

guide 

version mai 2004

pour le choix
d'un programmiste
à l'usage des maîtres d'ouvrage publics ou privés



guide

preambule

La programmation a été introduite dans le secteur public par la loi sur l'ingénierie de 1973 et rendue indispensable par la loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique de 1985 et ses décrets de 1993.

Depuis les années 70, une profession a émergé, s'est formée sur de grands projets d'équipements et d'aménagement, a forgé des méthodes spécifiques dans un domaine de compétence qui s'est progressivement défini.

Aujourd'hui, les maîtres d'ouvrage font de plus en plus appel aux programmistes pour les assister dans la définition de leurs projets, dans la formulation et le suivi de leur commande auprès des maîtres d'œuvre, et plus généralement pour mettre en place un processus logique et continu permettant d'aboutir à des réalisations maîtrisées et de qualité.

Le présent ouvrage a été réalisé par l'Institut de la Programmation en Architecture et en Aménagement (IPAA), en collaboration étroite avec le Syndicat des Programmistes en Architecture et en Aménagement (SYPAA), pour donner aux maîtres d'ouvrage publics et privés des informations, des éclaircissements et des outils pour choisir, dans les meilleures conditions possibles, leurs programmistes.

Nous espérons qu'il vous aidera dans vos démarches et que vous y puiserez de nombreux contacts avec les professionnels de la programmation.



guide

sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 2 |
| 1. Qu'est-ce que la programmation ? | 3 |
| 1.1 Présentation générale | 3 |
| 1.2 Organisation du processus de programmation | 3 |
| 1.3 Programmation HQE | 4 |
| 2. Qui sont les programmistes ? | 5 |
| 3. Quelles missions peut-on confier aux programmistes ? | 6 |
| 3.1 Missions principales | 6 |
| 3.2 Missions complémentaires | 8 |
| 4. Comment consulter les programmistes ? | 9 |
| 4.1 Principes généraux | 9 |
| 4.2 Processus de consultation | 10 |
| 5. Annexes | 13 |
| Annexe 1 - Cadre réglementaire de la programmation dans le secteur public | 13 |
| Annexe 2 - Lieux de ressources et de conseil | 14 |
| Annexe 3 - Bibliographie | 15 |

guide introduction

Le présent guide ne prétend pas aborder toutes les questions relatives à la consultation et au choix des programmistes : chaque maître d'ouvrage a ses exigences propres en la matière, ses contraintes, ses habitudes. De même, certains éléments comme la nature d'un projet et l'état de la réflexion du maître d'ouvrage au moment où il souhaite faire appel à un programmiste, sont susceptibles d'influencer les processus de commande d'une étude de programmation. Ce guide correspond donc avant tout à un ensemble de propositions à adapter au cas par cas.

Ciblé sur les modalités de choix des programmistes et leurs rapports à la maîtrise d'ouvrage, il ne s'étend pas sur l'objet même et le contenu des études de programmation : ces sujets sont largement développés dans plusieurs ouvrages présentés en annexe 3.

Son contenu se réfère le plus souvent à des projets de bâtiments, mais les projets relatifs aux espaces publics, aux aménagements urbains et paysagers et aux ouvrages d'infrastructure mettent en oeuvre des démarches identiques, tout comme les projets portant sur le mobilier ou la signalétique.

1. qu'est-ce que la programmation ?

1.1 Présentation générale

La programmation permet de définir une commande d'ouvrage et de maîtriser cette commande tout au long du processus de réalisation du projet.

Elle a pour objet d'aider le maître d'ouvrage à :

- clarifier, définir et préciser sa commande,
- mettre en cohérence les objectifs initiaux d'un projet et l'ouvrage réalisé pour répondre à ces objectifs,
- s'organiser autour du projet.

Elle peut également mener à reconsidérer cette commande dans ses finalités et à proposer des solutions alternatives.

Au-delà de ses résultats formels, la programmation est avant tout une démarche qui vise à réunir l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation d'un projet de qualité et maîtrisé.

Cette démarche globale et analytique est conduite par le maître d'ouvrage.

Elle applique des méthodes rigoureuses s'attachant à :

- intégrer pleinement la question des usages pour lesquels le projet se réalise, ainsi que les paramètres urbains, environnementaux, sociaux, techniques, économiques, ... de l'opération,
- anticiper sur leurs évolutions,
- impliquer et coordonner les différents acteurs d'une opération dans un processus continu et itératif, depuis l'idée naissante d'un projet jusqu'à la livraison de l'ouvrage.

Dans le secteur public, la programmation est « encadrée » par la Loi MOP qui précise l'organisation et les attributions de la maîtrise d'ouvrage, notamment en ce qui concerne la phase de définition d'une opération (cf. annexe 1).

1. qu'est-ce que la programmation ?

1.2 Organisation du processus de programmation

Le processus de programmation s'organise en deux phases principales :

- une phase pré-opérationnelle,
- une phase opérationnelle.

Phase pré-opérationnelle

Cette première phase a pour objet de :

- préciser le contexte, les objectifs et les enjeux de l'opération,
- définir le contenu général du projet,
- vérifier son opportunité et sa faisabilité,
- évaluer les moyens nécessaires à sa mise en oeuvre (délai, enveloppe financière prévisionnelle, modalité de consultation de la maîtrise d'oeuvre, etc.).

Elle se déroule généralement en deux étapes : les études préalables et le pré-programme.

Il s'agit avant tout d'une phase de diagnostic et d'exploration permettant d'identifier les différentes options pouvant être envisagées en regard des priorités du maître d'ouvrage et des éléments contextuels les plus fondamentaux de l'opération. Ces options peuvent porter sur les besoins à satisfaire, les activités à mettre en place, la localisation de l'ouvrage, la nature des travaux (construction neuve ou réhabilitation), etc.

