les maîtres d'ouvrage souvent mis en concurrence par une agglomération. La problématique LQCM nous incite à nous interroger sur notre positionnement face au produit, sur la réponse à apporter à la demande en général et à celle des collectivités locales en particulier ;

- enfin, dans nos régions, dix ou douze logements constituent la taille moyenne d'une opération, qui se limite à quelques unités, dès qu'on sort des agglomérations. A côté de rares opérations comprenant une vingtaine de logements, nous devons en programmer tous les ans une quarantaine de très petites qui nous posent des problèmes de montage.

## LQCM, OCCASION DE RAPPROCHEMENT ENTRE OPAC POUR RÉFLÉCHIR À DES SOLUTIONS COMMUNES

Reconnaissant qu'une confrontation des compétences et des synergies pouvait être très productive, nous avons élargi notre champ de réflexion à des intervenants qui connaissent bien la problématique des organismes du logement social. Nous nous sommes associés à un bureau d'étude généraliste et expert en économie de la construction, le Betrec, et à un architecte-sociologue, pour mieux approcher l'expression de la commande. Un groupement de PME régional nous avait rejoint, mais des obstacles administratifs et réglementaires de mise en concurrence n'ont pas permis à ces entreprises et à l'architecte le retour sur investissement attendu. Il est fort dommage de ne pas avoir pu continuer ces collaborations.

### Les points importants à aborder :

- la nature du produit et l'adéquation de ce dernier au public visé,
- le contenu et la précision de la commande à l'ingénierie,
- la création de procédures et outils de mesure pour se donner des moyens de maîtrise du projet.

L'ensemble des pratiques dans ces divers domaines a été mis en commun ; chaque organisme avait davantage approfondi un sujet. L'OPAC 38, par exemple, maîtrisait

---

un outil de conception des logements à partir d'une analyse des fonctionnalités et d'invariants ; il nous a servi de base de réflexion, même si nous l'avons fait évoluer. L'OPAC du Rhône avait de son côté, une approche économique plus développée etc.

Un groupe-projet a été organisé incluant les responsables de maîtrise d'ouvrage des divers organismes et des représentants des divers services. Des ateliers de réflexion correspondant aux thèmes évoqués ci-dessus ont été créés ; différentes questions ont été également abordées : foncier, financement etc. Toutes les ressources ont été mobilisées : services de la maîtrise d'ouvrage, mais aussi de la gestion locative, financiers, informatiques etc. Chaque atelier faisait remonter ses résultats au groupe-projet qui les confrontait et consolidait l'ensemble. Les outils issus de ce travail ont été testés par chaque organisme, dans ses opérations.

Chaque année, les résultats étaient présentés à un Comité Directeur qui rassemblait les directeurs généraux des organismes et recadrait les stratégies de la démarche et les orientations pour l'année. La démarche initiée en 1996 a pu se clore en 1998, après des phases de réflexion, de test, de consolidation et d'application.

Au final, il est apparu que pour atteindre l'objectif LQCM, il ne fallait pas se limiter à un produit ou une opération donnée, mais s'appuyer sur un véritable management de projet, à travers la mise en place d'outils adaptés : outils fiabilisant la définition du produit, le couple qualité-prix en fonction d'un segment de marché ciblé et la mise en œuvre depuis sa conception jusqu'à sa réalisation.

### Trois types d'outils

*Un premier outil* joue sur l'expression de la commande : il définit une carte d'identité et permet le dialogue entre les divers services des organismes. Le projet au stade de sa faisabilité, avec les renseignements disponibles, est présenté au service de gestion locative. Ce dernier, à partir de son stock, de sa liste de demandes de logements, de son approche de la commande et des appréciations des autres services, estimera le besoin potentiel (public, niveau de ressources, typologie de logement). Il transmettra alors la carte d'identité de l'expression de sa commande ; c'est là un véritable outil de dialogue et d'échange qui, dès la phase amont, se formalise et contractualise les relations entre la gestion locative et la maîtrise d'ouvrage.

*Le second outil* affirme une visée économique du projet. Il définit le coût en fonction de la formalisation de la commande. A partir de la carte d'identité, le service de maîtrise d'ouvrage, responsable de l'opération, va s'assurer de la cohérence économique du projet et de l'équilibre entre le niveau d'investissement, le financement, le loyer de sortie et la maîtrise des charges. Un outil de simulation de charges a été développé par l'OPAC de Savoie, à partir d'un cahier des charges commun aux trois organismes. Des allers et retours ont lieu autour de ce visa économique entre la gestion locative et la maîtrise d'ouvrage et si nécessaire, un arbitrage de la faisabilité est demandé au

comité directeur. Sur les opérations testées, aucun arbitrage ne s'est avéré utile ; le processus a permis de renouer le dialogue entre des services qui s'ignoraient et de formaliser des échanges entre métiers différents.

*Le troisième outil* s'inscrit dans une démarche-qualité autour d'un plan de contrôle ajusté. Des outils de contrôle sont créés dans un schéma de validation défini pour le maître d'ouvrage, mais aussi pour la maîtrise d'œuvre. Au regard notamment de la commande passée, et pour éviter toute dérive de la conception, le positionnement des acteurs dans le projet est défini au mieux. Le maître d'ouvrage assure une fonction de chef d'orchestre car c'est lui qui va gérer le logement pendant 32 ans ; il connaît ses locataires : ses agences de proximité effectuent des études de satisfaction lors du départ des locataires. Les services de gestion sont fortement impliqués sur leurs terrains et ont une connaissance de leur patrimoine, d'autant plus qu'ils assurent de plus en plus des rôles d'accompagnement social.

A partir de cette affirmation d'une place forte de la maîtrise d'ouvrage, tous les rôles des intervenants dans l'acte de construire trouvent leur place : équipes d'ingénierie mais également services internes. Ces procédures de type-management de projet contribuent à définir le schéma de validation qui a été testé sur les opérations.

C'est le maître d'ouvrage qui oriente la commande à l'ingénierie à partir des éléments qu'il connaît bien : l'établissement de la carte d'identité décrit le client ; l'étude de faisabilité permet de cerner le contour économique du projet ; des programmes-types définissent des fonctionnalités à faire respecter. Tout cela est transmis à l'architecte, dont nous reconnaissons les qualités, pour l'aider à cadrer son travail et lui éviter de se disperser sur les détails. Aussi avons-nous établis des invariants techniques : par exemple nous maîtrisons la conception d'une salle de bains et la disposition des divers éléments, les modularités à respecter dans l'aménagement d'une cuisine. Nous le notifions à l'architecte et lui demandons plutôt un apport de valeur ajoutée correspondant à ses compétences. Même chose pour certaines fonctionnalités qui figurent dans nos grilles d'auto-contrôle et que nous souhaitons retrouver dans les logements : un séjour, véritable espace de vie permettant de multiples activités et bien isolé, une cuisine où l'on puisse manger, etc. C'est là un instrument de dialogue fécond avec l'architecte.

