

ARCHITECTURE FRANÇAISE À L'EXPORT : BILAN & PERSPECTIVES

Etude AFEX réalisée par Lucie Courcet
sous la direction de Madeleine Houbart

Avril 2021

ILS ONT COMMENCÉ LÀ...

« Le jour même de mon diplôme, je suis parti pour le Niger, et j'y ai passé cinq ans. Anne est venue me voir souvent. Ça nous a énormément influencés. »


Jean-Philippe Vassal

« L'Afrique nous amène à reconsidérer ce que l'on sait – ou ce que l'on croit savoir –, et à le critiquer. C'est un énorme élargissement. »

Anne Lacaton

Pritzker Prize 2021



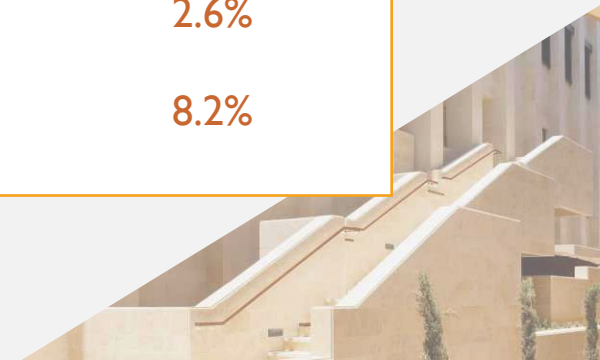


PERFORMANCES À L'EXPORT
- DONNÉES QUANTITATIVES -

QUELQUES CHIFFRES QUI COMPTENT

▪ Nombre d'architectes en 2018	30 000
▪ Nombre moyen de personnes par entreprise du secteur de l'architecture en 2018	1,8
▪ Nombre d'agences de plus de 50 salariés	35
▪ Chiffre d'affaires total en 2017	6,3 Mds€
▪ Chiffre d'affaires à l'export en 2017	260 M€
▪ Part du chiffre d'affaires réalisé à l'export en 2017	4,2%
▪ Part du chiffre d'affaires à l'export en 2005	3,5%
▪ Part du chiffre d'affaires à l'export en 1992	2,2%
▪ Part des entreprises exportatrices dans le secteur de l'architecture	2.6%
▪ Part des entreprises de plus de 20 salariés dans les entreprises exportatrices	8.2%

Source : Eurostat + INSEE, traitement AFEX (Estimation de la part de chiffre d'affaires réalisée à l'export pour l'ensemble du secteur)



LA FRANCE EN EUROPE

Pays	Nombre d'architectes en 2018
Union européenne	557 711
Italie	160 000
Allemagne	111 200
Espagne	55 700
Royaume-Uni	41 000
France	30 000
Belgique	14 800
Pays-Bas	10 600
Danemark	10 300
Autriche	5 400
Finlande	3 600

Source : CAE

Nombre moyen de personnes par entreprise du secteur de l'architecture :

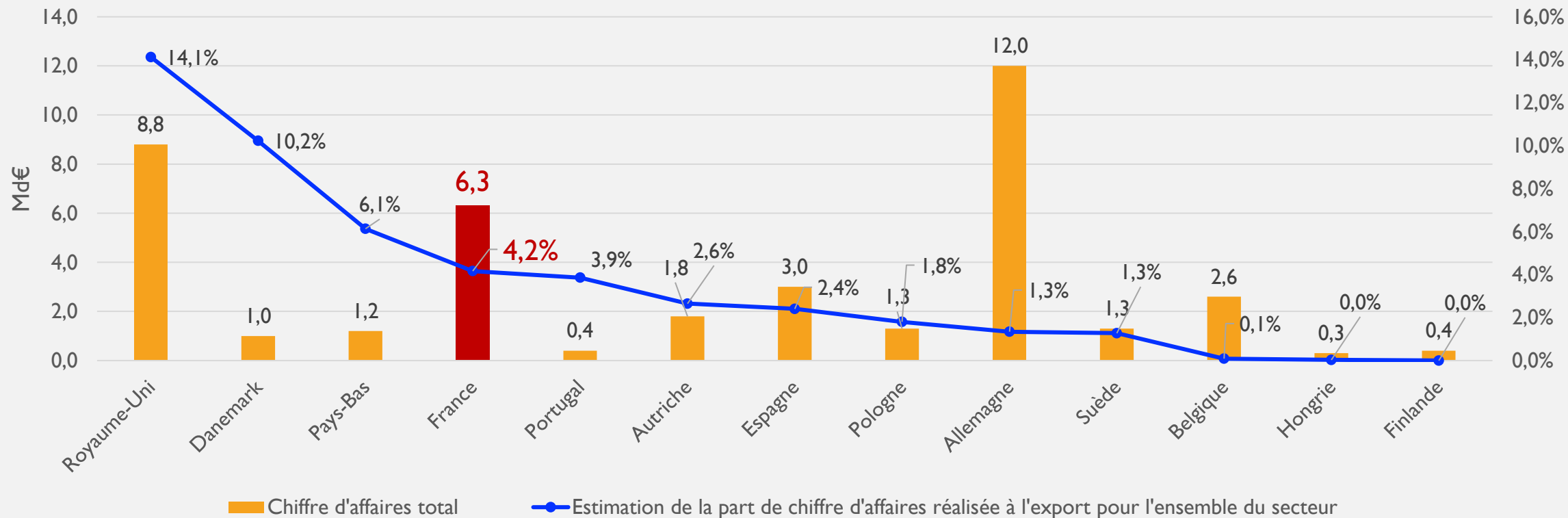
- 2,1 en Europe
- **1,8 en France**
- 4 en Allemagne
- 5,6 au Royaume-Uni