C'est à l'issue de la phase pré-opérationnelle que le maître d'ouvrage prend, en toute connaissance de cause, la décision de lancer une opération ou au contraire de différer, d'abandonner, ou de modifier radicalement le projet initialement envisagé.

Phase opérationnelle

Cette seconde phase permet au maître d'ouvrage, sur la base des choix effectués à l'issue de la précédente, de formuler de manière précise sa commande au maître d'oeuvre dans un document de référence dit « programme », et de vérifier, tout au long des études de conception, l'adéquation entre le projet architectural qui s'élabore peu à peu et cette commande.

1. qu'est-ce que la programmation ?

1.3 Programmation HQE

Les maîtres d'ouvrage souhaitant réaliser un ouvrage à Haute Qualité Environnementale ont tout intérêt à intégrer complètement les questions environnementales à la définition programmatique de leur projet, et donc à demander aux programmeurs (seuls ou en équipe) une compétence supplémentaire en matière de HQE.

L'avantage est de pouvoir mettre en cohérence tous les aspects de l'opération, et notamment :

- d'associer l'identification et la hiérarchisation des cibles HQE aux questions relatives à l'opportunité et la faisabilité,
- de mettre en concordance les exigences et performances environnementales attendues avec celles relevant d'autres domaines.

2. qui sont les programmistes ?

Formations initiales

Les programmistes sont issus de formations initiales très diverses (sociologues, géographes, urbanistes, architectes, ingénieurs, etc.).

Depuis 2001, un DESS de programmation architecturale et urbaine a été créé, à l'initiative de l'IPAA, par l'Université Paris XII Val-de-Marne et l'École d'Architecture Paris Malaquais.

Formation continue

A partir de 2004 l'IPAA ouvre avec le GEPA une session de Formation continue à la Programmation et Assistance à Maîtrise d'ouvrage qui accueille des stagiaires ayant 4 à 8 ans d'expériences professionnelles (Architectes Ingénieur etc...) et qui débouche sur un certificat d'aptitude à la Programmation et Assistance à Maîtrise d'ouvrage.

Compétences et qualités

Les compétences des programmistes touchent tous les aspects de l'aménagement et de la transformation du cadre de vie et du cadre bâti, notamment :

- les processus institutionnels, administratifs et juridiques de la construction et de l'aménagement,
 - les processus de réalisation et de gestion de projet,
 - les pratiques et les usages,
 - l'urbanisme, l'environnement, le paysage, l'architecture, l'économie et les techniques de la construction, l'aménagement intérieur.
- Leurs connaissances dans ces domaines sont celles de « généralistes » détenant un savoir d'expert dans le domaine des pratiques et des usages.

L'exercice de la programmation nécessite par ailleurs :

- des capacités d'écoute et d'observation,
- des capacités de communication et d'animation,
- des capacités d'analyse et de synthèse,
- et, point fondamental, une indépendance d'esprit vis-à-vis de tous les acteurs d'un projet.

Qualification professionnelle

Les programmistes bénéficient, depuis 1997, d'une qualification professionnelle individuelle en programmation architecturale et technique et en aménagement (PAT).

Cette qualification est attribuée par un organisme paritaire, l'OPOTECC¹. Elle fait l'objet d'un examen approfondi des compétences, du parcours professionnel et de la production des postulants, et atteste du professionnalisme des programmistes qui l'ont obtenue.

Certifications

Plusieurs entreprises de programmation sont certifiées en termes de management de la qualité (ISO 9000).

Modes d'exercice

Certains programmistes sont intégrés à des structures publiques ou parapubliques (collectivités locales, DDE, CAUE, ministères, sociétés d'économie mixte, ...), ou à des grandes maîtrises d'ouvrage privées.

Une très grande proportion de programmistes exerce dans le secteur du conseil privé en nom propre, en société ou au sein de filiales de bureaux d'études d'ingénierie. Dans l'ensemble, quel que soit leur statut, les structures privées de programmation ont un effectif d'une à vingt personnes environ. La plupart des programmistes interviennent dans de très nombreux secteurs d'activité (culture, sport, santé, ...), mais certains d'entre eux se sont spécialisés. L'annuaire qui complète le présent guide met en évidence cette diversité d'exercice.

Pour offrir aux maîtres d'ouvrage toutes les compétences requises, les programmistes forment et animent des équipes pluridisciplinaires au sein de leur agence ou en partenariat avec des consultants spécialisés (économistes de la construction, économistes urbains, thermiciens, acousticiens, scénographes, muséographes, ergonomes, architectes, paysagistes, consultants en déplacement, en écologie, en hydrologie, en gestion des déchets, spécialistes en restauration collective, en organisation, en médiation sociale, en systèmes informatiques et audiovisuels, etc.).

Pour des raisons d'éthique et de rigueur professionnelle, il est indispensable que les programmistes et les spécialistes qui leur sont associés soient complètement indépendants de la maîtrise d'œuvre du projet dont ils ont la charge. Les maîtres d'ouvrage ont ainsi la garantie que leurs objectifs et leurs intérêts sont correctement défendus en phases de consultation de la maîtrise d'œuvre et de suivi des études de conception.

2. qui sont les programmistes ?

¹ cf. annexe 2 : lieux de ressources

3. quelles missions peut-on...

La démarche de programmation vise à assurer la nécessaire cohérence entre les desseins du maître d'ouvrage, la commande exprimée auprès du maître d'œuvre, le projet proposé en retour, et les multiples décisions touchant à l'usage futur qui sont prises tout au long du processus de réalisation de l'opération.