Enfin, la question de la structure est souvent négligée bien qu'elle représente le dixième de 45% du montant de l'opération. Mal étudiée, le surcoût est important ; aussi demandons-nous quelques éléments simples à la maîtrise d'œuvre afin de vérifier les rendements de surface et leur optimisation par des ratios et des critères fondamentaux. Après trois années d'application, les résultats sont satisfaisants.

Plutôt que d'instaurer un faux débat sur les oppositions entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprises, une complémentarité de compétences, dans la cohérence, doit être établie. C'est l'enjeu du management de projet.



## DES RÉSULTATS CAPITALISÉS QUI RENFORCENT LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

A noter que les réactions défavorables des architectes-conseils sur un travail longuement bâti et mûri sont déstabilisantes. Nous sommes dans une phase de capitalisation des résultats et continuons à nous réunir et à échanger entre maîtres d'ouvrage. La réflexion conduite autour du thème LQCM renforce la maîtrise d'ouvrage en la dotant d'outils pertinents et performants et d'un réel management de projet en équipe. Le maître d'ouvrage, à l'écoute de l'expression des besoins des occupants et des services de gestion, a montré ses capacités à nouer le dialogue et à mobiliser les ressources en interne, mais aussi en réunissant des compétences et en ignorant le corporatisme. Il apparaît bien comme le chef d'orchestre incontestable du projet.

*Jacotte BOBROFF*

*Trois organismes ont mené une réflexion à long terme pour développer des outils dans une démarche d'ensemble de conduite de projet, tentant de se donner ainsi les moyens d'organiser "la concourance en concurrence". Cette expérience très riche, au cœur de la gestion du projet, a été accompagnée d'un suivi et de recherches.*

## UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ PÉRENNE DANS LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

**Marc GIBERT, évaluateur de l'expérimentation - CETE de Rhône-Alpes**

La démarche initiée par les trois OPAC de Rhône-Alpes a non seulement cherché à définir un produit-logement répondant aux normes de performances exigées par l'appel à propositions LQCM, mais a créé une vraie démarche qualité, à caractère plus général. Celle-ci est applicable à toute production de logements d'un office HLM, qu'elle intègre ou non les contraintes de normes des LQCM.

Cette démarche de qualité se concrétise d'abord dans la définition d'un programme répondant à la fois aux besoins réels des usagers en matière d'espace, de confort, de niveau de loyer et charges ; elle tient également compte des contraintes financières et budgétaires de l'OPAC.

L'accent a longtemps été mis sur la définition d'éléments invariants (gaines techniques ou escaliers) mais cette piste, génératrice d'une certaine répétitivité et de contraintes de conception trop fortes, a été abandonnée car les réductions de coûts de fourniture dépendaient trop des économies d'échelle.

Les trois OPAC ont alors fait appel à un maître d'œuvre extérieur qui a proposé "un système de cellules et d'assemblages de référence", cahier de solutions-type exprimées graphiquement et correspondant à des formes classiques de bâtiment tels que le plot ou la barre. Une solution de principe de cellules et d'assemblage, issue de ce cahier, est donc systématiquement associée au programme par le maître d'ouvrage.

Les trois organismes ont souhaité prolonger la démarche de qualité en se situant à l'articulation des métiers de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Il convient d'observer la manière dont cet échange s'est concrètement effectué, sur cette nouvelle base. Maurice Chevalier a conduit cette observation.

## UN BILAN DU PROCESSUS DE CONCEPTION-RÉALISATION DÉVELOPPÉ SUR LE SCHÉMA DIRECTEUR DE PROJET

**Maurice CHEVALIER, sociologue**

Lorsqu'ils ont répondu à l'appel à propositions, les trois organismes (OPAC 38, 69 et 73) avaient déjà réfléchi ensemble aux outils et procédures et à l'implication des divers services de l'amont du projet à son aval.

L'une des principales préoccupations était non seulement



de préciser la commande de la maîtrise d'ouvrage, mais d'optimiser le rapport coût/prestation en limitant les coûts d'ingénierie. D'où la nécessité d'éviter aux architectes de réinventer à chaque fois des solutions (notamment en termes de cellules et d'assemblages). Les organismes considéraient que leur expérience leur permettait de proposer également des solutions architecturales valables.

Une première vague d'opérations s'est appuyée sur un outil mis en œuvre par le chef de projet de l'un des OPAC qui allait bien au-delà du classique cahier des charges et prescriptions. Une sorte d'APS (voire d'APD) comportant des plans engageant l'organisme (ex : conception des cellules) était remis au maître d'œuvre. L'architecte voyait sa mission limitée à un "habillement" du projet et à la préparation du dossier de permis de construire et de consultation des entreprises.

En pratique, il est vite apparu que l'architecte était non seulement indispensable, mais qu'il apportait une réelle "valeur ajoutée" et des solutions plus ou moins originales que le maître d'ouvrage n'avait pas anticipées. Les contraintes de la réalisation (le terrain, par exemple), l'irréalisme économique de la première version du Schéma Directeur, ont obligé à trouver d'autres solutions et à s'éloigner de ce fonctionnement initial.

Parallèlement, à l'issue d'une réflexion plus approfondie, les trois organismes ont mis au point une série d'outils (catalogue de variantes de cellules et assemblages, méthodes d'estimation des prix en amont) qui les ont dotés d'une capacité d'expertise, face aux architectes et entreprises.

Dans une deuxième phase (opérations en cours d'étude ou à construire), les organismes ont expérimenté ces outils dans le cadre d'une démarche de projet (procédures, collaboration entre services) afin de préciser leur commande aux architectes, puis d'évaluer le projet avant sa finalisation.

Ainsi, la configuration actuelle est très différente de celle visée au départ de l'expérience commune. Les organis-

mes ont accru leur capacité de contre-expertise. Ceci leur permet notamment d'être assurés dès la commande, de la faisabilité économique et de la conformité des solutions proposées par les architectes à leurs exigences - à charge pour l'architecte d'affirmer ses solutions et d'optimiser le projet final.

Cette très significative avancée des maîtres d'ouvrage en interne a maintenant provisoirement (le bilan de l'expérience ne pourra être tiré avant la fin 2001) trouvé un nouvel équilibre dans les rapports à l'ingénierie et aux architectes, mais les bureaux d'études ont prouvé qu'ils sont incontournables - bien au-delà des obligations réglementaires.

#### **Jacotte BOBROFF**

*Cette expérimentation et les suivis dont elle a fait l'objet ont démontré l'importance pour la maîtrise d'ouvrage de se doter d'outils de validation. Ce n'est qu'à cette condition et après évaluation des conséquences des choix pour l'économie du projet, que les maîtres d'ouvrage seront prêts à prendre des risques et à innover.*



# Prise en compte de l'usage par les maîtres d'ouvrage : de la conception à la gestion des charges

Nicole Kerhuel, sociologue - GERU

Les premiers résultats de la recherche portent sur les modes d'approche innovants de la maîtrise des charges en habitat social neuf et s'attachent à l'articulation entre conception technique, modes de gestion, pratiques de répartition des charges et implication de l'usager.