- Part du CA Export en 2017 en Allemagne **1.3%** (156M€)
- Part du CA Export en 2017 en France **4,2%** (260M€)
- Part du CA Export en 2017 au Royaume Uni **14.1%** (1,24Mds€)



LA FRANCE PARMIS LES GRANDS PAYS EXPORTATEURS D'EUROPE EN MATIÈRE D'ARCHITECTURE

Estimation de la part du chiffre d'affaires à l'export du secteur de l'architecture dans différents pays européens en 2017



Source : Eurostat, traitement AFEX (260 M€ sur 6,3 Mds de chiffre d'affaire total ont été réalisés à l'export par les agences d'architecture française en 2017, soit 4,2% du chiffre d'affaire total)

➤ Progression : d'un pourcentage de CA à l'export estimé par l'AFEX de **3,5%** en 2005 à **4,2%** en 2017





PERFORMANCES À L'EXPORT
- DONNÉES QUALITATIVES -

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

POURQUOI LES ARCHITECTES FRANÇAIS SONT-ILS RECHERCHÉS PAR DES CLIENTS ÉTRANGERS ?

- La culture française bénéficie d'un *a priori* très positif à l'étranger : une bonne image de marque
- Des projets créatifs : contenu visuel et symbolique fort
- Savoir-faire dans la réalisation de bâtiments culturels et d'espaces publics
- Expertise : aménagement urbain, construction durable, innovation...
- Adaptation au contexte local et écoute du client

Coldefy & Associés
Hong Kong Design Institute
Hong Kong, 2006



L'ACTIVITÉ À L'ÉTRANGER APPORTE DES BÉNÉFICES PLUS QUALITATIFS QUE FINANCIERS

- Enrichissement / Renouvellement de la pratique
- Energie revivifiée pour les projets en France
- Accès à des projets de taille plus importante
- Liberté conceptuelle accrue
- Opportunités plus grandes pour les jeunes agences
- Notoriété apportée par les références à l'étranger

*Ferrier-Marchetti Studio
Tour T20
Shanghai, Chine, 2019*





TYPOLOGIE DES AGENCES EXPORTATRICES

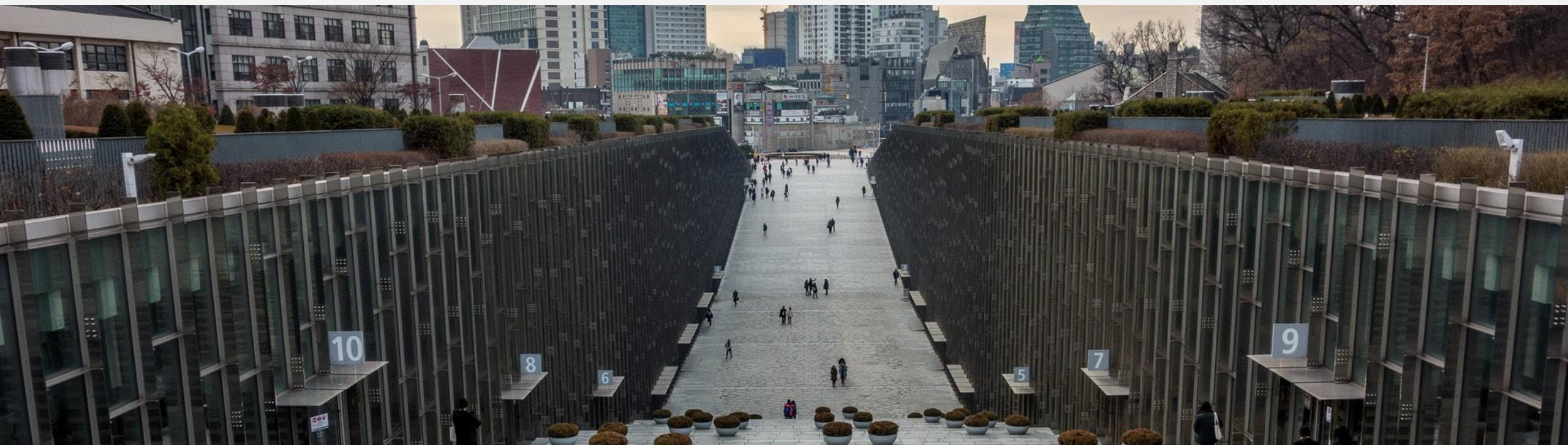
musée YVES SAINT LAURENT marrakech

HORS CATÉGORIE

Les architectes stars

- Très peu nombreux
- Bien identifiés sur la scène internationale
- Leur notoriété peut entraîner les autres architectes dans leur sillage

