

<b>Zeitschrift:</b>	Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat
<b>Herausgeber:</b>	Société de communication de l'habitat social
<b>Band:</b>	70 (1998)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	OFL : les thèses sur la nouvelle politique du logement : quelques réflexions critiques
<b>Autor:</b>	Thalmann, Philippe
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-129653">https://doi.org/10.5169/seals-129653</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Les thèses sur la nouvelle politique du logement: quelques réflexions critiques

## 1. INTRODUCTION

La Commission fédérale pour la construction du logement et l'Office fédéral du logement travaillent à une nouvelle formulation de la politique fédérale du logement pour les années après 2000. Ces deux organes ont élaboré de premières propositions sous la forme de thèses et les ont soumises à la discussion lors de la journée du logement de Granges, le 5 novembre dernier. Le Professeur Philippe Thalmann de l'Institut de recherche sur l'environnement construit (IREC) de l'EPFL a été invité à préparer et à présenter une évaluation critique de ces thèses. Ce qui suit est une version légèrement abrégée de son exposé, qui reprend la structure des thèses et en résume le contenu.

## 2.THESES SUR LA SITUATION ACTUELLE

En résumé, ces thèses rappellent que la situation du logement est satisfaisante pour la grande majorité des ménages et que le marché est largement privé et fonctionne relativement bien. Un besoin d'aide est identifié pour certains groupes de ménages qui peinent à satisfaire leurs besoins résidentiels ou habitent dans des conditions peu agréables (logements exposés au bruit, mal entretenus), et pour certains propriétaires encombrés de trop de logements vacants ou excessivement endettés.

Il manque des thèses qui tenteraient d'expliquer comment on est arrivé à la situation actuelle, et en particulier quelle est la responsabilité des mesures de politique du logement. Ces thèses montreraient probablement que l'aide selon LCAP a été bien utilisée mais qu'elle a eu peu d'effets. Il serait erroné d'en déduire que les instruments sont inefficaces ou que l'Office fédéral du logement a fait trop peu. En effet, les meilleurs instruments ne servent à rien si les moyens financiers et la volonté politique sont modestes. La LCAP a permis à l'OFL de vérifier la qualité des logements à subventionner (SEL) et de subventionner des logements plus chers lorsque la qualité supplémentaire justifiait le surcoût. Elle n'a pas permis à l'OFL de vérifier le besoin de logements auquel un projet entendait répondre. Elle lui a encore moins permis d'initier des projets là où l'Office percevait un besoin auquel les promoteurs privés répondaient trop peu.

Dans un tel régime, l'Office risquait évidemment de se voir proposer des projets qui ne pouvaient pas fonctionner sans garantie et aide fédérales (cf. la multiplication récente des «maîtres d'ouvrage d'utilité publique»).

L'absence de thèses solides sur la performance de la LCAP, appuyées par des statistiques complètes, montre que l'on entend faire table rase de la politique de ces 25 dernières années sans bilan détaillé. On a décidé de tout remettre en question sur la foi des problèmes récents et de l'hypothèse que la LCAP ne fonctionnerait plus à l'avenir.

Cela dit, je crois aussi que la LCAP n'est pas la bonne solution. Elle ne vise que des logements nouveaux ou rénovés (sauf en cas d'accès à la propriété), pour lesquels elle permet d'abaisser les loyers. Mais attention: des loyers abaissés ne sont pas forcément avantageux. Si le prix de revient (terrain + construction) est élevé, 5.6% de ce prix représente encore un loyer élevé<sup>1</sup>. Si en plus le taux d'intérêt calculé sur les crédits octroyés au titre de l'abaissement de base est élevé, les loyers vont rapidement augmenter pour rembourser ces crédits. Sans abaissements supplémentaires, ces logements construits avec l'aide publique sont inabordables pour les populations défavorisées.

On arrive à une situation paradoxale: d'un côté, des logements neufs forcément chers parce qu'on n'a pas voulu renoncer à la qualité ou au confort, que la Confédération tente de rendre accessible aux ménages défavorisés avec force subventions; de l'autre côté, des logements anciens aux loyers maintenus bas par le droit du bail, mais auxquels les ménages défavorisés n'accèdent pas parce qu'ils ne sont pratiquement jamais proposés sur le marché. Lorsque les logements encouragés par la Confédération deviennent «âgés» eux-mêmes, ils ne peuvent pas vraiment être avantageux parce qu'il faut maintenant rembourser avec intérêts composés les crédits accordés par la Confédération.