L'hypothèse centrale part de l'idée que maîtriser la quitte (loyer + charges) oblige à prendre en compte les différents maillons de la chaîne de décisions, de la conception du produit, à sa mise en œuvre (notamment de l'isolation thermique), à son exploitation et à sa gestion. LQCM constitue un champ d'investigation privilégié mais non limitatif pour évaluer les incidences des modes de répartition des charges retenues (péréquation/ individualisation) et des choix techniques sur les charges effectives (non récupérables et charges locatives), à partir des usages de l'habitat et des comportements.

Deux grands domaines d'économies de charges locatives ont été développés dans le cadre des opérations LQCM étudiées :

- la consommation de fluides qui peut représenter dans les opérations classiques plus de la moitié du coût des charges ;
- les charges d'entretien courant et de confort de l'immeuble qui ont incité les maîtres d'ouvrage à concevoir autrement les espaces, les équipements collectifs et leurs modes de gestion.

Ce travail est complémentaire de celui mené par le CSTB (Lydie Laigle et Philippe Dard) qui se centre sur les stratégies d'acteurs et les relations entre les bailleurs sociaux et les opérateurs de réseau.

## UN DÉBAT ENTRE EXTERNALISATION/INTERNALISATION DE LA GESTION DES CHARGES DE CHAUFFAGE

Le choix essentiel entre "externalisation" et gestion "en interne" des charges de chauffage constitue un débat essentiel. Dans le premier cas, la gestion des charges est déléguée aux opérateurs de réseau EDF ou GDF ; dans le second cas, la répartition de la facture de chauffage et des

autres fluides entre les locataires est prise en charge par les services de gestion du maître d'ouvrage qui assurent du même coup les risques d'impayés, et les conséquences d'une gestion sujette à contestations.

Afin de minimiser les risques, de nombreux maîtres d'ouvrage privilégient l'externalisation des charges et l'individualisation du chauffage, même s'ils sont convaincus que le chauffage collectif (investissement et amortissement, maintenance, coûts d'exploitation) est plus économique que le chauffage individuel. L'option d'externaliser la gestion de ces charges ne repose donc pas sur une rationalité économique de l'investissement, mais sur une logique de gestion des risques et sur l'avantage pour le bailleur de laisser la responsabilité des coupures aux concessionnaires

L'OPAC de Saône et Loire fait la preuve de cette rationalité économique en développant le chauffage collectif au gaz pour des maisons de ville ou des logements individuels groupés. Les coûts ont été substantiellement diminués grâce à des abonnements groupés et à des mises au point avec des industriels, de procédés techniques de stockage de l'eau chaude (modustat) ou de répartition alternative des charges de consommation entre deux maisons accolées (innovations qui ont fait l'objet de dépôt de brevets).

## CHAUFFAGE ÉLECTRIQUE OU CHAUFFAGE AU GAZ?

EDF développe une stratégie commerciale de reconquête de parts de marché perdues au profit de Gaz de France (GDF), suite à des déboires dans l'expérimentation du chauffage électrique par le monde HLM. Aussi GDF, par sa position dominante, n'est guère incité à rechercher des solutions innovantes de maîtrise des coûts, comme le fait EDF avec son nouveau concept "Vivrelec" fondé sur un renforcement et un contrôle de l'isolation thermique. Dans cette stratégie commerciale, EDF joue la transparence, notamment à l'occasion des opérations LQCM, acceptant d'instrumenter les logements (pose de sous-compteurs de chauffage) et de suivre les consommations après formation des locataires à

---

l'utilisation du chauffage. Les résultats sont encore peu nombreux mais montrent clairement les effets des comportements sur les consommations.

Pour le chauffage électrique par accumulation, si l'occupation est "conforme" à la rationalité du logement, et si l'occupant montre une volonté de maîtrise des coûts, les consommations correspondent aux prévisions théoriques. Elles restent néanmoins légèrement supérieures au chauffage au gaz, malgré une isolation en combles renforcée (maisons prototypes individuelles de l'OPAC du Pas de Calais).

Ces résultats sont toutefois sensibles à la fiabilité des instruments de régulation : un décalage d'un degré dans l'estimation de la température ambiante, autour de 20-21 degrés, peut entraîner des surconsommations (évaluées à 7% sur un cas)

En outre, une réflexion sur le coût du chauffage au propane, solution alternative pour les zones rurales non desservies par le gaz naturel, a mis en évidence les effets de monopoles sur les coûts. Ainsi, le concessionnaire a pour pratique d'amortir le coût des cuves dans l'abonnement des locataires, sans possibilité pour le maître d'ouvrage de le reprendre à son compte. Par ailleurs, les conditions des contrats peuvent être dissuasives sur une courte période, et difficiles à contrôler à plus long terme.

### **Consommations "théoriques" et usages du logement**

Les calculs thermiques s'appuient sur la représentation d'un locataire rationnel n'ouvrant pas ses fenêtres et confiant dans le fonctionnement de la VMC pour assurer une ventilation satisfaisante du logement. Les premières enquêtes menées dans le cadre de cette recherche montrent que les anciennes pratiques culturelles demeurent : habitudes persistantes d'ouverture des fenêtres et de mise à l'air de la literie.

Il est légitime de se poser la question du choix du meilleur mode de chauffage à adopter, non pas du simple point de vue technique, mais compte tenu des habitudes des occupants et de leurs usages prévisibles. Sur certaines opérations de logements chauffés à l'électricité, quelques locataires recherchant des économies en arrivent à créer des dégradations par développement de l'humidité dans le logement et vont jusqu'à substituer un poêle aux convecteurs, ce qui n'est pas sans danger.

### **UNE RÉDUCTION DES ESPACES ANNEXES CÔUTEUX À L'USAGE**

Afin de générer des économies et une limitation des loyers et des charges en regard des opérations de référence, les concepteurs des LQCM s'efforcent tous de réduire drastiquement les surfaces. Cette réduction pénalise en premier les espaces secondaires et annexes au logement, comme les celliers, les balcons et les fenêtres dans les salles de bains. Dans ce logement compact, com-

ment étendre le linge avec une famille nombreuse qui effectue au moins une lessive par jour ? La solution, selon les techniciens, passerait par le sèche-linge, bien que celui-ci génère un coût d'exploitation important. Il en résulte l'étendage du linge mouillé dans le séjour et dans la cuisine, et une mauvaise utilisation du chauffage, en ouvrant la fenêtre pour assurer une ventilation suffisante. L'un des maîtres d'ouvrage rencontré envisage ainsi de rajouter des espaces annexes dans les logements pour permettre le développement de ces usages quotidiens du logement et d'agrandir les celliers.

