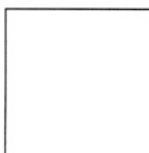
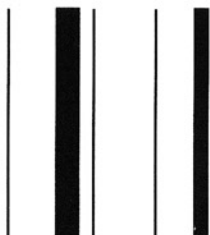




mission
interministérielle
pour la qualité
des constructions
publiques

La qualité s'invente et se partage



Observer

Publication
des actes
avril 2004

Marchés de définition simultanés : comment réussir votre procédure ?

Journée d'études du 14 juin 2002

Actes de la journée d'études
du 14 juin 2002



dire aux architectes, comme Lebrun l'avait fait avec Louis XIV, voilà ce qu'il faut faire, mais pour dire écoutez, il nous a semblé que la maîtrise d'ouvrage a hésité sur ces questions-là pendant six mois. Elle a réuni des groupes de pilotage, des groupes de concertation, elle a écouté des utilisateurs, des gestionnaires, elle a fait des arbitrages, voilà les arbitrages, vous vous doutez bien que ce n'est pas à l'architecte de dire maintenant quelle va être la taille de la salle. Voilà donc la présentation des hésitations ou, d'une certaine manière, une illustration des débats qui ont eu lieu, ou comment rendre visible les choses qui se sont passées dans le bureau du Maire ou dans les groupes de pilotage, auxquelles on n'a pas accès. Donc l'idée est bien de dire qu'on remet tout à plat et l'ensemble des hésitations peut être un des chemins possibles, pas de logique formelle à suivre par les architectes, mais un des chemins possibles pour mieux comprendre son maître d'ouvrage, mieux comprendre les problèmes des utilisateurs ou des gestionnaires, c'est sûrement une partie de l'invention, non négligeable pour nous architectes, afin de mieux comprendre les dessins qu'on pourrait faire. Vous voyez, en même temps, que cette anticipation-là sera une manière évidente, on l'a déjà fait à Sénart avec Fournier, de mieux juger les concours d'architecture ou de regarder les dessins produits dans les marchés de définition.

Donc, pour moi, l'hypothèse vers laquelle j'ouvrirai, au travers des témoignages de Renaudie, Josse, Charpentier et Dessuant, sera de dire, **effectivement, débat, ouverture, mais non pas débat sur des solutions, parce que ce que j'appelle débat sur des solutions et bien ça s'appelle des décisions, souvent arbitraires, mais des débats sur des intentions, si on veut qu'il y ait réellement travail en commun et approfondissement de la réflexion programmatique.**

Comment organiser cette phase, quelles modalités de travail entre les équipes escompter et sur quels objets la mise en commun est-elle possible ?

Interventions de **Loïc Josse**, architecte DPLG et urbaniste IUP et de **Serge Renaudie**, architecte DPLG.

Philippe Olivier : Nous allons donc illustrer ce thème de la phase de travail en commun. Je vais demander à François Grether, qui nous fera, tout à l'heure, la synthèse des débats qui vont suivre, de venir s'installer. François Grether, vous êtes architecte-urbaniste. Vous avez travaillé à l'APUR (l'Atelier Parisien d'Urbanisme) pendant une vingtaine d'années avant d'exercer une activité en libéral depuis une dizaine d'années. Vous travaillez actuellement, entre autres, sur Euralille, l'île Seguin ou les quartiers Nord d'Amiens et d'ailleurs vous êtes arrivé sur ce dernier programme dans le cadre de marché de définition. Au total, vous m'avez dit que vous avez participé à une dizaine de marchés de définition. C'est donc une procédure que vous connaissez bien et c'est à ce titre là que vous nous proposerez tout à l'heure une synthèse, mais si vous le souhaitez, entre temps, vous pourrez également intervenir.

Alors le premier témoignage va être un témoignage à double voix. Il s'agit du témoignage de Loïc Josse, qui est architecte au groupe Ellipse, et du témoignage de Serge Renaudie, qui est architecte-urbaniste.