*Dominique Perrault
Université féminine Ewha
Séoul, Corée, 2015*



TYPOLOGIE PAR TAILLE ET SPÉCIALISATION

Les grandes agences généralistes

- Plus de 50 salariés
- 35 agences en France *
- Trésorerie, ressources humaines et références suffisantes pour se projeter à l'export en mesurant son risque

* chiffres de la DARES (Ministère du travail)

*Architecture Studio
Bureaux Summers
Buenos Aires, Argentine, 2019
Grand Prix AFEX 2020*



Les agences moyennes spécialisées

- À partir de 10 salariés
- Marché de niche ou expertise spécifique : patrimoine, tourisme, hôpitaux, stades, etc.

*Fabre-Speller Architectes
Rénovation du Théâtre Mariinsky
Saint-Petersbourg, Russie*





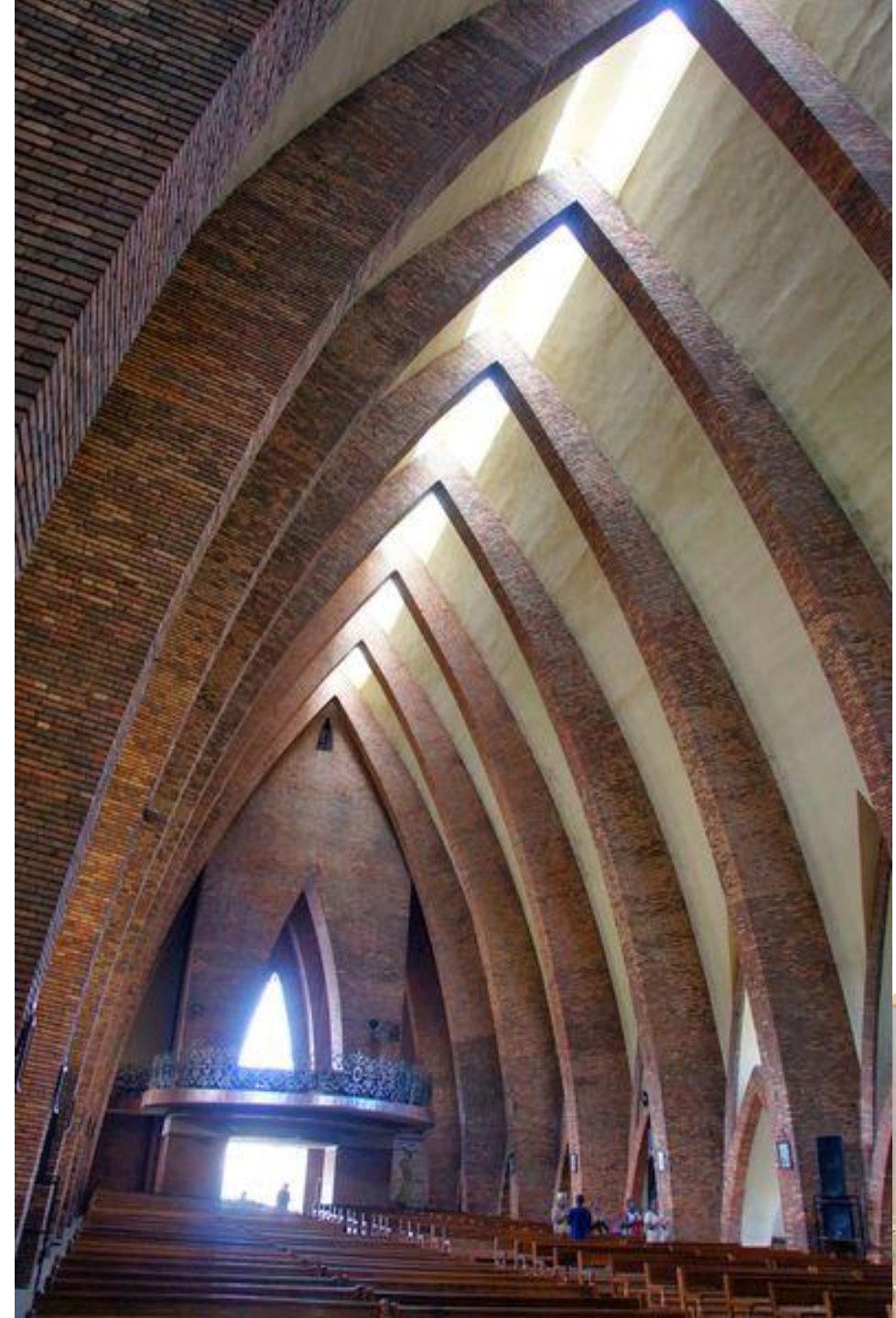
TROIS TRAJECTOIRES
D'INSERTION A L'EXPORT