Les statistiques sur les loyers montrent qu'on ne manque pas de logements avantageux en Suisse. Mais on ne veut pas les réserver aux ménages défavorisés. Si on choisit d'aider les ménages défavorisés en leur construisant des logements neufs, je ne vois que trois solutions:

1. des subventions massives à fonds perdus

2. espérer que la baisse des prix fonciers et des coûts de construction se poursuit

3. encourager la construction avantageuse sur des terrains avantageux

La première solution n'est financièrement pas possible. La seconde n'est pas crédible. Il reste la troisième, qui me paraît avoir été un peu négligée par l'Office fédéral du logement. Pourtant, une série d'initiatives et de recherches parapubliques montre qu'il y a un grand potentiel dans cette direction (par exemple Agir pour demain, Europan, CIA Caisse de pension du personnel du canton de Genève, etc.). On verra plus bas que les auteurs de ces thèses proposent de remplacer l'aide à la construction par une aide directe aux ménages. Cela permet en principe d'aider aussi des ménages qui occupent des logements anciens, mais en pratique on continuera d'abaisser les loyers élevés de logements neufs ou rénovés.

## 3.THESES SUR LES PERSPECTIVES DU MARCHÉ ET LEURS CONSÉQUENCES POUR LA NOUVELLE POLITIQUE

Ces thèses tentent de prédire l'évolution future de la croissance économique et démographique, des revenus et de l'inflation, et donc des besoins et des moyens de ménages. Elles sont fortement marquées par la stagnation de ces huit dernières années, puisqu'elles prédisent que cette stagnation générale se poursuivra. Elles vont donc conduire à définir une nouvelle politique du logement compatible avec cette stagnation. Si les prévisions sont fausses et que la croissance générale reprend, on se retrouvera de nouveau avec une politique du logement inadaptée, exactement comme on souffre aujourd'hui en pleine stagnation d'une politique du logement axée sur la croissance.

<sup>1</sup> L'abaissement de base est un crédit annuel supplémentaire octroyé au propriétaire pour épouser la perte théorique qu'il fait en fixant le loyer des deux premières années à 5.6% du prix de revient. Dès la troisième année le loyer augmente pour réduire le crédit annuel, puis parvenir progressivement à rembourser la dette accumulée.

Cela dit, même si la croissance revient, il est fort à craindre la population visée par l'aide au logement n'y participera pas. Il est donc légitime de prévoir une aide qui soit compatible avec des revenus stagnants, voire décroissants.

L'aide au logement ne sera plus une aide passagère pour les ménages, les aidant dans les phases difficiles de leur vie, comme celle de la création du ménage et des premiers enfants. On ne pourra plus compter comme maintenant sur une redistribution à l'intérieur du cycle de vie du ménage, comme l'abaissement de base qui devrait être un crédit aux jeunes remboursé par les mêmes personnes dans leur quarantaine et cinquantaine. Il faudra plutôt une redistribution entre ceux qui participent à la croissance et ceux qui en sont exclus. Cela n'est possible que par le jeu des impôts et des subventions.

#### **4. THESES SUR LES CONDITIONS-CADRES ET LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE POLITIQUE DU LOGEMENT**

Ces thèses rappellent le rôle complémentaire de l'État par rapport à la primauté de l'initiative privée, et subsidiaire de la Confédération lorsque les cantons peuvent assumer une tâche. Si un besoin d'aide passe ces filtres, il faut encore que l'intervention de la Confédération soit efficace, transparente et directe (j'ajouterais équitable, mais cela va de soi).

Dans ce chapitre, on trouve aussi les objectifs de la nouvelle politique: concentration de l'aide sur les groupes défavorisés, sur l'accès à la propriété, sur les lieux exposés au bruit ou délabrés (qualité de vie dans les centres-villes), et sur les maîtres d'ouvrage d'utilité publique.

Tout ceci est très bien si l'on veut rester dans le cadre que l'on connaît. Pourtant, la concentration de l'aide pourrait conduire à une remise en question fondamentale de son organisation parce que les spécialistes ne sont pas aujourd'hui à l'Office fédéral du logement. Prenons, dans le groupe des personnes défavorisées ou aux besoins particuliers, les personnes âgées et très âgées, dont le nombre augmente rapidement. Où vont-elles habiter? Le marché du logement sera de plus en plus appelé à les garder, parce que les institutions spécialisées ne pourront pas toutes les accueillir et ce ne serait pas souhaitable. Le secteur privé a montré qu'il peut apporter une réponse (Seniorenresidenzen, coopératives ad hoc) mais c'est généralement pour les retraités aisés. La politique du logement est interpellée, mais les spécialistes sont dans d'autres offices.