Loïc Josse vous avez travaillé sur des marchés de définition et de même pour vous Serge Renaudie. Je crois même que vous avez des expériences en commun, c'est-à-dire qu'il est arrivé que vous soyez autour de la même table, dans deux équipes différentes et ensuite est advenu ce qui devait advenir. Alors j'aurai une question pour vous deux. Selon vous, quelle peut-être la finalité du travail en commun des équipes ? A quoi ça sert de travailler en commun, entre différentes équipes ?

Liste des marchés de définition.

- **Loïc Josse**, architecte-urbaniste, Groupe ELLIPSE (6 permanents) a participé à des marchés de définition à :
- St Denis (quartiers Saussaie, Floréal, Courtille),
- Amiens (quartier nord),
- Charleville-Mézières (quartier de la Houillère, lauréat),
- Thionville (quartier de la Côte-des-Roses, en cours),
- Viry-Châtillon, Grigny (grand ensemble, en cours),
- St-Etienne (quartier Montrenaud, en cours).

Liste des marchés de définition.

- **Serge Renaudie**, architecte-urbaniste, Atelier d'architecture urbaine (3 salariés, 6 permanents), a participé à des marchés de définition à :
- Givors (centre ville),
- St Denis (quartiers Saussaie, Floréal, Courtille, lauréat),
- Charleville-Mézières (quartier de la Houillère),
- St-Dizier (Grand Projet de Ville),
- Meaux (zone franche urbaine),
- Thionville (quartier de la Côte-des-Roses, en cours),
- Sedan (en cours),
- Epinay-sur-Seine (en cours),
- Aulnay-sous-Bois (extension urbaine autour de la RN2, en cours).

Loïc Josse : On a travaillé en concurrence avec Serge Renaudie sur au moins trois marchés de définition. On s'est retrouvé face à face, effectivement on peut parler du travail en commun et dire comment cela se passe dans cette première phase. Sur cette question, je voudrais parler de trois éléments.

Le premier concerne l'ampleur de la phase de programmation dans cette première phase parce qu'on a l'impression, et ça ressort un petit peu de l'étude qui a été faite sur les marchés de définition, qu'il y a **une certaine déception sur l'apport programmatique que pourraient avoir les équipes dans cette phase**. Je crois qu'il faut bien préciser que cette première phase du marché de définition ne fait pas tout le programme. Je dirais que la question c'est, qu'est-ce qu'on fait dans cette première phase ? Le programme, tout le

programme, rien que le programme. C'est un peu résumé. Ce n'est donc pas tout le programme. **Il nous faut effectivement, étant donné les délais et les modalités d'un marché de définition, un programme existant et l'intérêt c'est de pouvoir interroger ce programme en cours, avant qu'il ne soit finalisé**. L'intérêt de cette phase-là est de pouvoir poser les bonnes questions, de pouvoir réinterroger le programme. Finalement, c'est une phase du processus de programmation du maître d'ouvrage qu'il devra reprendre par la suite, je pense que les maîtres d'ouvrage en parleront après. Elle reste de la responsabilité du maître d'ouvrage.

Le deuxième concerne le fait d'être en commun. Ça peut-être intéressant pour remettre en cause un certain nombre d'éléments du programme. Ça nous est arrivé, avec Serge Renaudie, sur un marché de définition dont la programmation n'était pas excellente, du fait de conflits qui pouvaient exister entre la ville et les bailleurs, et où le périmètre du marché de définition se limitait en gros à des périmètres autour des bâtiments qui allaient être démolis. Les trois équipes en commun ont montré que ce n'était pas un périmètre pertinent par rapport au programme qui était demandé et à la réflexion. Cela a donc abouti à changer ce périmètre, il y a même eu un avenant au marché de définition qui a permis de changer le programme. C'est donc un élément fort.