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

L'agence opportuniste

- Pas de volonté initiale particulière d'exporter
- Une compétence reconnue
- L'architecte est contacté par des clients ou partenaires étrangers
- Evènement déclencheur : réseau ou expertise spécifique

*Pierre-Antoine Gatier
Basilique Saint-Anne-du-Congo
Brazzaville, Congo, 2009*



L'agence volontariste

- Volonté initiale d'exporter
- Réseau à l'étranger à l'origine faible ou inexistant
- Mélange de stratégie d'insertion sur un marché étranger et d'opportunité

*ENIA Architectes
Tour Total
Lagos, Nigéria, 2017*




L'agence prédisposée

- Intérêt fort pour l'export
- Architecte ayant une expérience à l'étranger dès sa formation
- Réelle stratégie d'exportation

ARTE Charpentier
Réhabilitation du marché central
Phnom Penh, Cambodge
2011





UN TOUR DU MONDE DE L'EXPORT
OÙ & QUOI ?

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

OÙ LES AGENCES EXPORTENT-ELLES LE PLUS ?

- La Chine a accueilli longtemps la majorité des références à l'export des architectes français, puis les projets se sont raréfiés
- L'Asie du Sud-Est et l'Inde développent ces derniers temps de nombreux projets
- L'Afrique a aujourd'hui le vent en poupe, en particulier en zone francophone
- Le Maghreb est contrasté : l'Algérie a beaucoup de potentiel mais peu de réalisations, le Maroc est plus praticable, la Tunisie moins
- Le Moyen Orient a un fort potentiel de développement mais des conditions d'exercice très particulières
- L'Europe reste un marché très concurrentiel
- Les Amériques sont globalement fermées



QU'EXPORTENT-ELLES *

- En premier lieu des bâtiments culturels, mais aussi
- De grandes infrastructures
- Des projets urbains « durables »
- Des équipements touristiques
- Des équipements spécialisés - hospitaliers, sportifs, industriels, etc. -
- Des bâtiments tertiaires

* Source Questionnaire AFEX





LES FREINS À L'EXPORT DES ARCHITECTES FRANÇAIS

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

LA PETITE TAILLE DES AGENCES EXERCE UN EFFET DOUBLE SUR LES PERFORMANCES À L'EXPORT

Handicap

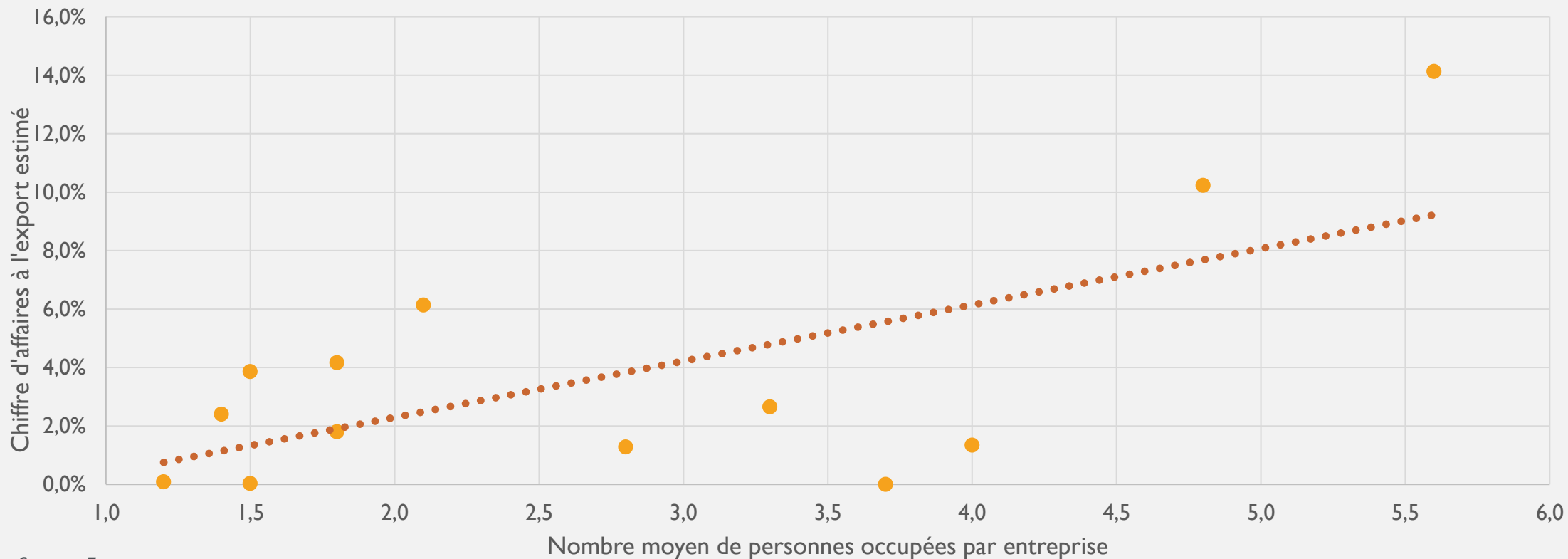
- Trésorerie peu importante
- Peu d'effectifs disponibles pour effectuer des missions de veille, de prospection tout en maintenant l'activité en France
- Difficulté à mobiliser des équipes de taille critique aux yeux des clients étrangers
- Impossibilité de « casser les prix » pour pénétrer un marché