Considérons encore l'accent mis sur la qualité de vie dans les centres-villes. Cette qualité de vie ne dépend qu'en partie du confort des logements. Les habitants citent beaucoup plus fréquemment les nuisances sonores de la circulation et l'insécurité comme facteurs destructeurs de qualité de vie. Améliorer les logements peut contribuer à augmenter la sécurité et protéger contre le bruit, mais cela ne saurait suffire, à moins d'aller jusqu'aux résidences murées.

Ces deux problèmes ont en commun que la politique du logement ne peut pas agir seule. On pourrait multiplier les exemples. L'aide au logement des ménages défavorisés devrait aussi être coordonnée avec l'aide sociale. L'aide aux régions périphériques devrait être coordonnée avec la politique de promotion des régions.

Si la nouvelle politique du logement veut se donner des objectifs plus précis que simplement «la construction de logements, notamment par l'abaissement de son coût, et l'accès à la propriété d'un logement» (Constitution fédérale, art. 34sexies), donc si elle veut viser des problèmes et des groupes particuliers, alors elle se rend obsolète en tant que politique indépendante. En effet, ces problèmes et groupes particuliers méritent un traitement intégré spécifique. Il faut donc remplacer la politique du logement par la politique des personnes âgées, la politique des centres-villes, la politique des ménages défavorisés, la politique des régions en déclin, etc.

Cette nouvelle approche par problème ou «clientèle» – qui est monnaie courante dans le monde des affaires et de plus en plus dans celui de la médecine – pourrait être mise en œuvre par la coordination des offices compétents. L'Office fédéral du logement aurait sa section «personnes âgées», qui collaborerait avec les instances cantonales et communales compétentes, etc. La mise en œuvre serait bien plus efficace si l'on réorganisait l'administration autour de ces problèmes. On aurait alors un Office pour les personnes âgées, un Office pour les problèmes urbains, etc. Je suis prêt à parier que ces offices seraient plus populaires que les offices actuels, dont personne ne sait plus très bien ce qu'ils font.

#### **5.THESES SUR LES MESURES DE LA NOUVELLE POLITIQUE DU LOGEMENT**

##### **5.1 Aide aux personnes défavorisées, aide aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique**

Ici les thèses deviennent véritablement concrètes. Il y a d'abord l'aban-

don du système des abaissements de base, remplacé – c'est un vœu pieux – par des aides personnelles que les cantons distribueraient. Ces aides directes seraient à combiner avec les prestations complémentaires pour bénéficiaires de l'AVS et l'assistance sociale, qui prennent déjà en compte la charge locative dans le calcul des prestations. Plusieurs cantons et communes accordent déjà une aide personnelle pour le loyer, mais les expériences ne sont pas concluantes du tout. Peut-être que certains tenteront une solution de bons (en anglais vouchers) que les locataires peuvent apporter au bailleur de leur choix. En principe, il n'y a rien à ajouter, puisque ce sera aux cantons de résoudre tous les problèmes que pose l'aide personnelle. J'en reparlerai quand même plus bas.

Selon les thèses, la Confédération limiterait son aide à la construction de logements pour des personnes aux besoins particuliers. La mission est bien restreinte et pourtant la Confédération n'ose pas s'y attaquer directement: les thèses prévoient d'aider les maîtres d'ouvrage d'utilité publique et ceux qui tentent des solutions originales, voire une organisation faîtière. Apparemment tous ces intermédiaires sont nécessaires pour éviter qu'une autorité fédérale n'offre directement du logement.

L'aide fédérale sera concentrée sur les maîtres d'ouvrage d'utilité publique, pratiquement sous contrat de prestation, conformément à l'esprit de la Nouvelle gestion publique. Comme ces organisations donnent la priorité aux intérêts de leurs membres et à la participation plutôt qu'au rendement, elles permettent d'isoler une partie du stock de logement des forces des marchés, surtout si la Confédération apporte aussi une aide financière. Il y a pourtant plusieurs problèmes à aider ainsi les maîtres d'ouvrage d'utilité publique:

- La volonté de défendre les intérêts des membres n'est pas encore une garantie de résultat. Mieux vaut un immeuble bien et avantageusement construit avec un bénéfice pour le promoteur qu'un immeuble mal construit et cher sans bénéfice. Il sera difficile de reconnaître les maîtres d'ouvrage vraiment désintéressés et compétents, surtout quand le nombre des candidats à l'aide fédérale augmentera lors de la prochaine récession. Le meilleur test du désintérêt et de la compétence, c'est encore de laisser ces maîtres d'ouvrage se débrouiller tous seuls sur le marché. Pourquoi ont-ils besoin d'aide?