Le troisième élément sur le programme, c'est de savoir où on s'arrête. On parlait ce matin du dessin, le dessin qui sert à la programmation. C'est vrai que souvent, dans cette première phase, certains maîtres d'ouvrage attendent un dessin, ils s'ennuient. Pour nous, la question est donc posée de savoir jusqu'où va la programmation, sachant que l'on travaille sur des objets spatiaux, donc c'est souvent une programmation spatialisée. Alors tout dépend des marchés de maîtrise d'ouvrage. Sur Saint-Denis, on a travaillé aussi avec Serge Renaudie. On s'est dit que de dessiner des solutions de maillage urbain ou de présenter divers scénarios de démolition faisaient partie de cette phase. Tout le monde a relativement bien joué le jeu pour les présenter, et on s'est aussi dit que, finalement, cela ne remettait pas en cause les idées personnelles que chacun pouvait avoir sur le projet.

Philippe Olivier : Serge Renaudie, même question sur la finalité du travail en commun des équipes ?

Serge Renaudie : Il y a un danger, dans ce travail en commun, c'est de refaire le programme du maître d'ouvrage. Dans certains cas, on en vient presque à recalibrer les choses et à remplacer cette assistance à maîtrise d'ouvrage qui souvent n'a pas existé. Le grand intérêt de ce travail, c'est qu'il est plutôt lié à des défauts de la manière de considérer le projet urbain aujourd'hui. Personnellement, dans mon atelier, on a besoin de se plonger, de s'immerger dans la question, de prendre du temps. En règle générale, on est choisi dans un endroit parce que justement on n'y travaille pas et on n'y habite pas, et c'est ce regard nouveau qu'on attend de nous. Nous, on a besoin de rentrer à l'intérieur de la ville, de prendre des distances avec toutes les questions, de repérer un peu les lapsus à gauche et à droite, d'écouter les différents discours, de repérer les différents acteurs, les différents décideurs, de voir où ils se trouvent, comment ils regardent cet objet qu'ils connaissent mieux que nous. Et puis après, à un moment donné, on restituera quelque chose. Le problème c'est que quand on ne nous donne pas ce temps et surtout qu'on ne nous donne pas les moyens pour faire cette première phase, qui s'appelle consultation des documents, au bout de deux mois on a rendu un dossier intermédiaire et ce n'est pas suffisant quand il y a une ville de 100 000 habitants. Là, en ce moment, on est sur Sedan, et sur Sedan on a 4 mois, dont le mois d'août. C'est absurde. Donc c'est vrai que d'être à trois cabinets, ça démultiplie nos forces. D'une certaine manière, le pari, c'est d'arriver à nous confronter, s'il y a une complémentarité, et ça c'est la première condition...

Philippe Olivier : Est-ce que vous vous partagez le travail ?

Serge Renaudie : Les orientations obligatoirement. Vous ne pouvez pas tout faire. Saint-Denis ça faisait 2000 bâtiments, vous ne connaissez pas tout, ce n'est pas possible, pas en deux mois ! C'est absurde. Ce que vous pouvez restituer, vous avez intérêt à le confronter avec d'autres gens. Déjà dans votre atelier, si vous avez la chance d'être deux ou trois à travailler sur ce projet en particulier, après s'il y en a deux ou trois de l'autre côté et deux ou trois de l'autre côté, vous êtes six. Vous êtes six à vous compléter, si ça passe bien entre les trois équipes. *La maîtrise d'ouvrage, parfois, fait l'erreur de choisir des gens diamétralement opposés, parce*

qu'elle pense que cela va les exciter. Alors il y a le côté arène : c'est à celui qui apportera le premier la vidéo, la maquette. Ça vire au concours d'architecture. Nous on ne fait pas ça. Donc, en fait, c'est assez plaisant quand on se retrouve avec Loïc. Même la dernière fois, c'est lui qui a porté mes panneaux alors...c'est dire si on est complémentaire ! Pourtant, c'est lui qui a gagné et je ne sais pas pourquoi d'ailleurs !

Nos projets et nos manières de regarder sont très différents. Souvent, à l'atelier on se demande ce qu'il va faire, on essaye d'anticiper et on fait autre chose. Ça ne gêne pas, et ça il faudrait que la maîtrise d'ouvrage s'en rende compte. On a assez d'individualités, on a assez de compétences en interne pour pouvoir les confronter à l'autre, mais aussi, surtout, ce qui est important pour la maîtrise d'ouvrage, c'est la complémentarité. Nous ne sommes pas des énormes ateliers, on n'a pas 50 personnes comme avant.