Opportunité

- Souplesse
- Réactivité
- Agilité



CORRÉLATION ENTRE LE NOMBRE DE PERSONNES PAR ENTREPRISE ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES EN EUROPE EN 2017



Source : Eurostat

Coefficient de corrélation $\approx 75\%$

- Il est très difficile d'exporter en-deçà d'une taille critique qu'on peut estimer entre 5 et 10 salariés



L'ABSENCE D'UNE STRATÉGIE D'EXPORT MINIMALE EST FACTEUR D'ÉCHEC

- L'absence de ciblage géographique
 - L'absence de projection dans le temps
 - L'absence de comptabilité analytique
- Empêchent un investissement réel et rentable

Nicolas Dorval-Bory
AJAP 2016
Projet de la Maison Kangouni
Ile Mohéli, Comores, 2014





COMPARAISONS INTERNATIONALES : LA
STRUCTURATION A L'EXPORT
EST-ELLE PLUS FORTE À L'ÉTRANGER ?

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

ALLEMAGNE : L'ACCOMPAGNEMENT PUBLIC EST ACTIF MAIS LE CA À L'EXPORT EST RELATIVEMENT FAIBLE

Le CA à l'export des architectes allemands estimé par l'AFEX à 1,3% (156M€) dans un marché intérieur grand et dynamique (12Mds€) en 2017

Rappel : 111 200 architectes en 2018, 4 personnes par agence en moyenne

Un réseau professionnel : le NAX

- Association adossée à la Chambre fédérale des architectes allemands
- 70 membres dont 50% comptent plus de 120 salariés
- Publication trimestrielle conjointe avec l'agence « Allemagne commerce et investissement » analysant un marché géographique spécifique, communication, relai d'appels d'offres, mise en contact entre architectes

L'action des pouvoirs publics

- Approche économique de l'architecture
- Le ministère de l'Economie finance un espace de 220 m² au MIPIM, versus 80 m² pour la France, porté par le ministère de la Culture
- Implication active des ambassades et des ambassadeurs sur l'aspect commercial
- Les professions libérales et les PME sont au cœur de la stratégie d'export des pouvoirs publics

NAX
NETZWERK
ARCHITEKTUR
EXPORT



ROYAUME-UNI : UNE ORGANISATION PARTICULIÈREMENT EFFICACE POUR ACCOMPAGNER LES ARCHITECTES À L'EXPORT

Premier pays exportateur d'Europe : CA à l'export estimé de **14,1%** (1,2Mds€ sur un CA total de 8,8Mds en 2017)

Rappel : **41 000** architectes en 2018, **5,6** personnes par agence en moyenne

Une association : le RIBA

- 40 000 membres dans le monde
- Deux bureaux à l'étranger, dans le Golfe et en Chine
- 4 « *chapters* » ou sections du RIBA : États-Unis, Hong Kong, Sri Lanka, Singapour
- Liens étroits avec le ministère du Commerce extérieur
- Publication de notes explicatives sur les dispositifs publics, réseau de consultants bénévoles, webinaires sur les marchés cibles, lobbying actif auprès des pouvoirs publics

L'action des pouvoirs publics

- Le ministère de Commerce extérieur met l'accent sur la définition d'une stratégie d'export par les entreprises, grâce à son réseau de conseillers au Royaume Uni et à l'étranger
- Publication libre d'accès des appels d'offres publics dans le monde entier
- Une agence spécialisée dans le financement des activités d'export
- Importance du réseau du Commonwealth



LES AIDES À L'EXPORT

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

LES DIFFÉRENTES AIDES À L'EXPORT

Trésor
DIRECTION GÉNÉRALE

- Fonds d'études et d'aide au secteur privé (FASEP études)

bpifrance

- Assurance-prospection
- Financement en dette et fonds propres
- Garantie des cautions apportées aux clients
- Assurance-crédit
- Assurance contre les risques politiques à l'étranger
- Assurance change