### **LIMITER LES SURCOÛTS DE LA GESTION DE L'EAU**

Dans un contexte de hausse continue du mètre cube d'eau, et pour inciter les locataires à réguler leurs consommations, les maîtres d'ouvrage optent souvent pour la pose de compteurs individuels d'eau et une facturation correspondant à la consommation effective. Or cette gestion implique des surcoûts liés à la location, au relevé et à la gestion de la facturation des charges qu'il serait intéressant d'évaluer.

D'autres options ont été proposées pour réduire les coûts : dispositifs de réduction de pression, robinets à tête céramique limitant les fuites, mousseurs pour économiser l'eau. Les effets de monopole des concessionnaires peuvent là encore limiter les économies réalisées.

### **ÉCONOMIES DE CHARGES GÉNÉRALES ET ESPACES COLLECTIFS**

Certaines options, comme la limitation des surfaces des parties communes ou l'abandon de l'entretien des espaces extérieurs à la collectivité locale, peuvent diminuer les charges générales des logements collectifs : mais ce type d'économies ne peut se faire au détriment de la vie quotidienne dans ces espaces. Les habitants, généralement localisés loin de centres urbains et ne bénéficiant pas d'équipements collectifs, ont besoin d'espaces complémentaires au logement qui soient des espaces à vivre, et d'espaces collectifs support de leurs sociabilités.

Par ailleurs, le développement de la vacance dans certains parcs sociaux disqualifiés rappelle l'importance du logement comme élément du statut de reconnaissance des habitants et comme support de leur identification positive. La propreté, la qualité de l'entretien, sont des facteurs déterminants de la qualité de l'habitat et de la sociabilité de voisinage. Une réduction des charges de gardiennage et d'entretien effectuée sans précautions, peut entraîner à moyen terme des surcoûts générés par le développement des dégradations et le désinvestissement des occupants. En revanche le développement de contrats multi-services groupés, couvrant une large partie du parc locatif, peut permettre des économies d'échelle avantageuses. La réduction de quelques mètres carrés de halls et paliers

---

d'étage ne change pas significativement le coût d'entretien. Mais de véritables économies peuvent être générées par la limitation du stationnement en sous-sol, sous condition d'une révision des positions des élus (Plans d'Occupation des Sols).

## PLUSIEURS PISTES DE RÉFLEXION

### Des limites à la recherche des économies de charges locatives

Les innovations techniques dans la recherche de modes de chauffage économiques en coût global peuvent buter sur deux principaux obstacles :

- la tendance des services de gestion locative à suivre le mouvement général d'externalisation des charges et leur résistance à des innovations portées par les services de construction neuve;
- des objectifs de rentabilité fixés par les conseils d'administration peuvent conduire les organismes à écarter certains dispositifs innovants d'économie d'énergie, dont le retour sur investissement est trop long ou même impossible en cas de réhabilitation. En outre, des modes de répartition des charges se voulant plus équitables (péréquation au niveau du groupe, du quartier, du patrimoine), peuvent neutraliser les effets des économies envisagées.

### Des limites dans l'externalisation des charges

On doit tenir compte dans les stratégies d'évitement de la gestion en direct des charges de fluides et de report des risques des bailleurs d'un troisième acteur, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), qui se substitue au locataire défaillant pour régler les impayés et faire rétablir l'alimentation du logement en cas de coupure. Cette triangulation de la charge du risque entre maître d'ouvrage bailleur social, opérateur de réseau, et CCAS conduit de fait à un transfert de coût aux électeurs de la commune. Par ailleurs, annoncer une quittance hors chauffage peut apparaître plus attractif pour les locataires dans le cadre d'un climat de concurrence entre programmes HLM et privés.

### Les représentations paradoxales des locataires s'opposent à des innovations

Le chauffage individuel au gaz apparaît plus économique et plus équitable dans la représentation collective et conduit à un rejet de solutions fondées sur la péréquation, même s'il en résulte une plus grande économie pour tous.

### Modes de vie et usages courants du logement dans les options de conception

Les solutions techniques doivent être à l'écoute de l'habitant et tenir compte des effets de ses écarts de comportement par rapport aux comportements normatifs, sur lequel reposent les choix techniques. Une double attitude de vigilance et d'ouverture à de nouvelles solutions s'impose.

### Plus de confort spatial, plutôt que des solutions techniques complexes

Les réflexions ne devraient-elles pas s'engager vers des solutions technologiques plus simples, quitte à redistribuer les économies ainsi obtenues sur le développement de surfaces annexes ou secondaires au logement plus grandes et mieux réparties ou sur des salles de bains éclairées naturellement. Ainsi, la VMC dont le fonctionnement est complexe, pèse sur les coûts d'investissement et d'exploitation, sans pour autant offrir des services à la hauteur des attentes.

### Rigueur des suivis de coût et enjeux commerciaux

L'instrumentation des logements (pose de sous-compteurs, thermostats, dispositifs de régulation et de contrôle) par les opérateurs de réseau, est une innovation qu'il convient de saluer et de soutenir. Le jeu de la transparence est en effet indispensable pour garantir les meilleures solutions de chauffage à l'avantage des locataires, mais il convient de réaliser les suivis sur des bases effectivement comparables :

- comparaisons pertinentes entre dispositifs tout-électrique et dispositifs de chauffage au gaz ;
- mesure des consommations par des unités comparables : mètre carré de surface habitable ou volume chauffé, sur des durées homogènes et des tailles de ménages similaires.

### Les représentants locaux de l'État, soutien ou frein aux expérimentations?

La réglementation présente des avantages (encourager des dispositifs économes) mais des inconvénients dans l'inertie des règles et leur application automatique à des solutions innovantes qui freine la diffusion de solutions alternatives.

Deux temporalités différentes s'affrontent en effet : celle des innovations qui évoluent rapidement dans le temps et des réglementations plus lentes. Une rigidité d'application peut entraîner le soutien paradoxal de solutions techniques moins avantageuses, voire obsolètes, et le rejet de solutions innovantes (comme l'expérience de chaudière mixte alimentant deux logements, non prévue par la réglementation)

L'attitude de l'État et de ses représentants au niveau local peut être un appui à la recherche de solutions innovantes en contre-pouvoir des opérateurs de réseau qui privilégient leur propre logique économique, mais cet enjeu implique une participation amont des DDE aux choix techniques et des négociations avec les autres partenaires.



## Table ronde 3

### Débats

#### **De nouveaux outils de contre expertise de la maîtrise d'ouvrage**

*Jacotte BOBROFF - LATTES-ENPC*

Une table ronde consacrée au déroulement du projet, aux outils développés pour mieux le maîtriser et aux divers partenariats qui ont pu s'organiser lors des opérations LOCM. Plusieurs équipes ont présenté des démarches élaborées de façon conjointe. Les maîtres d'ouvrage ont reconnu l'utilité d'une telle instrumentation pour fiabiliser l'économie de leurs projets, voire pour prendre les risques d'une innovation.