- Au contraire de pratiquement tous les autres maîtres d'ouvrage, les

maîtres d'ouvrage d'utilité public construisent pour répondre à un besoin de logement qu'ils perçoivent et non pour investir des capitaux. C'est pour cette raison qu'ils peuvent manquer de fonds propres. Si on compte sur ces maîtres d'ouvrage pour répondre aux besoins que les autres ignorent, c'est surtout une aide au financement qui est nécessaire.

- Dans d'autres pays, les maîtres d'ouvrage d'utilité publique revendiquent surtout la liberté de faire front à la concurrence des maîtres d'ouvrage d'intérêt privé sans être entravés par des exigences publiques (part minimale de ménages à bas revenus, «obligation» de construire dans des endroits ou à des périodes peu favorables pour des motifs de politique conjoncturelle ou régionale, etc.). Ils sont prêts à renoncer aux subventions pour récupérer cette liberté. Ici, on donne les subventions sans demander de contre-prestation autre que l'absence de profit (excessif).

- La contre-prestation devrait être d'accueillir les ménages qui ne trouvent pas à se loger ailleurs. À terme, les maîtres d'ouvrage d'utilité publique devraient pouvoir offrir un logement à toutes ces personnes, puisqu'ils sont le seul canal d'aide fédérale pour ces personnes. D'autres conditions que la Confédération peut exiger sont l'accessibilité aux personnes handicapées, la qualité (SEL), une qualité écologique. Attention cependant de ne pas poser trop de conditions tout en offrant une aide somme tout modeste, sinon personne ne fera appel à l'aide fédérale, donc personne ne construira pour la population visée, ce qui doit rester le but principal.

- Subventionner globalement les maîtres d'ouvrage d'utilité publique est contraire à la volonté d'atteindre plus précisément les personnes nécessiteuses d'aide publique, tant que ces maîtres d'ouvrage ne réservent pas leurs logements à ces personnes visées. Les auteurs des thèses proposent de le faire quand même parce qu'ils entendent encourager le logement à but non lucratif comme une «troisième force», entre le locatif à but lucratif et le logement en propriété. Par hypothèse, une volume suffisant de logements de cette nature pourrait rétablir la balance des forces sur le marché locatif.

Seuls les maîtres d'ouvrage d'utilité publique qui réservent leurs logements aux personnes visées bénéficient de l'aide fédérale. Attention toutefois à ne pas favoriser la formation de ghettos. Il faudra donc prévoir une certaine souplesse, en recherchant une

certaine proportion de locataires visés dans les immeubles subventionnés, tout en sachant qu'il peut être difficile de remplir de tels quotas. On pourrait même imaginer un système de quotas négociables, les propriétaires ne parvenant pas à atteindre le quota requis pouvant s'en affranchir auprès de propriétaires qui ont rempli plus que leur quota.

Si la Confédération conclut de tels contrats prévoyant des conditions sur les loyers et les populations à accueillir, alors elle peut aussi les conclure avec des maîtres d'ouvrage d'intérêt privé. L'aide revient alors à des bâtiments particuliers plutôt qu'à des maîtres d'ouvrage particuliers. Ceci est d'ailleurs aussi dans l'intérêt des grandes coopératives, qui ne veulent pas construire que du logement social.

Selon notre schéma, les maîtres d'ouvrage d'utilité publique contribuent à résoudre le problème que les cantons vont rencontrer avec l'aide personnelle directe. Ce problème, c'est celui de distinguer – en caricaturant – un ménage qui occupe un logement adéquat dont le loyer est «correct», mais qui ne parvient pas à gagner assez pour boucler son budget, du ménage qui occupe un logement excessivement confortable, excessivement cher, en profitant de l'aide publique pour réduire ses efforts professionnels. En limitant la subvention aux locataires occupant des logements appartenant à des maîtres d'ouvrage d'utilité publique, on limite au moins le risque de subventionner le profit du propriétaire bailleur. Pour que cela soit possible, il faut cependant que les maîtres d'ouvrage d'utilité publique puissent offrir suffisamment de logements pour toutes les personnes nécessiteuses, ce qui demande soit une extension de leur parc immobilier, soit que leurs logements soient réservés en priorité à ces ménages visés (de nouveau les quotas).