Il est donc de l'intérêt du maître d'ouvrage de confier aux programmistes un ensemble cohérent de tâches et de s'assurer qu'ils les assistent le plus tôt possible, et le plus longtemps possible.

3.1 Missions principales

Les études préalables : démarrer la réflexion

Les études préalables correspondent à l'ensemble des réflexions préliminaires visant à :

- établir un diagnostic,
- mettre en évidence l'opportunité ou la nécessité d'engager un projet,
- positionner le projet dans son contexte,
- définir ses lignes de force,
- évaluer de manière sommaire ses conditions de réalisation.

Il s'agit, par exemple : d'études stratégiques de mise en valeur d'un patrimoine, d'études de marché, d'audits et de diagnostics, d'études de définition d'un nouveau concept d'équipement, d'études d'opportunité, d'études de faisabilité, de schémas de développement, de schémas directeurs, ...

Le pré-programme : se décider sur une option de projet

Le pré-programme est une étape essentielle permettant d'aborder tous les aspects stratégiques de l'opération :

- les objectifs du maître d'ouvrage³ et leur priorité,
- la vocation du futur ouvrage,
- l'opportunité du projet,
- les activités à mettre en place,
- les principes d'exploitation et de maintenance du futur ouvrage,
- les espaces et les surfaces à aménager,
- la localisation de l'opération et les caractéristiques de son terrain d'implantation⁴,
- la faisabilité spatiale du projet⁵,
- sa faisabilité dans le temps⁶,
- son enveloppe financière prévisionnelle,
- éventuellement : son coût d'exploitation et de maintenance.

... confier aux programmistes ?

Le pré-programme est force de propositions : il met en évidence les différentes alternatives et développe, si nécessaire, divers scénarios de projet (scénarios de contenus programmatiques, d'organisation, d'implantation, de choix énergétiques, ...). En validant le pré-programme, le maître d'ouvrage se prononce, en connaissance de cause, sur une option de projet cohérente et « faisable » dans son contexte particulier. Cette option constituera la base du programme. Il peut aussi décider de renoncer à son projet.

Le pré-programme conduit souvent à engager certaines investigations permettant de conforter la demande ou parfaire la connaissance de son contexte (par exemple : enquêtes sociales, plans topographiques du terrain, sondages de sol, en cas d'opération de réhabilitation : diagnostic technique et réglementaire du ou des bâtiments⁷). Selon la complexité des questions programmatiques posées, le pré-programme peut être formalisé en une seule étape ou à la suite de divers rapports d'étape mettant en valeur les données acquises et les options conditionnant la poursuite de la réflexion.

Le(s) programme(s) : formuler sa commande au maître d'oeuvre

Le programme général (dénommé aussi programme de niveau Esquisse et APS)

Ce document sert de support aux études de conception de niveau Esquisse et APS⁸. Il est l'expression de la commande du maître d'ouvrage au maître d'oeuvre et constitue un véritable outil de référence et de sensibilisation.

Il doit être clair, précis et vivant, susciter l'intérêt et la créativité.

Le programme général s'appuie sur les données établies au cours du pré-programme et les choix effectués par le maître d'ouvrage à l'issue de cette étape de programmation.

Il présente notamment :

- l'historique et les enjeux de l'opération,
- les objectifs du maître d'ouvrage,
- les caractéristiques générales du futur ouvrage (vocation, utilisateurs, usagers, services à rendre, activités, ...) et de son concept,

² Ou équipes de programmation représentées par les programmistes.

³ Objectifs urbains, environnementaux, sociaux, fonctionnels, architecturaux, techniques, économiques, ...

⁴ En cas de réhabilitation, l'étude du terrain intègre les caractéristiques des bâtiments existants.

⁵ Schéma d'occupation du terrain, zoning d'implantation des activités au sein d'un bâtiment existant, etc. Il s'agit de tester la "réceptivité" d'un terrain ou d'un bâtiment existant vis-à-vis des options retenues en termes d'espaces, de surface et de fonctionnement, sans figer une solution.

⁶ Calendrier prévisionnel, opérations-tiroirs et phasage des travaux.

⁷ Notons à ce propos que les programmistes sont susceptibles d'indiquer au maître d'ouvrage la nature des investigations techniques à réaliser sur un bâtiment ou sur un site, mais qu'ils ne sont souvent pas habilités à les réaliser eux-mêmes.

⁸ Théoriquement, à chacune de ces deux phases de conception devrait correspondre un niveau de programme, mais comme dans la pratique peu de maîtres d'ouvrage souhaitent multiplier les étapes de programmation, il paraît vain de continuer à promouvoir cette différenciation.

Toutefois, une telle différenciation peut être justifiée pour certains projets.

3. quelles missions peut-on...

- une analyse du site et du terrain d'implantation,
- les modalités d'exploitation-maintenance du futur ouvrage,
- sa composition fonctionnelle (présentation de ses unités fonctionnelles, de leurs caractéristiques propres et leurs modalités d'articulation),
- les exigences et performances techniques attendues⁹,
- le calendrier prévisionnel de l'opération,
- la part de l'enveloppe financière prévisionnelle affectée aux travaux.