Philippe Olivier : Ce n'est pas dans l'habitude ou, j'ai envie de dire, dans la culture des architectes, de se mettre plusieurs autour d'une table et de jouer les complémentarités ? C'est facile ?

Serge Renaudie : Moi je pense que oui, mais c'est une question de formation. Dans le métier d'architecte, je crois qu'il y a une vocation à être chef d'orchestre. L'architecte doit regarder du boulon à la ville sans se tromper d'échelle et en même temps, savoir mettre en œuvre des compétences multiples en symbiose.

Donc, quand vous êtes trois équipes, si vous travaillez bien avec les deux autres, vous oubliez la compétition, à tel point qu'on avait même demandé à un moment donné, sur Saint-Denis, qu'ils nous clarifient cette histoire de maîtrise d'œuvre après, car ils voulaient le dire, pas le dire, pas trop le dire, le dire peut-être et pas complètement. Donc, on leur a dit de faire un choix, de nous dire ce qu'on allait faire. On leur a demandé de nous répartir, alors là, c'était compliqué à cause des marchés publics. Vous voyez, on peut arriver à un moment donné à se passionner pour un sujet parce que la chose prend forme, mais ça dépend aussi de la maîtrise d'ouvrage qui est en face. Si vous avez un maître d'ouvrage en face de vous qui a envie de vous voir jouer aux gladiateurs...

Philippe Olivier : Et bien, vous n'y allez pas !

Serge Renaudie : Oui, mais moi je suis faible.

Philippe Olivier : Loïc, vous reprenez cette idée de coopération intelligente entre les équipes ?

Loïc Josse : Oui. Moi je crois qu'effectivement l'intérêt de la phase c'est quand même le dialogue. *Alors on parle toujours de dialogue maître d'ouvrage/maître d'œuvre, mais entre maîtres d'œuvre, c'est intéressant parce qu'on n'a pas forcément les mêmes approches et je crois qu'il y a de l'émulation effectivement dans cette phase ouverte grâce à cette possibilité de dialogue.* Il y a aussi un autre élément qui est assez intéressant et qui a été expérimenté sur Saint-Denis, dans cette phase, c'est la possibilité d'ouvrir le dialogue avec les habitants, d'ouvrir à la concertation. C'est intéressant d'avoir un travail qui sorte du cadre du petit groupe de pilotage, qui est un petit peu institutionnel, et même de l'équipe des maîtres d'œuvre. On l'a expérimenté et ça ne peut marcher que si la maîtrise d'ouvrage est extrêmement structurée sur ce point de vue, parce que sinon ça peut être simplement de la poudre aux yeux et ça peut être plutôt négatif pour le projet.

Serge Renaudie : Oui, ça c'est sur les panneaux « alibis à la concertation ». Je trouve qu'Eric Daniel-Lacombe disait très bien les choses parce qu'il y a un dessin qui fait avancer le programme et il y en a un qui vous le bloque définitivement. Or, c'est vrai qu'il faut imager les choses. Il y a des gens qui ne lisent pas les plans, qui ne savent pas lire nos plans. On a eu un problème sur un plan que j'avais fait à Saint-Denis où on avait mis une bande rose à côté d'un pavillonnaire pour dire que cette bande rose c'était de la programmation, c'était de l'habitat individuel, qui venait conforter l'habitat individuel. Il y a une dame qui n'a pas voulu sortir de sa lecture et qui considérait que c'était une barre puisque autour, tout ce qui était en gris, qu'on démolissait ou qu'on ne démolissait pas, c'était la même forme. Pour elle, que ce soit rose ou gris, c'était une barre, il n'y a rien eu à faire jusqu'à ce qu'elle voit le projet un peu plus dessiné. Vous voyez, il y a un danger énorme. Il faut qu'on arrive à faire comprendre un dessin, mais en même temps, le danger, c'est un peu le danger des architectes, c'est de voir reconstruire la ville à 30 ans. Les élus aiment beaucoup ça. Par exemple, à Saint-