BUSINESSFRANCE

- Volontariat international en entreprises (V.I.E)
- Colloques et salons : logistique, aide financière



LES AIDES SONT PEU ADAPTÉES À LA PETITE TAILLE DES AGENCES

- Aides conçues pour des PME alors que les agences sont la plupart du temps des TPE
- Dossiers lourds à monter pour de petites agences
 - Particulièrement pour les FASEP Etudes
- Manque de souplesse des dispositifs

Par conséquent, les agences se désintéressent des aides :

- D'après notre questionnaire, 63% des agences exportatrices ne connaissent aucune des aides à l'export
- Seul un tiers de celles qui connaissent au moins une des aides y a eu recours
- 18% des agences qui ont eu recours à une aide s'en sont déclarées satisfaites





LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

UN MANQUE DE LISIBILITE DES DISPOSITIFS ET DES ACTEURS DE SOUTIEN A L'EXPORT

- Plusieurs opérateurs interviennent en faveur de l'export de l'architecture, sans que la répartition de leurs rôles soit aisée à saisir pour des non-initiés
- Les architectes ont ainsi des difficultés à identifier les bons interlocuteurs en France et à l'étranger pour les accompagner dans leurs projets
- Dans les ambassades, la coordination entre services compétents gagnerait à être davantage développée





INFORMATION & COMMUNICATION DEUX ENJEUX CRUCIAUX

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

UN ENJEU DOUBLE POUR LES ARCHITECTES : // OBTENIR L'INFORMATION LE PLUS TÔT POSSIBLE

Pour 80% des architectes qui souhaiteraient exporter,
le manque d'informations est le principal frein à l'export

- Obtenir des informations sur les projets potentiels le plus en amont possible est une nécessité :
 - Informations sur les marchés
 - Informations sur les appels d'offres
 - Informations sur les modes d'exercices locaux, les réglementations, la fiscalité
 - Informations sur les meilleurs partenaires locaux
- Peu d'agences peuvent consacrer des moyens à la prospection et à la veille sur le long terme



2/ SE FAIRE CONNAÎTRE DES CLIENTS POTENTIELS

Les maîtres d'ouvrage rencontrent deux problématiques quand ils sont en situation de choisir un architecte :

- Incertitude sur la qualité des prestations rendues
 - Disponibilité de temps et d'attention limitée
- Conséquence : les clients ont tendance à choisir les architectes qu'ils connaissent déjà ou qui jouissent d'une forte notoriété internationale

- Actions à mettre en place

- **Côté agences** : nécessité de communiquer sur leurs compétences et d'entretenir son réseau
Pédagogie : faire comprendre à des clients évoluant dans un écosystème dominé par les anglo-saxons que la petite taille des agences françaises n'est pas un frein à la prise en charge de leurs projets
- **Côté pouvoirs publics** : mobiliser la diplomatie culturelle

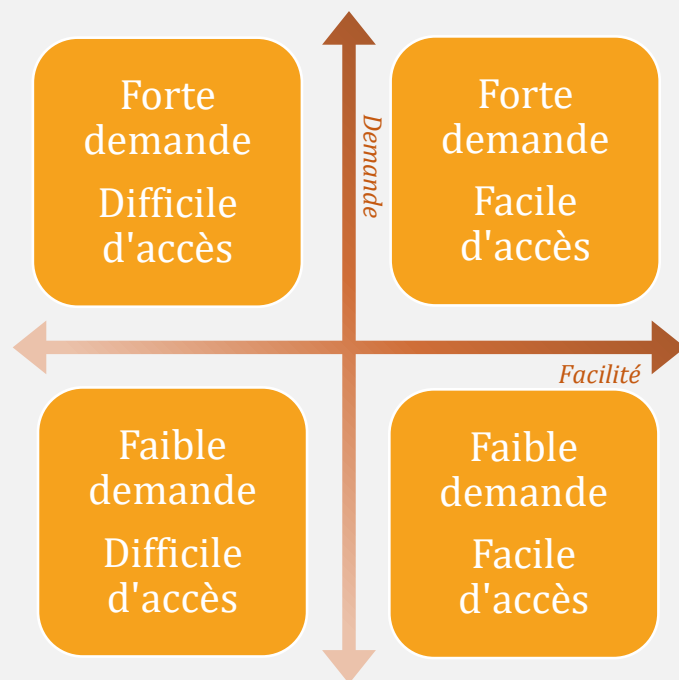


The image shows a modern building facade with a large white rectangular overlay in the center. The overlay contains the word "PROPOSITIONS" in a bold, black, sans-serif font. The building's facade is made of light-colored stone or concrete blocks, with a prominent white staircase structure in the foreground. The overall aesthetic is clean and architectural.