Le programme détaillé (dénommé aussi programme d'approfondissement ou programme de niveau APD)

Plus le projet avance dans sa définition, plus les concepteurs ont besoin de supports précis. En ce sens, un programme général nécessite souvent d'être approfondi par la suite :

- pour les projets de bâtiment, lorsque l'ouvrage est complexe (centres de recherche, bâtiments mettant en oeuvre des process innovants, ...) ou que le maître d'ouvrage souhaite maîtriser sa commande dans le détail,
 - pour les projets d'aménagement, lorsque l'opération évolue sur des objets particuliers (îlots, espaces publics, ouvrages d'art, ...).
- Le programme détaillé décrit de manière très précise toutes les exigences et performances attendues pour que les activités, les fonctions et les usages envisagés puissent se dérouler dans des conditions adéquates. Son contenu varie sensiblement d'un projet à l'autre : il peut apporter des précisions ponctuelles ou affiner tous les aspects du projet. Ce dernier cas se justifie notamment lorsque le programme détaillé est utilisé pour une consultation en conception-construction.

... confier aux programmistes² ?

L'adéquation programme-projet au cours des études de conception, voire en phase de travaux : veiller au respect du programme

L'adéquation programme-projet permet de veiller au respect du programme tout au long des études de conception et d'approuver les différentes phases d'études réalisées par la maîtrise d'oeuvre.

En pratique, cette mission peut recouvrir, pour le programmiste :

- en présence d'un concours d'architecture ou d'une consultation conception-construction : la rédaction des réponses à apporter aux questions des équipes mises en concurrence et l'expertise des projets remis par les différentes équipes, en concertation étroite avec les membres de la commission technique,
 - dès le choix du maître d'oeuvre : l'expertise du projet à ses différentes étapes de conception et l'élaboration de documents affinant le programme,
 - en phase de consultation des entreprises et de travaux : l'expertise des modifications proposées par le maître d'oeuvre et/ou les entreprises, notamment quand le projet rencontre des difficultés économiques.
- Les études d'adéquation programme-projet permettent aussi :
- de maîtriser les évolutions du programme impulsées par le projet sans remettre en cause les fondements de la commande du maître d'ouvrage,
 - d'arrêter le programme définitif¹¹.

⁹ En matière de confort hygrométrique, acoustique et visuel, de courants forts et faibles, de revêtements, etc ;

¹⁰ Thème par thème : insertion urbaine, organisation spatiale, performances techniques, coûts, ...

¹¹ Selon la loi MOP, le programme définitif doit être arrêté au plus tard avant les études de Projet.

3. quelles missions peut-on...

3.2 Missions complémentaires

L'assistance pour l'organisation d'une consultation de maîtrise d'oeuvre

Selon les besoins du maître d'ouvrage et la nature de la consultation¹², cette mission peut comprendre tout ou partie des éléments suivants :

- la rédaction (ou relecture) de l'avis d'appel de candidatures¹³,
- des conseils sur la constitution du jury et de la commission technique,
- l'analyse méthodique de la composition des équipes candidates, de leur dossier administratif et de leurs références,
- la rédaction (ou relecture) du règlement du concours et du projet de marché,
- une présentation détaillée du programme aux membres de la commission technique,
- l'animation de la commission technique,
- une présentation synthétique du programme aux membres du jury,
- une présentation des projets au jury, afin de suppléer autant que faire ce peut aux contraintes de l'anonymat qui s'impose dans le secteur public,
- un exposé du rapport de la commission technique au jury.

L'assistance au montage et au suivi des marchés de définition simultanés

Elle recouvre généralement :

- l'élaboration du « pré-programme initial »¹⁴,
- une assistance pour l'organisation de la consultation (cf. point précédent),
- la participation du programmiste aux réunions entre le maître d'ouvrage et les équipes de maîtrises d'oeuvre consultées, et l'élaboration du compte-rendu de ces réunions.

... confier aux programmistes ?

L'assistance au montage administratif et ou financier de l'opération

Il s'agit d'assister les maîtres d'ouvrage dans leur recherche de financements et dans la mise au point des dossiers administratifs requis pour les obtenir (par exemple : dossier d'expertise pour le Ministère de l'éducation nationale).

Le management d'opération

Certains programmistes (seuls ou en équipe) sont capables d'assister les maîtres d'ouvrage sur le plan organisationnel, technique, réglementaire et financier, à toutes les phases de l'opération.

Le management environnemental d'une opération

Quelques programmistes (seuls ou en équipe) se sont spécialisés dans l'environnement et proposent aux maîtres d'ouvrage de les assister dans la mise en place d'un système de management environnemental certifiable selon la norme ISO 14001.

L'assistance pour la communication du projet

Les programmistes interviennent souvent aux côtés des maîtres d'ouvrage lorsqu'ils communiquent sur leur projet (réunions publiques avec les futurs usagers, articles de presse, ...).

L'évaluation « ex-post »

Cette mission consiste à faire un bilan de l'ouvrage réalisé (pratiques, confort, modalités de gestion, d'exploitation et de maintenance, ...) et / ou du processus ayant conduit à sa réalisation (des études préalables à la livraison).

Son objectif principal est de formuler des propositions d'amélioration immédiate et de capitaliser l'expérience pour des opérations futures.

Dans un souci de rigueur et de qualité, l'expert chargé d'une évaluation « ex post » doit être indépendant de l'opération.

¹² Consultation simplifiée ou concours d'architecture.

¹³ Ou du courrier sollicitant les candidatures, s'il n'y a pas lieu de faire paraître une annonce.

¹⁴ Appellation retenue par la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques dans sa publication sur les marchés de définition simultanés (cf. annexe 3 : bibliographie).

4. comment consulter...

4.1 Principes généraux

Consulter les programmistes le plus en amont possible

Les premières étapes de réflexion programmatique (la phase pré-opérationnelle) constituent des moments-clés en termes de définition du projet et de décision.

La présence des programmistes à ces étapes permet au maître d'ouvrage d'envisager l'ensemble des aspects de l'opération, de développer plusieurs stratégies alternatives ou de prendre la décision de renoncer à son projet.