#### **L'architecte, garant d'un acte qui reste politique et symbolique**

*Marc DAUBER, architecte*

Habiter n'est pas seulement un acte fonctionnel ou économique que les offices, à partir de données collectées, sauraient mieux mesurer que les architectes. Réaliser des logements constitue un acte politique et symbolique très important, dont l'architecte est également dépositaire.

#### **L'échange pour mieux redéfinir les compétences de chacun**

*Marie-Christine GANGNEUX, architecte*

L'institution d'une procédure de contrôle par les maîtres d'ouvrage est probablement inutile, car les systèmes de contrôle sont déjà fort nombreux. Il ne s'agit pas de substituer les compétences des uns et des autres, mais de mieux redéfinir ces dernières et les honoraires afférents. Il est préférable que chacun se limite à son propre métier et le fasse complètement et méthodiquement.

Il ne revient pas aux maîtres d'ouvrage de dessiner les façades ni aux architectes de s'immiscer dans la programmation. En revanche, c'est dans la discussion et l'échange que se font les progrès.

#### **Mieux appréhender la réalité du projet avant la commande**

*Gérard PATTEIN - OPAC 69*

La collaboration entre les OPAC de Rhône Alpes a montré la nécessité de la complémentarité des compétences et non pas leur opposition. La maîtrise d'ouvrage, dans son approche des opérations, a en effet cherché à se doter d'instruments et de référentiels pour l'aider à mieux appréhender la réalité du projet avant d'adresser sa com-

mande à l'architecte. A partir de cette analyse, c'est à l'architecte de proposer de meilleures solutions.

*Jean Paul BRET- OPAC 38*

Comment rémunérer les partenaires d'un binôme architecte de conception et architecte d'opération?

*Robert AIELLO, ingénieur-conseil*

Lors de l'appel à propositions LOCM, une première approche des maîtres d'ouvrage a été conduite par les filiales régionales de Spie-Batignolles. Les maîtres d'ouvrage ont conservé toute latitude pour associer l'architecte de leur choix à l'architecte du concept. Un premier rapprochement s'est alors effectué entre ce dernier et l'architecte d'opération afin de lui transférer les informations nécessaires à la co-conception et de s'assurer de la cohérence du projet, en regard du concept, aux diverses phases de l'APS, de l'APD et du PCG. La part des honoraires de l'architecte du concept est limitée à 13% du montant des honoraires de la mission "conception architecturale du projet".

Ce partage des honoraires n'a pas présenté de difficultés, alors que la rémunération de l'ingénierie fluide est restée très insuffisante pour une mission allant au-delà de la phase APS.

#### **Développer des méthodes pour mutualiser les compétences**

*Patrick MARTIN, maître d'œuvre - BETREC*

Plutôt que des affrontements et des oppositions, des méthodes sont à développer qui, au moment de la passation de la commande, entraînent une mutualisation des compétences. Si les outils peuvent être communs, chacun doit les utiliser dans sa propre spécialité et selon ses compétences.





## **Bilans et conclusions**

---



## Des éléments de bilan économique

Jacques Fort, chef du bureau de l'économie de la construction  
DGUHC

Il est encore trop tôt pour dresser un bilan économique complet de l'appel à propositions LQCM. Les opérations sont trop récentes, en particulier pour avoir une connaissance réelle des charges.

L'objectif de l'expérimentation LQCM était de parvenir à une réduction du coût global loyer + charges de l'ordre de 15 à 20 % par rapport à la production habituelle. Les loyers sont aujourd'hui connus mais le montant des charges supportées par le locataire ne peut être appréhendé avant un an ou deux d'exploitation et après une enquête auprès des locataires et des bailleurs.

On dispose d'ores et déjà de premiers éléments chiffrés pour dix huit opérations qui permettent une première évaluation économique.

### DES ÉCARTS NOTABLES CONSTATÉS ENTRE LES LQCM ET LES OPÉRATIONS DE RÉFÉRENCE

#### Des réductions obtenues sur les prix de construction

Chaque opération a été comparée à une opération de référence réalisée par le même maître d'ouvrage et représentative de sa production. Par ailleurs, on peut comparer les opérations LQCM aux opérations nationales PLA financées en 1997. Le prix de revient des opérations par mètre carré de surface habitable se situe entre -2 % et -20 % par rapport à l'opération de référence et entre -5% et -17 % par rapport à la moyenne nationale. C'est donc là une vraie performance en ce qui concerne les prix de revient.

En éliminant les distorsions liées au prix du foncier, très hétérogène d'une opération à l'autre, et en retenant le seul coût de la construction, les écarts demeurent entre +3 et -30% (écart moyen de -6,2%) par rapport à l'opération de référence et entre 0 et -23% (écart moyen de -8%) par rapport aux moyennes nationales. Ainsi, la réduction du prix de revient des opérations LQCM est bien d'abord due à la maîtrise du coût du bâtiment et non à des opportunités de foncier gratuit ou négocié à un prix inférieur au prix du marché, suite à des accords passés

avec les communes. Hors foncier, le prix de construction se situe en moyenne à -7 %, ce qui laisse espérer une reproductibilité des opérations.

#### Des loyers d'équilibre inférieurs aux moyennes

Le loyer d'équilibre cumulé varie entre -2% et -17% par rapport au loyer maximum de la convention. Le loyer pratiqué par mètre carré, au 1er juin 1999, pour les dix huit opérations, est en moyenne inférieur de 7,5% au loyer des opérations de référence. Il est également inférieur de 13,6% à la moyenne des loyers maximum de convention des opérations financées en 1997.

Pour un logement type, soit un T 3 en collectif et un T 4 en individuel, la performance est encore plus significative : -16,4% par rapport à l'opération de référence et -20% par rapport à la moyenne nationale. Mais il faut tenir compte de l'éventuelle réduction de la surface habitable, parfois compensée en terme de qualité d'usage par une amélioration de l'organisation de l'espace ou des prestations internes au logement supplémentaires.

#### Des réductions de charges, mais encore fondées sur des estimations prévisionnelles

Sur sept des dix-huit opérations, on ne dispose que d'une estimation des charges locatives limitée aux charges récupérables. Elle exclue les charges personnelles des locataires qui peuvent être importantes (cas du chauffage individuel). Pour les onze autres opérations, où l'estimation est globale (charges récupérables + charges personnelles), le coût supporté par le locataire est inférieur au coût supporté sur les opérations de référence de 13,5% en francs par mètre carré et de près de 20% pour un logement type.

Ces résultats sont bien sûr provisoires, puisque fondés sur des estimations prévisionnelles.

#### Des résultats laissant espérer une reproductibilité

Les opérations LQCM ne bénéficient-elles pas d'une conjonction de circonstances favorables dans le cadre



d'une expérimentation quelque peu médiatisée, au niveau du foncier ou des marchés de travaux par exemple ?