Dizier, il y a eu aussi un marché de définition, qui a d'ailleurs clos ma participation avec Saint-Dizier. Les panneaux qu'on avait à rendre, c'était les panneaux électoraux ! On sentait qu'ils allaient servir comme image. Il fallait qu'ils représentent une image valorisante. Je comprends tout à fait cette préoccupation, elle est, non pas pour les élections, je m'en fiche, mais elle est nécessaire. Je pense qu'un élu doit communiquer. *Les élus nous demandent de faire partie d'une communication. S'ils nous demandent de communiquer à leur place ou d'être l'alibi de communication, c'est à leur détriment, ça ne marche jamais. Ça ne marche jamais, parce que les gens vont se focaliser sur une image.* Ils vont la revendiquer si ça leur plaît, et si ça ne leur plaît pas, c'est la catastrophe, et tout le projet, tout le processus qui aura été fait se déballonnera. Donc travailler ensemble, c'est aussi montrer ça. On a eu une expérience où on nous avait demandé une maquette, mais on ne l'a pas fait. Les trois équipes ont montré que vu l'échelle, c'était dérisoire.

Loïc Josse : Non mais là, c'était l'exemple où ils s'étaient trompés effectivement dans le périmètre du choix de l'opération et on a préféré réaliser une étude plus large sur un périmètre plus large et abandonner la maquette, et le maître d'ouvrage a été d'accord.

Philippe Olivier : Pour vous, du point de vue des architectes qui sont là autour de la table, pour que les marchés de définition soient fructueux, quelles conditions doivent être réunies ? Vous en avez citée telle ou telle. Mais finalement qu'est-ce qu'il faut, afin de pouvoir dire au maître d'ouvrage que ça va être un bon marché de définition parce qu'il y a un certain nombre de conditions qui sont réunies ? Quelles sont ces conditions ?

Loïc Josse : Un des éléments fondamentaux, en fait, on le voit sur plusieurs marchés sur lesquels on travaille, c'est d'avoir un groupe de suivi avec un véritable pilote et un suivi du programme, c'est-à-dire que le maître d'ouvrage fasse réellement son travail. Nous on se retrouve sur des marchés de définition où le chef de projet est parti, où il n'y a pas de suivi, il n'y a pas d'assistant à programmation. Les seules réponses qu'on peut avoir à l'issue de la première phase ce sont des réponses ponctuelles, mais pas une reformalisation du programme et je dirais que tout ça, ça bloque

complètement, ça annule tout l'intérêt du marché de définition.

Serge Renaudie : Une chose me semble importante, c'est de savoir quels sont les moyens qu'on se donne pour être pertinent, pour pouvoir se faire comprendre ensemble des gens qui nous commandent cette étude ? C'est très important d'avoir le même degré d'analyse, même avec des préoccupations différentes, qu'on ne soit pas que dans le fantasme, et la réponse à des désirs. On est aussi face à des contraintes réglementaires, qu'il faut parfois oublier, mais auxquelles il faut quand même se confronter. Et en terme de règlement, il vaut mieux être trois aujourd'hui, parce que c'est très compliqué. Il vaut mieux aller interroger trois fois la même DDE, parce qu'il n'y aura pas forcément trois fois la même réponse. Le dernier point est sur les moyens de représentation qu'on se donne. La dernière fois, une des trois équipes n'était pas d'accord avec moi. D'abord ils étaient huit autour de la table. Les deux autres équipes, nous n'étions que deux. Parce qu'ils mettaient le paquet sur cette opération là. Alors, ils voulaient des perspectives d'ambiance. *Pour 200 000 francs sur un quartier de je ne sais combien de logements, ils voulaient des perspectives d'ambiance. Moi j'ai demandé qu'il y ait quinze pages de rendu. Ils ont répondu quinze pages, on ne peut pas s'exprimer. Oui mais voilà, c'est cela qui est important : sur quinze pages, réussir à s'exprimer et dire les choses essentielles, c'est vachement plus dur que de torcher des perspectives quand on sort des Beaux-Arts. Très vite, vous voyez, selon les gens que vous avez en face de vous, si vous allez vous entendre ou pas avec les autres équipes.*

Philippe Olivier : Vous reprenez cette notion de dénominateur commun présenté par le mathématicien tout à l'heure ?