Utiliser un mode de consultation souple, mais formel

Lorsqu'il est possible de les utiliser, les modes de consultation prévoyant des contacts avec les programmistes sont les plus appropriés car ils donnent l'occasion :

- aux maîtres d'ouvrage d'enrichir leur réflexion sur les opérations envisagées et de mieux cerner l'étendue et le contenu des études à réaliser,
- aux programmistes de disposer de toutes les informations nécessaires à l'élaboration de leur offre.

Par ailleurs, les bases concrètes d'un contrat de programmation sont souvent ténues et c'est justement l'intervention des programmistes qui permettra de décrire précisément la mission et ses modalités de déroulement¹⁵.

Toutefois, un minimum de formalisme s'impose si l'on veut garantir l'égalité des chances entre les programmistes consultés.

Privilégier les procédures restreintes

Il est toujours recommandé de procéder en deux temps :

- recenser les candidatures et sélectionner les candidats susceptibles de répondre au mieux à la commande,
- puis transmettre (gratuitement) aux candidats ainsi sélectionnés le dossier de consultation.

La restriction des consultations à des structures dont les références et les méthodes de travail sont en cohérence avec les attentes du maître d'ouvrage est motivante : elle invite les programmistes à établir des offres de qualité.

En pratique, la sélection de 3 à 6 candidats est largement suffisante. Elle permet un éventail de réponses suffisamment large en termes de méthodologie proposée, de compétences de l'équipe, de coût et de délai d'intervention.

Fournir un dossier de consultation étoffé et prévoir systématiquement une étape de « questions-réponses »

Les programmistes ne peuvent établir une proposition cohérente sur les plans méthodologique et financier que sur la base d'un dossier leur apportant des informations précises sur les souhaits du maître d'ouvrage, la nature du projet et les questions qu'il soulève.

Quelque soit le soin apporté à l'élaboration de ces informations, il est inévitable que des questions se posent auxquelles des réponses doivent être apportées.

Ces réponses sont à diffuser à l'ensemble des programmistes consultés, faute de quoi l'égalité des chances ne pourrait être garantie.

Laisser les candidats libres de proposer leur propre méthodologie

Lors de la consultation, la mission doit être définie en termes d'objectifs et de performances, et éviter soigneusement d'indiquer par avance les moyens que le maître d'ouvrage veut voir appliqués par le programmiste, ou d'imposer un contenu d'étude trop figé (précisant le sommaire des documents à établir, par exemple).

La proposition détaillée du prestataire, dans laquelle celui-ci s'engage sur les moyens à mettre en œuvre, est annexée par la suite au contrat.

Choisir le meilleur rapport qualité - prix, selon le principe du mieux-disant

Le choix du programmiste doit se faire sur la base de la comparaison entre les méthodes proposées, la compétence des intervenants et le coût de la mission, et non pas sur le prix le plus bas, ce qui, au regard de l'enjeu global d'une opération, n'a guère de sens.

Nota :

Le coût d'une mission de programmation ne peut être évalué en proportion du coût des travaux, quand bien même il serait connu au moment de la consultation des programmistes. Le coût d'une mission de programmation dépend des éléments de mission que le maître d'ouvrage souhaite confier au programmiste (cf. chapitre 3), mais aussi de nombreux paramètres comme la nature même du projet¹⁶, ou les attentes particulières du maître d'ouvrage quant à l'organisation de l'étude de programmation¹⁷.

...les programmistes ?

¹⁵ C'est pourquoi, dans le secteur public, le dossier de consultation intégrera de préférence un " projet " de Cahier des Clauses Techniques Particulières, plutôt qu'un CCTP définitif.

¹⁶ Par exemple : réhabilitation ou construction neuve, projet HQE ou " classique ".

¹⁷ Par exemple : volonté qu'elle s'inscrive dans le cadre d'une démarche participative.

4. comment consulter...

Prévoir des conditions financières justes

Les contrats doivent prévoir un prix global et forfaitaire, décomposé par élément de mission. Le prix unitaire de journée d'intervention doit être précisé. Celui-ci servira éventuellement, en cas de modification de la mission décrite dans le contrat, à déterminer un forfait de rémunération complémentaire.

Les contrats doivent également prévoir :

- des paiements échelonnés, mensuels, ou bien correspondant à la fin de chaque élément de mission,
- les délais de paiement (s'ils ne sont pas encadrés par la loi),
- une clause de révision des prix : il en effet courant que les études confiées aux programmistes s'échelonnent sur plus d'un an.

Dans le secteur public : respecter les règles des marchés de services

Les marchés de programmation sont des marchés de services au sens du Code des Marchés Publics.

Ils sont passés soit sans formalités préalables, soit après mise en concurrence simplifiée, soit après appel d'offres, selon les seuils définis par le Code des marchés publics.

Quand le maître d'ouvrage estime que le coût de la prestation s'approche d'un seuil de procédure, il est recommandé d'appliquer la procédure du seuil supérieur.

4.2 Processus de consultation

L'appel de candidatures

L'avis (ou lettre) d'appel de candidatures doit être le plus clair et le plus complet possible, pour permettre aux programmistes de se faire rapidement une idée de la teneur du projet et de la mission demandée, et de savoir si leurs références et leurs compétences sont appropriées.

En fonction des enjeux du projet, le maître d'ouvrage peut demander aux candidats de posséder des compétences particulières, ou de se grouper avec des consultants spécialisés (cf. chapitre 2).

... les programmistes ?