## 5.2 Autres mesures

Les thèses prévoient l'abandon des abaissements de base pour la rénovation et pour les logements en montagne. Par contre, elles prévoient des subventions pour la rénovation et la transformation, en particulier dans les montagnes et dans les centres urbains faisant l'objet d'un effort public de réhabilitation. Il reste manifestement à préciser les conditions de cette aide, sinon on peut continuer avec les mesures actuelles.

Les thèses prévoient également d'aider financièrement des opérations exemplaires. C'est la mode des best practices et autres benchmarks. L'expérience montre effectivement que les plus belles théories et les recommandations les mieux pensées ne

servent à rien si leur faisabilité n'a pas été démontrée par des réalisations concrètes (elle montre même qu'il faut des démonstrations dans chaque région linguistique pour convaincre tout le monde). Les thèses ne mentionnent pas le contrôle de la qualité des logements subventionnés. En fait, le test du SEL, qui vient d'être modernisé, sera apparemment encore exigé pour les logements subventionnés.

Les thèses prévoient encore des mesures pour faciliter l'accès à la propriété du logement. Je n'ai pas encore traité ce volet de l'aide publique, bien qu'il apparaisse tout au long des thèses. Après ce qui a été dit sur les groupes défavorisés, les familles exposées au bruit ou habitant des logements insalubres, l'encouragement de l'accès à la propriété peut paraître un problème de riche. En effet, il n'existe pas de bonne raison économique d'encourager les ménages à devenir propriétaires de leur logement. Une certaine rhétorique politique défend la propriété comme constitutive de la démocratie, de la responsabilité personnelle, de la liberté économique, de l'autonomie familiale, voire de la moralité. Dans cette optique, il serait paradoxal de faire appel à une aide publique active!

Une meilleure raison de faciliter l'accès à la propriété du logement est que les citoyens y sont largement favorables. Tous les sondages et toutes les votations montrent que les populations confient très volontiers la tâche d'un tel encouragement à leurs autorités et semblent disposées à en payer le prix. Elles le font cependant à des degrés divers, parce que le prix à payer varie selon les circonstances locales – destruction du paysage et des espaces verts, conversion éventuelle de logements locatifs, besoin d'aide financière, conséquences pour les budgets publics, etc. Il me semble dès lors que la meilleure solution est de laisser les cantons mettre en place les mesures d'encouragement que leurs populations souhaitent. Qu'ils le fassent à leurs frais. Le rôle de la Confédération se limiterait à les aider à mettre en place des mesures efficaces (information) et à empêcher (avec le Tribunal fédéral) que ces mesures ne deviennent une arme dans la concurrence que les cantons se livrent pour attirer les bons contribuables.<sup>2</sup>

*Suite page 28*

<sup>2</sup> *Relevons un contre argument entendu: les cantons qui misent sur l'accès à la propriété recevraient beaucoup moins d'aide fédérale au logement que ceux qui misent sur le locatif. C'est argument n'est pas correct à partir du moment où l'aide au logement est réservée aux ménages nécessiteux. Dans ce cas, ce sont les cantons qui comptent davantage de ces ménages qui seraient davantage soutenus par la Confédération, ce que personne n'osera contester.*

*Suite la page 23  
Les thèses sur la nouvelle politique du logement*

Selon les thèses, la Confédération entend seulement faciliter l'accès au crédit pour les accédants qui ont besoin de ce coup de pouce, et cela indirectement à travers des coopératives de cautionnement hypothécaire. Libre aux cantons d'en faire plus.

## 6. CONCLUSIONS

Il se dégage de ces thèses une grande modestie. Nous avons encore avancé sur le chemin qui nous éloigne des grands objectifs globaux de l'après-guerre: construire tant de logements, combattre la pénurie, satisfaire tous les besoins, faire disparaître les sans-abri, rénover les immeubles anciens, réhabiliter les centres urbains, etc. Ces objectifs avaient quelque chose de totalitaire en oubliant que les problèmes sous-jacents sont hautement personnels. La nouvelle politique du logement se veut plus sensible, plus nuancée par rapport aux situations individuelles et à la diversité des aspirations. Elle sera complémentaire non seulement des marchés et des autorités locales, mais aussi des efforts de chacun. C'est le coup de pouce au lieu du coup de poing.