La diversité des coûts constatés ne semble pas fonder cette critique. A titre d'exemple, les quatre opérations conduites par l'OPAC de Saône-et-Loire et la SEMCODA confirment des acquis réels.

Ces petites opérations d'individuels groupés (4, 5 ou 10 logements) réalisées dans des villes moyennes ou en milieu rural, présentent des loyers de sortie se situant, pour un T 4, entre -12,5% et -20 % par rapport à l'opération de référence et entre -19% et -30%, par rapport à la moyenne nationale.

Ces résultats ne dépendent pas d'une réduction de surface habitable, le T4 avec ses 80 à 85 mètres carrés étant au-dessus des surfaces moyennes. Le coût global pour le locataire, sur charges estimées, est inférieur de 15 à 23,5% à celui constaté pour l'opération de référence.

Ainsi d'un point de vue économique, cette expérimentation est une réussite : elle est reproductible, puisque d'autres opérations sont engagées.

Si l'ensemble des résultats obtenus sur les opérations LQCM est encourageant, ceux-ci sont assez hétérogènes et devront être confirmés sur un échantillon plus important.

Un plus large recul est également nécessaire pour dresser un bilan définitif, en particulier dans l'analyse des charges.





# Des pistes de réflexion et des enseignements

**Guy Garcin, chef de projet - PUCA**

Les projets LQCM sont porteurs d'une dynamique qui n'en est qu'à ses débuts, mais qui a déjà donné lieu à de nombreuses propositions, expérimentations et prises de risques par les professionnels. Tous les acteurs ont montré leur professionnalisme et savoir-faire. C'est maintenant au PUCA à en évaluer les acquis et à développer les coopérations et les partenariats émergents.

De nouvelles perspectives ont été présentées autour des domaines suivants :

- l'élaboration du programme ;
- les méthodes et les outils ;
- la maîtrise de la qualité et des coûts.

## L'ÉLABORATION DU PROGRAMME

Les maîtres d'ouvrage ont affiché de réelles avancées à ce niveau-amont du projet, en particulier dans l'abord de la question du coût et de la qualité, dès l'étude d'opportunité et de faisabilité.

Ils ont eu à cœur d'intégrer les différentes variables des opérations : demande sociale, enjeux urbains, relations aux collectivités locales, adéquation au marché, gestion patrimoniale, maîtrise foncière et financière, coût de gestion, maintenance, charges et choix techniques.

Tout a été mis en œuvre pour assurer la pertinence et la qualité de l'opération : inventaire des objectifs et recherche de compromis entre les attentes et les contraintes des divers acteurs. Une déclinaison très complète des divers paramètres s'est effectuée très en amont ; elle devra être poursuivie afin de dynamiser l'objet à construire, c'est-à-dire le bâtiment et sa qualité.

## LES MÉTHODES ET LES OUTILS

De réelles innovations ont été proposées par les maîtres d'ouvrage. Au-delà des effets de rationalisation des savoir-faire en interne et en externe, des structures-projet ont été mises en place dans le cadre de partenariats élargis, et des organisations plus performantes se sont efforcées de mieux intégrer les préoccupations des divers services.

Souvent, les méthodes empiriques, comme l'analyse par ratios, restent prédominantes dans un secteur encadré par la norme. Elles se limitent à vérifier a posteriori le bon usage des financements publics. Aujourd'hui, l'instrumentation du projet définit de nouveaux outils de pilotage à partir d'indicateurs établis ex ante : outils de définition et de retour d'expérience, voire d'analyse de la valeur. Cette maîtrise des divers paramètres favorise les arbitrages, le pilotage de la qualité tout au long du projet, et les innovations.

## LA QUALITÉ ET LA MAÎTRISE DES COÛTS

L'appel à propositions LQCM a permis d'initier une première réflexion sur la maîtrise des charges. Mais des progrès restent à accomplir dans ce domaine comme dans celui des innovations techniques et de la conception des cellules-logement

La relation entre maîtres d'ouvrage et opérateurs de réseaux, mais également celle engagée avec les industriels et les fournisseurs autour des choix techniques, sont des éléments essentiels à développer.

Des prévisions de charges et de coûts d'entretien, fondées sur une approche en coût global, ont été proposées mais elles ont trouvé leurs limites dans le manque de fiabilité des données et dans l'insuffisance des retours d'expérience.

Même si des enquêtes ont permis de mieux aborder l'usage, cette dimension est encore approchée de manière empirique, sans véritable écoute des locataires. La qualité urbaine et la qualité d'usage du logement ne progresseront que si un meilleur retour des informations est organisé. C'est également un des moyens qui favorisera maintenant la diversité et la mixité sociale, ainsi qu'une conception innovante des opérations.

Au-delà de ces premiers enseignements, d'autres sont attendus des expérimentations encore en cours et je remercie toutes les équipes qui ont participé à ces projets.



# Les LQCM : des démarches et réflexions de la maîtrise d'ouvrage

Dominique Gaillard, directeur général - OPAC 38

## LES LQCM, UNE OCCASION POUR LA PROFESSION D'ACCROÎTRE SES COMPÉTENCES

Les exposés de cette journée ont montré les apports des LQCM pour répondre à la commande publique : satisfaire aux attentes des populations en produisant des logements de qualité à loyers et charges maîtrisés. Ces logements doivent prendre en compte des contraintes environnementales liées au foncier, dans le respect de la réglementation existante. L'expérimentation LQCM a été l'occasion de tester, en vraie grandeur, la réalisation de cette mission.

Les organismes ont à accroître leurs compétences afin de se faire mieux comprendre des professionnels, mais ces derniers ont le même devoir. Les corporations formulent certes des craintes légitimes, mais un dialogue étroit doit être poursuivi avec l'ensemble de la maîtrise d'œuvre, les architectes-conseils et les pouvoirs publics. Il faut également prouver à ces derniers que l'argent alloué au logement social n'est pas gaspillé, et c'est là une autre raison pour élever nos compétences. La réflexion sur les LQCM est ainsi apparue comme porteuse d'avenir.

## DES ENSEIGNEMENTS

Les résultats directs de l'expérimentation portant sur les réductions des loyers ou la maîtrise des charges ont été largement rapportés au cours de cette journée. Mais d'autres effets sont à souligner concernant l'organisation interne des organismes. Ces derniers ont largement mobilisé leurs forces et compétences autour d'un management par projets. La mise en commun des capacités créatives et organisationnelles des organismes a également favorisé un enrichissement pour tous.

Savoir passer une commande en élaborant une carte d'identité d'opération revient à se positionner en tant que client et donc à mieux préciser les demandes. C'est plus une occasion de dialogue avec l'architecte qu'un moyen de le diriger.