En revanche, on ne peut en aucun cas, à ce stade préliminaire de la consultation, leur demander de remettre directement une note d'intention, et encore moins un prix : les informations contenues dans un avis d'appel à candidatures sont beaucoup trop succinctes pour qu'ils puissent le faire. Un délai minimal, lorsqu'il n'est pas imposé par la loi, doit être donné aux programmistes pour établir leur candidature. Celui-ci ne peut être inférieur à deux semaines, voire trois semaines si les programmistes doivent constituer autour d'eux des équipes rassemblant des compétences spécifiques.

La sélection

Au vu des références, des compétences, des moyens présentés par les candidats, au vu également de la clarté de la présentation de leur candidature, le maître d'ouvrage sélectionne trois à six concurrents auxquels il remettra gratuitement le dossier de consultation.

Il est préférable d'examiner les références des candidats en vue de savoir s'ils ont une expérience de situations comparables à celle de l'opération envisagée (transfert d'équipement, réhabilitation de bâtiments anciens, très grands projets, interlocuteurs particuliers, etc.), plutôt que de rechercher des candidats ayant déjà étudié exactement le même type d'équipements : l'intérêt de la référence se situe plus dans la qualité d'une démarche que dans la connaissance spécifique d'un certain type d'ouvrages.

4. comment consulter...

Le dossier de consultation

Le dossier de la consultation doit comporter :

- Un règlement de consultation (ou des données équivalentes).
- Un projet de marché (ou de lettre de commande) indiquant notamment :
 - l'organisation retenue par la maîtrise d'ouvrage pour suivre et valider les différentes étapes de la mission¹⁸,
 - les attentes spécifiques du maître d'ouvrage vis-à-vis du déroulement de l'étude¹⁹,
 - le contenu de la mission attendue (cf. chapitre 3) et son éventuelle décomposition en tranche ferme et tranche(s) conditionnelle(s).
- Un ensemble d'informations permettant au programmeur d'apprécier le contenu, la complexité et la durée approximative de la mission, notamment :
 - une note de sensibilisation à la problématique de l'opération : justification de l'opération, destination du futur ouvrage, nature des travaux, questions particulières auxquelles l'étude devra répondre (construction neuve ou réhabilitation, projet « classique » ou à Haute Qualité Environnementale, choix du terrain, ...),
 - une présentation sommaire des activités prévues et des objectifs qualitatifs associés à ces activités,
 - des données quantitatives (actuelles et/ou prospectives) sur les usagers et les utilisateurs potentiels de l'établissement,
 - des précisions sur l'importance du partenariat à consulter (par exemple : directeurs, chefs de service, représentants de partenaires financiers, de groupes d'utilisateurs, d'usagers, de population, ...),
 - des données sur le site du projet : description sommaire (localisation, superficie, foncier, bâti existant, ...), liste des documents préétablis (éléments cadastraux, plans de l'existant sur support papier ou informatique, relevé topographique, rapports de commissions de sécurité et de bureaux de contrôle, diagnostics techniques, etc.).

La qualité du dossier de consultation favorise la qualité des réponses, de même que le temps accordé aux programmeurs pour établir leur offre. C'est pourquoi, un délai minimal est à respecter, d'environ deux semaines à compter de la réception des réponses aux questions, voire de quatre ou cinq semaines pour des projets très complexes, ou très particuliers.

... les programmeurs ?

Les offres

Les offres remises par les programmeurs doivent comporter au minimum :

- une note méthodologique,
- une présentation des intervenants,
- l'indication des délais consacrés à chaque élément de mission,
- le coût de la mission.

Note méthodologique :

Cette note propose des méthodes et des actions permettant d'organiser la démarche de programmation, de mettre en évidence les éventuels problèmes, de rechercher des solutions, ...

En particulier, elle précise les temps forts de l'étude et définit les modalités de recueil des informations.

Présentation des intervenants :

La proposition identifie les différents professionnels susceptibles d'intervenir sur l'étude, leurs compétences et leurs savoir-faire, leur rôle, leur statut vis-à-vis du responsable de l'étude (salarié, sous-traitant, co-traitant).

La personnalité et les compétences du responsable de l'étude, interlocuteur principal de la maîtrise d'ouvrage, sont des éléments capitaux pour le bon déroulement de la mission.

Délais :

Les délais consacrés à chaque élément de mission doivent être mentionnés. Ils s'entendent généralement hors délais de validation du maître d'ouvrage, sauf lorsque ces délais sont précisés dans le dossier de consultation. La programmation est une démarche de maturation dans laquelle le temps accordé à la réflexion en amont est un investissement pour les phases d'étude de maîtrise d'œuvre et de réalisation. Cependant, si le maître d'ouvrage doit faire face à des contraintes de délai, il devra indiquer au programmeur le temps global maximum imparti à sa mission, en lui laissant le soin de détailler le temps à passer sur chaque étape de l'étude et en lui communiquant les délais de validation.

¹⁸ Par exemple : présence ou non d'un chef de projet, d'un comité de pilotage.

¹⁹ Par exemple : inscription dans une démarche participative forte, coordination avec d'autres études en cours, échéances particulières.

4. comment consulter...

Offre financière :

L'offre financière doit comporter au minimum :

- l'indication du coût journalier de chaque intervenant,
- le nombre de jours d'intervention estimé pour chaque élément de mission et chaque intervenant,
- en cas de besoin (si le dossier de consultation comporte des imprécisions) : les bases d'estimation de ce temps à passer²⁰,
- le coût de chaque élément de mission,
- une estimation des frais de déplacement et de séjour, si nécessaire.

Il est utile par ailleurs qu'elle précise d'autres éléments permettant d'apprécier le coût de la mission :

- le nombre d'entretiens prévu,
- le nombre de réunions de validation prévu²¹,
- le nombre d'exemplaires des rapports d'étude qui seront remis au maître d'ouvrage.