Le logement est l'un des objets les plus personnels d'une famille. En même temps, c'est un bien d'investissement, un objet commercial. Tout le droit du bail est traversé par cette contradiction, que certains croient encore résoudre en généralisant la propriété du logement (comme si le logement occupé par son propriétaire cessait d'être un objet commercial). Un tel objet doit être traité avec sensibilité et discernement. Un office fédéral et sa politique forcément nationale est-il le meilleur garant de sensibilité et discernement? Poser la question ainsi, c'est répondre par la négative. Le choix n'est pas entre 3'000 offices communaux proches de leurs populations et un super office central éloigné de tous. L'expérience d'ici et d'ailleurs montre que les minorités locales ne sont pas toujours bien protégées par les autorités locales, que certaines autorités locales sont rapidement débordées par une multitude de problèmes qui se cumulent et qu'elles sont particulièrement exposées à la manipulation. Surtout, on voit mal comment des autorités très locales pourraient protéger leurs citoyens contre la force de marchés qui sont de plus en plus globaux.

*Philippe Thalmann  
Professeur à l'IREC et DA - EPFL  
Résumé des journées du logement à Granges, 1998*

# Une réalité : Construire SMART



ous l'impulsion de la SIA et de la SSE, un groupe de travail restreint mais dynamique a repensé les multiples chapitres des études et de la réalisation des ouvrages, en introduisant notamment **plus de rigueur dans les phases de conception, une réelle concertation entre tous les partenaires, de nouveaux types d'appels d'offres qui attribuent aux plans une importance primordiale**; par ailleurs, la coordination et l'ordonnancement des travaux conduit les intervenants à constituer contractuellement **des groupes d'oeuvres** sensés se coordonner entre eux, tant au plan des moyens technologiques, de la planification et des coûts.

Les offres des groupes d'œuvre sont généralement forfaitaires; ceci implique que les plans de référence pour les soumissions soient définitifs et que les choix techniques déterminants aient fait l'objet d'une concertation avec les entreprises. Le savoir faire et l'esprit de novation de l'entrepreneur, dès la phase d'étude, contribuent à atteindre le degré de précision requis au stade de l'appel d'offres.

SMART confirme que les potentiels d'efficacité se situent dans la phase initiale d'une opération, c'est-à-dire au stade du projet, alors que l'éventail des coûts à définir est encore largement ouvert; c'est donc à ce moment-là, qu'à plusieurs consultants, on peut exercer une influence maximum sur les prix de l'ouvrage; dès le départ, la définition des objectifs et le contrôle des coûts conduisent à réaliser des économies grâce au contrôle permanent du projet, au respect de la rentabilité et à la continuité de la qualité dans la prestation globale.

La méthode de travail, selon SMART, est en fait l'émanation de l'expérience professionnelle des mandataires, des entreprises, du maître de l'ouvrage et, implicitement, des utilisateurs; précisons encore que SMART n'est pas un système; son développement se réfère, tout d'abord, à une évaluation de l'acquis historique, aux évolutions propres à d'autres secteurs économiques et au bilan des enseignements qui se dégagent des mutations technico-économiques que nous vivons depuis les années 50 et dont les conséquences sociales nous touchent aujourd'hui. Une brève analyse des temps forts de la méthode se révèle nécessaire pour pénétrer dans la vision nouvelle et plus rationnelle qui structure la réalisation d'un ouvrage.

## DEFINITION DES OBJECTIFS

La méthode préconise que, dès les premiers contacts entre le maître de l'ouvrage et les concepteurs, on élaborera une définition des objectifs à poursuivre, qu'il conviendra de mettre au point et d'affiner progressivement, afin de constituer un véritable catalogue des exigences, qui servira à la conception et accompagnera la mise en soumission. Cette phase est partie intégrante du programme; elle sollicite, en première instance, le maître de l'ouvrage; elle touche, suivant les types d'ouvrages, les aspects les plus divers d'une construction.

## PROJETS ET COÛTS

Le but de cette étape est d'amener le maître de l'ouvrage et son mandataire à adopter une solution conforme aux bases élaborées; la qualité du projet porte sur l'intégration et l'expression de l'ouvrage, l'organisation et la répartition des locaux ainsi que sur les options de base (matériaux, installations techniques, équipements, type d'exploitation, coûts et données statis-