LQCM nous a conduit à développer des outils de contrôle qui nous permettent, à nous décideurs, de valider l'opération avant de l'engager et d'en évaluer les répercussions

Enfin, le locataire est aujourd'hui au cœur de nos préoccupations. C'est lui qui passe la commande et exige une élévation de la qualité de service. Une nouvelle modélisation du système d'information est ainsi à revoir dans ce sens.

## DES DIFFICULTÉS, MAIS DES OBJECTIFS À POURSUIVRE

Des difficultés subsistent, en particulier celles ressortant à l'atomisation de la commande, à la réglementation et à son interprétation. Certaines ne relèvent que de nous, maîtres d'ouvrage qui devons encore et encore progresser, pour non seulement connaître les objectifs du locataire, mais aussi ses doléances ou satisfactions.

Il importe de travailler de plus en plus en partenariat avec les services de l'État, DDE et architectes-conseils. Si les apports des LQCM sont reconnus, à l'État d'en faire siens les objectifs afin d'aller tous dans le même sens.

Enfin, les opérations sont souvent limitées à cinq, dix ou quinze logements. Leur petite taille intéresse peu les entreprises. Leurs prix en sont d'autant plus élevés et ce ne sont pas toujours les meilleurs du secteur qui répondent aux appels d'offres.

## DES PROPOSITIONS

Le Code des Marchés Publics est impérativement à revoir. C'est la condition pour faire participer les entreprises en amont, dès la conception des projets, comme cela est possible avec les architectes. De telles pratiques suscitent la défiance. Le Code ne permet pas non plus, de faire appel à des qualifications particulières dans les entreprises, pour répondre à des demandes précises et donc de sélectionner au mieux les intervenants.

Enfin, il est important de pouvoir travailler à un niveau géographique cohérent et de regrouper les opérations d'un même secteur pour obtenir des économies d'échelle et de meilleurs prix des entreprises.

LQCM n'est qu'un outil au service des maîtres d'œuvre, des maîtres d'ouvrage et des entreprises. Il faut y croire et remercier les services de l'État qui ont permis le développement de ce projet.



## Clôture

**Jean-Louis Mons, Président du Comité d'Organisation du PUCA**  
**Olivier Piron, Secrétaire Permanent du PUCA**  
**Louis Besson, Secrétaire d'État au Logement**

### JEAN-LOUIS MONS, PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ORGANISATION DU PUCA

Cette journée qui va être clôturée par Monsieur Louis BESSON, Secrétaire d'État au Logement, a tiré un premier bilan de nos travaux. Je remercie le Ministre de sa présence.

L'expérimentation n'en est qu'à ses débuts. Cette première rencontre nous aura permis d'ouvrir de nouvelles pistes. Les échanges ont été riches, parfois vifs, et seront l'occasion d'évoluer. D'autres journées suivront. Nous attendons avec intérêt, les réactions de Monsieur le Ministre.

### OLIVIER PIRON, SECÉTAIRE PERMANENT DU PUCA

Les expérimentations LQCM ont insisté sur l'importance de dépasser les clivages professionnels et réglementaires et mis en avant quelques points essentiels :

**1. Aborder les opérations et les projets en coût global** afin de maîtriser la séparation entre investissement et fonctionnement.

Répondre au souhait du locataire d'un abaissement global de la quittance et d'un maintien de la qualité du logement, passe par cette optimisation des coûts et dépenses à tous les niveaux de la réalisation, de l'exploitation et de la gestion des opérations.

**2. Des pratiques de travail communes et des réflexions collectives** des divers intervenants pour satisfaire les exigences du locataire et la recherche d'économies. La conception du projet est inséparable des conditions de sa réalisation et des principes de sa gestion.

Les appellations des équipes lauréates de l'appel à propositions LQCM : "Trait d'Union", "Osmose", témoignent de ce désir de rapprochement. Les équipes ont su dépasser les divisions entre les métiers d'un secteur marqué par la séquentialité des interventions et allier les qualités de

chaque profession, tout en préservant ses spécificités. C'est ainsi qu'elles ont pu réfléchir aux multiples voies qui permettent de maîtriser les dépenses et de dégager des marges de progrès économiques.

Ces efforts doivent être poursuivis, en particulier avec les concessionnaires et les fournisseurs de produits et de services et les résultats confirmés afin de les rendre durables.

**3. Associer l'État à ce travail collectif et à cette démarche de progrès.**

Savoir concevoir et construire ensemble permet aux partenaires d'analyser en amont les composantes du projet, de faire dès ce moment les arbitrages qui s'imposent et d'assurer un déroulement régulier du projet dans toutes ses phases de réalisation et de mise en service.

Mais les méthodes qui permettent d'associer, également en amont, les instances représentatives de l'État, sur les éléments décisifs du programme et du loyer prévisionnel, sont à élaborer et à stabiliser. La présence de DDE dans quelques dossiers indique qu'un tel travail en amont est possible. C'est là une condition fondamentale pour développer la qualité.

Une réflexion juridique est à mener sur les moyens d'encourager et de soutenir ce travail en commun. Des mécanismes administratifs et financiers sont à imaginer pour inciter ces réflexions en coût global et la prise en compte du fonctionnement dès les choix d'investissement par l'ensemble des partenaires.

La mobilisation des équipes a été exceptionnelle et a permis d'opérer des avancées sur ces divers points : comment stabiliser les résultats et en favoriser la reproductibilité ?

La collaboration entre chercheurs et praticiens a été exemplaire : des évaluations rigoureuses sur les résultats des expérimentations doivent être poursuivies, des actions de valorisation et diffusion engagées.

L'enjeu de ces actions est bien in fine de parvenir à satisfaire les besoins de tous ceux qui aspirent à devenir locataires, quels que soient leurs moyens.



## LOUIS BESSON, SECRÉTAIRE D'ÉTAT AU LOGEMENT

C'est bien volontiers que j'ai accepté de participer à cette journée bilan des premières opérations LQCM (Logements de Qualité à coût Maîtrisés). S'il s'agit bien de logements de qualité, cet objectif de coûts maîtrisés me paraît en effet plus que jamais d'actualité. Je tenais donc d'abord à saluer cette initiative et à remercier tous ceux qui ont participé à cette expérimentation.

En effet, expérimenter, cela veut dire remettre en cause ses habitudes de travail et convaincre toute son équipe de tenter de faire autrement. Cela veut dire aussi accepter une évaluation rigoureuse et se soumettre au feu de la critique. Il faut donc d'abord saluer tous ceux qui se sont engagés dans cette aventure : les maîtres d'ouvrage, les architectes, les bureaux d'études et les entreprises qui ont cherché à concevoir et réaliser des bâtiments de qualité à meilleur prix. Et je félicite de même tous ceux qui ont suivi cette expérimentation, tant au niveau central qu'au niveau local, dans les DRE, les DDE et les CETE.

Je n'ai pu participer à l'ensemble de votre journée, mais c'est un thème que j'ai eu l'occasion d'aborder puisque la commune de Chambéry est le siège d'une opération expérimentale et que j'ai été à ce titre conduit à examiner un avant-projet de très près. Je voudrais donc vous livrer quelques réflexions issues à la fois de mon expérience et des premiers éléments de bilan LQCM.