L'analyse des propositions d'étude

L'analyse des propositions doit être faite sur la base des critères annoncés dans le règlement de la consultation, c'est-à-dire en général :

1. la pertinence de la proposition méthodologique,
2. le rapport entre les coûts d'intervention proposés, la compétence des intervenants et le temps passé,
3. la pertinence des délais proposés.

Le coût à lui seul ne peut être un critère de choix prioritaire pour une mission de programmation, pas plus que le nombre de jours d'intervention estimé. Il est nécessaire d'analyser en détail le niveau des prestations proposées, et de rechercher des critères de choix qualitatifs (un programmiste expérimenté est plus coûteux qu'un jeune stagiaire, mais il travaille mieux et plus vite, etc.).

les programmistes ?

L'audition éventuelle

Lorsqu'elle est permise, une audition des candidats sera organisée pour mesurer l'aptitude des concurrents au contact et au dialogue.

Le maître d'ouvrage préviendra les programmistes assez longtemps à l'avance et les dédommagera de leurs frais de déplacement et de séjour le cas échéant.

Le temps d'audition sera suffisamment long pour permettre au maître d'ouvrage d'obtenir des informations complémentaires, mais aussi de tester la capacité de communication des concurrents.

En cas de procédure publique d'appel d'offres, le maître d'ouvrage pourra demander aux candidats de préciser ou compléter la teneur de leur offre, sans toutefois la négocier.

L'annonce des résultats de la consultation

À l'issue de la consultation, il est recommandé d'informer rapidement l'ensemble des cabinets consultés des résultats, en indiquant aux concurrents non retenus les raisons objectives de leur éviction, ce qui est indispensable à leur propre perfectionnement.

²⁰ Par exemple : pour l'assistance à l'analyse des dossiers de candidature d'un concours d'architecture : le nombre de dossiers prévu, pour l'assistance à l'analyse des projets dans le cadre d'un concours d'architecture : le niveau de ce concours, le nombre de concurrents pris en compte, l'intégration ou non d'un contrôle des surfaces et des coûts annoncés par les différentes équipes.

²¹ S'il n'est pas indiqué dans le dossier de consultation ou précisé en phase de questions-réponses.

Annexe 1 Cadre réglementaire de la programmation dans le secteur public

Textes de 1973

La directive d'application du décret du 28 Février 1973 relatif aux missions d'architecture et d'ingénierie est un des premiers textes à reconnaître l'utilité du programme et à définir son contenu.

Dans ce texte, le programme est clairement placé sous la responsabilité du maître d'ouvrage, et décrit comme un outil de maîtrise du projet, tant sur le plan qualitatif que sur le plan économique : « il est essentiel que les maîtres d'ouvrage consacrent le plus grand soin à l'élaboration en temps voulu du programme de toute opération d'investissement. Des programmes imprécis, voire inexistant, ou modifiés au cours de la réalisation des ouvrages sont générateurs de désordre, d'improvisation et de dépassement de crédit, c'est-à-dire, en définitive, d'ouvrages ratés et hors de prix. Le programme nécessite des études souvent ingrates et difficiles dont il ne faut sous-estimer ni le coût ni la durée. Ces études portent sur les données, les besoins, les contraintes, les exigences ».

Loi MOP

La loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, votée en 1985, précise l'organisation et les attributions de la maîtrise d'ouvrage, notamment en ce qui concerne la phase de définition d'une opération. Cette loi institue l'obligation pour le maître d'ouvrage :

- de s'assurer de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée,
- d'en déterminer la localisation,
- d'en définir le programme,
- d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle,
- de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé.

Elle indique par ailleurs que « le maître de l'ouvrage définit dans le programme les objectifs de l'opération et les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage. Le programme et l'enveloppe financière prévisionnelle, définis avant tout commencement des avant projets, pourront toutefois être précisés par le maître de l'ouvrage avant tout commencement des études de projet. Lorsque le maître de l'ouvrage décide de réutiliser ou de réhabiliter un ouvrage existant, l'élaboration du programme et la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle peuvent se poursuivre pendant les études d'avant projet ».

Il doit être noté aussi que la loi MOP donne la possibilité au maître d'ouvrage public de s'adresser à un professionnel pour mener les études de programmation : « le maître de l'ouvrage peut confier les études nécessaires à l'élaboration du programme et à la détermination de l'enveloppe financière prévisionnelle à une personne publique ou privée ».

La maîtrise d'ouvrage privée pourra s'inspirer avantageusement de ce cadre réglementaire : il est rédigé dans l'intérêt de la maîtrise d'ouvrage et énonce clairement les bases d'une démarche de qualité.

Annexe 2 Lieux de ressources et de conseils ²²

IPAA

Institut de la Programmation en Architecture et en Aménagement

Fondé en 1993, l'IPAA est une association qui rassemble tous ceux qui sont concernés d'une manière ou d'une autre par la programmation, qu'ils soient commanditaires, auteurs ou utilisateurs de programmes, enseignants ou chercheurs dans ce domaine (maîtres d'ouvrage publics et privés, programmistes, nombreux acteurs de la programmation et de la maîtrise d'œuvre). Ses membres fondateurs sont, la Société Française des Architectes (SFA), la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP), l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO) et la chambre Syndicale des Cabinets de Programmeurs Professionnels (CSCPP) aujourd'hui intégré dans le Syndicat des Programmistes en Architecture et Aménagement (SYPAAs).

C'est un lieu de rencontre, de débat d'étude et de recherche dont l'objectif principal est de promouvoir et d'améliorer l'usage de la programmation. en architecture, aménagement et urbanisme.