PROPOSITIONS

DÉFINIR DES PAYS ET MARCHÉS CIBLES POUR L'EXPORT DE L'ARCHITECTURE

Critères de définition des marchés cibles



Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : Etat en concertation avec les professionnels, le CNOA, l'AFEX
- Demande peu de moyens publics
- Degré de priorité élevé
- Mesure aisée à mettre en œuvre à court terme

➤ Permettra à l'administration de concentrer son action de soutien sur ces zones



BUSINESS FRANCE : UN PARTENAIRE CAPITAL

Contenu des propositions

- Concentrer l'action de Business France en faveur de l'architecture sur les pays cibles définis au préalable
- Mettre en place une veille « qualifiée » des marchés et des projets
- Compléter l'aide logistique et financière apportée par BF sur les événements professionnels par un coaching des architectes pour définir une stratégie export et mieux mettre en valeur leur savoir-faire
- Installer un ou plusieurs VIE « Filière » dans ces pays cible et assurer leur pérennisation
- Favoriser l'ouverture d'espaces de *co-working* à l'étranger, pour les professionnels qui n'ont pas encore pu créer leur propre implantation

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : Business France, AFEX, partenaires
- Mesures à mettre en place sur le court, moyen et long terme
- Niveau de dépenses engagées important
- Degré de priorité fort



SENSIBILISER LES AGENTS PUBLICS EN POSTE À L'ÉTRANGER AUX ENJEUX DE L'ARCHITECTURE

Contenu de la proposition

- Proposer aux agents en poste dans les ambassades des pays cibles des sessions courtes de sensibilisation, dispensées par des architectes
- Objectifs :
 - Favoriser les synergies entre les différents services
 - Les rendre plus opérationnels sur les enjeux et les besoins de la profession dans le contexte spécifique de la zone géographique concernée

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : ministères de tutelle des services culturels et économiques des ambassades, architectes volontaires, AFEX
- Mesure à mettre en place sur le temps long
- Niveau de dépenses engagées modéré
- Degré de priorité élevé



PROMOUVOIR L'ARCHITECTURE COMME UN PAN IMPORTANT DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE

Contenu de la proposition

- Multiplier les temps forts autour de l'architecture française à l'étranger : Journées de l'architecture, expositions, conférences...
- Encourager l'itinérance des expositions sur l'architecture (Grand Prix AFEX de l'architecture française dans le monde, AJAP,* etc)
- Diffuser des conférences d'architectes français (français - anglais a minima) dans les écoles d'architecture à l'étranger (exemple : conférences AFEX)

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : ambassades, Institut français, Etat et autres partenaires
- Mesure aisée à mettre en œuvre à court terme
- Niveau de dépenses engagées modéré

* AJAP : Albums des jeunes architectes et paysagistes, distinction du ministère de la Culture à de jeunes professionnels de moins de 35 ans



ADAPTER LES DISPOSITIFS D'AIDE À L'EXPORT

Contenu de la proposition

- Adapter les aides pour répondre à deux spécificités du secteur de l'architecture :
 - La petite taille des agences → besoins financiers moindres que la plupart des PME
→ 50% des agences travaillant à l'étranger réalisent moins de 200 000€ de chiffre d'affaires annuel
 - Le temps long de gestation et de réalisation des projets
- Adapter le montant des aides proposées et leur durée d'effectivité et de remboursement

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : ministères, Business France, BPI France
- Mesure de moyen terme
- Niveau de dépenses engagées modéré
- Degré de priorité important



AMÉLIORER LA COMMUNICATION DE L'ÉTAT SUR LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN QU'IL MET À LA DISPOSITION DES ARCHITECTES

Contenu de la proposition

- Diffuser largement les informations disponibles
- Mobiliser plus amplement les réseaux professionnels pour diffuser l'information de façon plus active
- Simplifier l'information délivrée pour en faciliter l'accès et la compréhension

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : ministères et opérateurs, en particulier BPI France et Business France
- Mesure de moyen terme
- Niveau de dépenses engagées modéré
- Degré de priorité fort





RENFORCER
LES RESEAUX PROFESSIONNELS
ET SOUTENIR LEURS INITIATIVES

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

DÉVELOPPER LES INITIATIVES D'ACCUEIL DE JEUNES PROFESSIONNELS ÉTRANGERS DANS DES AGENCES FRANÇAISES ET ENGAGER UNE RÉCIPROCITÉ

Contenu de la proposition

- Les initiatives existantes :
 - 5 à 10 jeunes urbanistes chinois sont accueillis par des agences pour 2 mois et demi
 - 5 jeunes architectes indiens sont accueillis par des agences pour 6 mois
 - Propositions
 - Faire monter en puissance ces programmes dans les pays cibles
 - Travailler sur la réciprocité de ces programmes pour permettre à de jeunes professionnels français d'avoir une expérience à l'étranger