Serge Renaudie : Il faut réellement qu'il y ait un assistant à maîtrise d'ouvrage. Car le *danger, c'est qu'à l'issue de la première phase il y ait une tentation de passer tout de suite à des éléments de projet et non pas à des dessins qui seraient des dessins renseignés, c'est-à-dire des dessins programmatiques.* Ne pas dessiner ne serait pas non plus la bonne solution. Mais la solution de passer top vite au projet est malsaine et pourrait avoir comme conséquence de

gommer les différences entre les différentes équipes. Et de faire aboutir toutes les équipes à un même projet.

Autre chose aussi, souvent on aboutit à un plan de référence. Là aussi, un plan de référence pour une ville, il va y avoir des phasages. Il y aura plusieurs changements électoraux, alors un plan de références à trente ans se change tous les six ans. Autrement, il se réactualise. Donc, il y a des éléments de scénarios qui sont indispensables. Un des gros défauts en ce moment, c'est de nous dire : on veut un plan de référence. Et puis voilà, il y a un plan et pas de scénario. On pense qu'on arrive sur une image urbanistique finale. Et en fait, l'urbanisme, c'est un jeu de tiroirs. On a des stratégies avec dedans des tactiques différentes. On peut avoir plusieurs possibilités d'avancer. Et cela nécessite beaucoup de scénarios. Je voudrais revenir sur la notion des équipes. Qui sont très importantes dans l'histoire ! Ce n'est pas un détail. Alourdir une équipe, c'est la garantie pour la maîtrise d'ouvrage qu'elle ne travaillera pas bien. C'est une grosse machine, c'est clair, nous travaillons en réseau, à part quelques gros cabinets. Moi, je travaille en réseau avec toute une série de programmistes. A l'intérieur de l'atelier, on est déjà toute une série d'associés, avec chacun ses compétences, avec chacun son passé et ses formations. C'est ce réseau là qu'on met en branle quand on est sur un projet. On va beaucoup plus vite à interroger Véronique Granger ou Marcuret comme ça sur un petit programme, en disant : combien de jours peux tu travailler pour moi sur ça, au lieu de se lancer sur des marchés où on n'est pas assez payés ni l'un ni l'autre !

Philippe Olivier : Un dernier mot sur vos conseils au maître d'ouvrage.

Serge Renaudie : Oui, un dernier mot sur les équipes un peu pléthoriques. Il est vrai qu'on a fait avec la SEM 92 une expérience qui est un peu différente des marchés de définition où on intervient comme architectes urbanistes avec un paysagiste et où on est un peu leader. Et en parallèle, la SEM a lancé tout un ensemble d'études qui correspondent à toutes les spécialités. On a une phase intermédiaire pendant laquelle on travaille avec eux. On refait la synthèse et ensuite on refait le projet. Dans les premières phases du marché de définition, on pourrait peut-être s'inspirer de ça et puis ensuite laisser la phase projet en compétition.

Débat avec la salle

Philippe Olivier : Commentaires ou réaction dans la salle ?

Jacques Cabanieu : Moi, j'ai entendu des choses qui me font plaisir. « Ça ne me gêne pas d'être en concurrence. On oublie la concurrence et ça donne de l'émulation ». Et je n'avais pas demandé qu'on les dise ! Ma question est : vous êtes honnêtes quand vous dites ça ou pas ? (rires). J'entends déjà les programmeurs dire, « Mais non, c'était juste pour vous faire plaisir qu'il a dit ça ».

Serge Renaudie : Je ne suis pas sûr que ce soit la concurrence qui soit le sujet, je suis sûr que c'est le fait d'avoir des intelligences ensemble avec des intelligences dans la maîtrise d'ouvrage. Tout à coup des intelligences qui se mettent ensemble sur un projet, j'ai essayé d'expliquer que cela pouvait mener à un moment donné à ne pas être concurrent. L'objectif étant de se dire, on mène le projet jusqu'au bout.