D'abord, je tiens à vous dire que cette préoccupation d'avoir un habitat de qualité et à coûts maîtrisés reste tout à fait d'actualité. Vous connaissez les décisions que le gouvernement a prises pour relancer la construction sociale, avec la création du "PLUS" qui comporte - aussi pour aider à la qualité - des améliorations financières substantielles. Vous savez également que l'Union des HLM s'est engagée à relancer la construction de logements sociaux sur ces nouvelles bases.

Mais pour autant il ne faut relâcher notre effort, ni sur les

loyers, ni sur les charges. Gagner 10% de la quittance, par exemple 200 F par mois, c'est augmenter le reste à vivre de la famille concernée d'autant, et c'est une marge tout à fait appréciable pour des familles modestes.

Un certain nombre d'organismes avaient expliqué leur participation à la consultation en disant simplement : construire autrement ou ne plus construire. Je pense que cela ne peut pas vouloir dire construire moins bien et en aucun cas revenir à des choix régressifs comme on en a connu il y a une trentaine d'années, avec une standardisation systématique qui était la négociation des besoins de diversité qui sont ceux de nos concitoyens.

Je souhaite donc dans cet esprit que l'effort soit poursuivi et que les acquis de cette consultation soient popularisés. J'avais pu voir, au congrès HLM de Nantes, le résultat de la consultation "architecture à coût maîtrisé" organisée par l'Union HLM et ses partenaires. Et j'ai constaté à cette occasion qu'on aboutissait à un niveau de prix à peu près analogue, non seulement avec des organismes déjà lauréats de la consultation LQCM, mais aussi avec d'autres, et de toute taille. Cela veut dire que nous pouvons à peu près partout, au prix d'un effort sur nos méthodes, arriver à des gains sensibles au bénéfice des locataires.

Ces acquis doivent être absolument généralisés. Nous disposons pour cela de relais territoriaux solides, avec les DRE et les DDE, ainsi qu'avec les structures régionales de l'Union des HLM. Il y a là une action à entreprendre, un travail collectif de longue haleine, en s'appuyant sur les travaux réalisés à l'occasion de ce colloque, et en n'hésitant pas à élaborer des documents pédagogiques spécifiques pour faciliter cette diffusion de bons exemples.

Il faut continuer à travailler en fonction des usagers, car c'est leur satisfaction globale qui doit rester notre critère fondamental. Optimiser un projet en coût global, c'est l'une des novations importantes de la consultation LQCM. C'est ainsi qu'il faut raisonner, car c'est au montant de la quittance globale que les locataires sont sensibles.

---

Les dossiers LOCM font apparaître tout un travail pour maîtriser une à une les dépenses d'eau, d'électricité et de chauffage. Bien souvent il s'agit de solutions de bons sens, prises après des analyses sérieuses d'offres techniques ou de matériels économiseurs existants sur le marché. C'est un volet peu spectaculaire, mais tout à fait essentiel, et qui traduit bien le respect que l'on doit avoir des locataires et de leurs problèmes financiers. C'est sans doute là qu'existent les marges de progrès économiques les plus importantes, et nous devons poursuivre cet effort avec tous les concessionnaires et tous les fournisseurs de services concernés.

On doit faire le même travail pour les charges liées au stationnement des véhicules. La loi du 29 juillet 1998 a réduit les exigences légales en nombre de places. Abris un véhicule à bas prix ne remet pas en cause le confort d'un habitat et il y a là une piste pour réduire des dépenses superflues. Travailler pour les usagers, c'est aussi travailler avec les usagers. Là aussi votre expérimentation a montré que c'est possible, que les futurs locataires savent exprimer des choix clairs et prendre des positions raisonnables quand on organise avec eux un travail réel de concertation. Il faut généraliser le plus possible cette attitude.

Je voudrais également exprimer un souhait : améliorer la qualité urbaine de ces constructions. Nous avons créé la DGUHC précisément pour faire disparaître progressivement les césures entre la construction d'une part, et la qualité urbaine d'autre part. On doit absolument, projet par projet, partir de la lecture du site et de ses capacités, plutôt que plaquer un projet sur ce site. C'est d'autant plus nécessaire que, dans bien des cas, les communes apportent aux opérations de logements sociaux des terrains avec des situations urbaines tout à fait correctes.

Aujourd'hui l'une des qualités premières d'un bâtiment, c'est sa qualité urbaine. Nous avons encore de ce point de vue des marges de progrès, et d'abord par un meilleur dialogue entre communes, maîtres d'ouvrage et architectes. L'État est lui aussi un partenaire important dans ces processus de construction, et il doit savoir jouer son rôle dans cette démarche globale dont nous voyons l'importance et l'intérêt.

J'ai bien noté que l'un des thèmes dominants de cette journée est : savoir concevoir et construire un projet en commun, en analysant bien toutes les composantes du projet en amont, pour faire à ce moment-là les arbitrages qui s'imposent, puis assurer un déroulement régulier du projet dans ses phases de mise au point, de réalisation et de mise en service. Il est souhaitable que les services de l'État soient associés à l'équipe-projet.

Cela veut dire à la fois :

- qu'il faut les consulter en amont sur les éléments décisifs comme le programme détaillé ou les loyers de sortie prévisionnels, plutôt qu'en aval quand le projet est quasi-fini et que toute observation devient coûteuse en temps comme en délai ;
- que ce travail de concertation fait en amont permet d'éviter les blocages ultérieurs. Cela vaut pour les

aspects techniques comme pour les aspects architecturaux (je pense aux architectes-conseils, qu'il faut savoir consulter quand il en est temps).

La présence de DDE dans d'excellents dossiers LOCM montre que ce travail en amont est à la fois utile et réalisable. Il faut généraliser cette façon de faire pour que le plus rapidement possible l'on passe d'un contrôle a posteriori, souvent accusé d'être "tatillon", à une collaboration active dès l'amont.

La consultation LOCM est également à mes yeux un exemple réussi de collaboration organisée entre des chercheurs, des praticiens, entre la théorie et la pratique, entre la recherche et l'expérimentation. Nous avons là un dossier exemplaire pour le PUCA : un problème important et bien délimité, une expérimentation précise, des évaluations rigoureuses sur les résultats obtenus, une capacité de valorisation et de diffusion.

Je souhaite que le futur programme du PUCA, que le président Jean-Louis MONS que je salue viendra me présenter, contienne des programmes de ce genre qui permettent une mobilisation générale autour d'objectifs concrets intéressant l'ensemble de la population. Car c'est en suscitant et en diffusant les idées nouvelles, les bonnes pratiques, que nous ferons collectivement progresser le droit au logement. Et la période de relance du logement social qui s'ouvre devant nous constitue une stimulation pour poursuivre dans cette voie.