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : AFEX, agences, avec le soutien des ministères, des ambassades (sélection des bénéficiaires) et du CNOA
- Financement (bourses) par des partenaires français et étrangers
- Mesure de long terme
- Niveau de dépenses engagées modéré
- Degré de priorité élevé



CRÉER UN « RIBA À LA FRANÇAISE »

Contenu de la proposition

- A terme, faire évoluer les missions de l'AFEX vers un modèle de type RIBA*
- Formations à l'international à destination des architectes
- Création d'un centre de ressources sur l'export (édition, librairie...)
- Diffusion d'informations sur les marchés et appels d'offres internationaux à l'ensemble de la profession
- Actions de promotion de l'architecture à l'international renforcées
- Installation d'antennes AFEX à l'étranger : groupements d'architectes et autres professionnels du secteur travaillant sur une zone, partage d'informations, lobbying, partenariats...

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : AFEX, avec le soutien du Comarex** et du CNOA
- Mesure de long terme
- Niveau de dépenses engagées conséquent

Comarex** : Comité interministériel pour l'exportation de l'architecture, relancé en 2021 par les ministères de l'Europe et des Affaires étrangères, de la Culture, de la Transition écologique, et de l'Economie et des finances

RIBA* : Royal Institute of British Architects

LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

musée YVES SAINT LAURENT marrakech

LA FORMATION INITIALE

Contenu de la proposition

- Renforcer l'apprentissage de l'anglais
- Dispenser plus systématiquement les cours en anglais et inviter des enseignants étrangers
- Encourager l'apprentissage d'autres langues
- Rendre les séjours à l'étranger obligatoires
- Encourager la venue en France d'étudiants étrangers et faciliter leur obtention de visa
- Inciter les ENSA à créer et animer des réseaux d'*alumni* élargis aux anciens étudiants du secteur

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : ENSA, ministères
- Mesures de court à long terme
- Niveau de dépenses engagées conséquent



LA FORMATION CONTINUE

Contenu de la proposition

- Former à l'élaboration d'une stratégie d'export et à l'analyse des marchés préalablement à leur prospection, afin de déterminer la pertinence du choix de ces marchés pour l'agence
- Inciter à une gestion plus commerciale des agences
- Former aux stratégies de communication et à la nécessité d'entretenir son réseau de relations
- Prise en charge des missions de prospection et de la participation à des évènements professionnels organisés par Business France au titre de la formation continue

Modalités de mise en œuvre

- Acteurs : Comarex, CNOA, MAF, prestataires extérieurs, organismes paritaires de gestion de la formation continue
- Mesures de long terme
- Niveau de dépenses engagées modéré



EN RÉSUMÉ

- Un constat chiffré : des performances plutôt bonnes comparées aux voisins européens, mais un potentiel sous-exploité
- Un désir d'export exprimé par les architectes, mais des formations peu adaptées, un manque d'information et une absence de stratégie
- Des dispositifs de soutien peu calibrés pour les architectes

Axes de développement

1. Favoriser la concertation et la recherche de synergies
2. Déployer la dimension internationale et export dans la formation initiale et continue des architectes
3. Cibler et améliorer les dispositifs de soutien à l'export
4. Renforcer la mobilisation du réseau diplomatique
5. Renforcer les réseaux professionnels et soutenir leurs initiatives



CONCLUSION

- La complexité des problématiques de l'architecture à l'export, à la croisée de plusieurs secteurs ne facilite pas l'identification et la mobilisation des interlocuteurs pertinents au sein des services de l'Etat
- Les architectes eux-mêmes ne perçoivent pas toujours les enjeux de l'export
- **Concertation, synergie, organisation** et **stratégie** sont les maître-mots pour accroître les performances des architectes français à l'export



MÉTHODOLOGIE ET SOURCES

Institutions et personnes rencontrées

- Ministères de la Culture, de l'Europe et des Affaires étrangères, de la Transition écologique, de l'Economie et des finances
- Business France, Bpi France, Institut français, Mission Interministérielle pour la Qualité des Construction Publiques (MIQCP)
- Une quinzaine d'architectes, paysagistes et ingénieurs

Autres sources

- Recueil et traitement de données issues de l'INSEE et d'Eurostat
- Constitution d'un questionnaire, diffusé aux architectes avec l'aide du CNOA, et analysé avec l'aide de la MAF



Ce document a été établi à la demande du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) dans le cadre de la relance du Comarex.

Les analyses et les commentaires développés n'engagent que leurs auteurs et ne constituent pas une position officielle.



Étude commandée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Direction de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau, Sous-direction de la Culture et des Médias



ARCHITECTURE FRANÇAISE À L'EXPORT : BILAN & PERSPECTIVES

Etude AFEX réalisée par Lucie Courcet
sous la direction de Madeleine Houbart

Avril 2021