Jacques Cabanieu : Mais ce que je veux dire, c'est que le discours ambiant, c'est, « la concurrence pervertit le système et comme le but est d'obtenir la carotte qu'est le contrat final, cela empêche de travailler sereinement donc, ça ne marche pas ». Et toi, tu as dit exactement le contraire.

Serge Renaudie : Parce que ce n'est pas forcément vrai. Ça dépend des gens avec qui tu travailles. Ce qui pervertit la concurrence, l'émulation dont tu parles, c'est qu'il y a une mauvaise répartition de la commande. Dès lors qu'il y a beaucoup de projets urbains, que beaucoup de cabinets travaillent, et bien, tu ne vas pas concourir. Moi en ce moment, je cible des endroits où j'ai envie de travailler. J'ai cette chance en ce moment. Il y a un an, je ne l'avais pas. Dans un an, je ne l'aurai peut-être plus. C'est très fluctuant. **Mais à partir du moment où les collectivités territoriales prendront l'habitude de faire appel à des cabinets extérieurs – parce qu'il y a un acquis extraordinaire à travers les marchés de définition –, et qu'il y aura de plus en plus de commandes, il y aura une répartition et il y aura un plaisir à se retrouver.** Moi, j'ai un plaisir à savoir si untel se retrouve avec moi, ou face à moi, ou à

coté de moi sur un marché de définition. C'est une ambiance générale de la profession. Ou on arrive à bien vivre de ce que l'on fait, ou on est aux abois.

Pour les marchés de définition, il y aurait un bilan à faire, une exposition de tous les marchés de définition qui ont été faits avec les résultats. Ce serait étonnant. J'en vois pas mal, car parfois je fais partie du jury. Sur une partie du marché sur Saint-Denis, il y avait une partie sur laquelle on se rapprochait beaucoup sur nos projets. Bon cette fois c'est moi qui l'ai pris. L'autre fois, c'est Loïc qui a pris Charleville Mézières. Mais on est parfois proches et complètement différents. Or, c'est cela qui est particulier, c'est ce débat qui s'instaure entre nous et qui après disparaît dans un concours. C'est cela qui est dommage. Il faudrait pouvoir valoriser, garder ces documents là et pouvoir les consulter. Enfin, je pense. *Il y a quelque chose à faire sur les marchés de définition. La meilleure manière de les valoriser auprès des élus, c'est de leur montrer ce qui s'est fait dans telle ou telle ville. Pas forcément les plus grands dont on parle tout le temps, plutôt les petites communes.*

Michel Huet : Evidemment, je suis d'accord avec ce que vient de dire Serge Renaudie, mais je voulais intervenir pour resituer le débat, parce que l'on sent très bien qu'il y a un malaise, au moment où l'on va mettre ensemble des gens qui sont en concurrence. Donc, ce que l'on a essayé de faire, c'est qu'il y ait la reconnaissance de ce qu'on appelle au niveau européen, la prestation de service. On s'est servi de ce que l'on a, de notre outil juridique : le droit d'auteur. Il fallait valoriser ce travail en commun, mais, architectes programmeurs, urbanistes, paysagistes, je vous aime mais vous m'embêtez avec votre corporatisme. Lorsque vous êtes dans un sens qui est celui que vous demande le maître d'ouvrage public qui est de travailler ensemble pendant un certain temps (dont je souhaite qu'il soit le plus réduit possible) à ce moment là, c'est celui qui est censé représenter ce fameux désir, dont j'ai parlé ce matin, qui porte une référence où l'on a à la fois, la pensée, l'art et l'industrie. Et bien à ce moment privilégié, c'est celui qui a eu l'idée, pour parler en termes de droits d'auteur, d'une œuvre collective, qui la tient. C'est lui le maître d'ouvrage public. Et pendant ce moment là, vous devez être ensemble, pour échanger dans le cadre de l'œuvre collective, sans qu'on soit