Ses domaines privilégiés d'intervention sont :

- Politique de la ville,
- Programmation et Assistance à la Maîtrise d'ouvrage,
- Évaluation, (point de départ de la réflexion programmatique)

L'IPAA dispose de divers moyens d'action :

- conseils personnalisés,
- projets de recherche,
- colloques,
- formations,
- communication,
- publications thématiques (cf. annexe 3 : bibliographie),
- rédaction de guide

Il fonctionne en s'appuyant sur un comité Scientifique constitué de douze membres (professionnels de la programmation représentants de la maîtrise d'ouvrage, enseignants et chercheurs) et des commissions à thèmes. (évaluation, enseignement, programmation urbaine, procédures...)

Coordonnées :

247 rue Saint Jacques. 75005 Paris
Tel : 01 56 81 06 75
Fax : 01 56 81 10 26
Site Internet : www.ipaaprog.org
Mail : ipaaprog@club-internet

MIQCP

Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques

La MIQCP est une mission interministérielle dont la vocation est de promouvoir la qualité dans les constructions publiques. Elle assume notamment un rôle de conseil auprès des collectivités et des ministères constructeurs concernant les procédures et leur cadre juridique.

Depuis plusieurs années, la qualité des études de programmation comme fondement de la qualité des projets est au centre de ses préoccupations. En 1994, la MIQCP a publié un ouvrage entièrement consacré à la programmation (cf. annexe 3 : bibliographie), qui présente aux maîtres d'ouvrage publics le déroulement des études, le contenu de chaque phase, le rapport entre le programme et le projet. L'importance de la phase pré-opérationnelle visant à aider les décisions de la maîtrise d'ouvrage y est soulignée, ainsi que la nécessité du suivi de l'opération par le programmiste pour la cohérence générale de la réalisation. Ce document, réédité aux éditions du Moniteur en 2001, constitue un véritable document de référence pour tous les maîtres d'ouvrage.

Coordonnées :

Arche de La Défense paroi Sud. 92055
Paris La Défense Cedex 04
Tel : 01 40 81 23 30
Fax : 01 40 81 23 78
Site Internet : www.archi.fr/MIQCP

5. Annexes

**SYPAA
Syndicat des Programmistes en
Architecture et en Aménagement**

Le SYPAA, fondé en juin 1994, est un syndicat professionnel de personnes regroupant des dirigeants de société, des indépendants et des salariés. Il constitue aujourd'hui l'unique organisme de représentation des programmistes, la CSCPP (Chambre Syndicale des Cabinets Professionnels de la Programmation) l'ayant rejoint en 2003.

Le SYPAA représente les programmistes auprès des pouvoirs publics et entretient des relations de partenariat avec diverses associations intervenant dans le domaine de la construction et de l'aménagement.

Il est au service des maîtres d'ouvrage pour les informer sur toutes les questions relatives à l'exercice de la profession et les conseiller, de manière générale ou pour un projet particulier, sur les missions de programmation, la consultation des programmistes et leurs contrats. Ces informations et conseils s'accompagnent de l'engagement de ne pas subordonner l'intérêt des maîtres d'ouvrage aux intérêts propres du SYPAA et des professionnels qu'il représente.

Coordonnées :

19, avenue Jean Aicard. 75011 Paris
Tel : 01 53 36 81 21
Fax : 01 53 36 81 22
Site Internet : <http://www.sypaa.org>

**OPQTECC
Organisme Paritaire de Qualification
Technique des Économistes et
Coordinateurs de la Construction**

Cet organisme gère plusieurs qualifications, dont la qualification en programmation architecturale et technique et en aménagement (PAT) qui est individuelle et accordée sur la base de critères ciblés.

Son conseil d'administration regroupe des représentants de maîtres d'ouvrage (association des Maires de France, en particulier), un représentant du SYPAA, des représentants de syndicats professionnels divers (architectes, économistes de la construction, ...) et un commissaire du gouvernement.

Coordonnées :

41 bis Boulevard de Latour-Maubourg.
75007 Paris
Tel : 01 45 56 92 67
Fax : 01 44 18 35 26
Site Internet : www.opqtecc.fr

Annexe 3
Bibliographie**Ouvrages ayant servi à la réalisation
du présent guide**

- « Guide à l'intention des maîtres d'ouvrage pour la programmation des constructions publiques »
Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP), Éditions du Moniteur - 2ème édition - 2001
- « Montage et suivi d'une opération de construction »
Philippe Estingoy, Michel Rabatel, Éditions du Moniteur - 2ème édition - 2002
- « Guide Bonhomme »
Éditions du Moniteur (actualisation constante : 4 mises à jour par an)
- « Constructions publiques : architecture et HQE »
MIQCP - Août 2003
- « La qualité des constructions publiques »
MIQCP - Décembre 1999 (existe en langue anglaise)
- « La méthode des marchés de définition simultanés »
MIQCP - 2001
- « Les espaces publics urbains »
MIQCP - novembre 2001

Publications de l'IPAA

- « Encadrement et formulation de la commande architecturale : étude de cas »
Recherche IPAA pour le compte du Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement, Juin 1998.
- « Encadrement, élaboration et formulation de la commande architecturale par les maîtres d'ouvrage »
Actes du débat organisé par l'IPAA le samedi 31 Janvier 1999.
- « Étude sur le recensement des dysfonctionnements récurrents dans les constructions publiques »
Étude commanditée par le CERTU (centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques), en Novembre 1999.

5. Annexes

5. Annexes

- « LA LETTRE de l'IPAA N°1 » Novembre 94 :
La programmation
- « LA LETTRE de l'IPAA N°2 » Décembre 95 :
Programmer les bâtiments publics aujourd'hui,
quels enjeux pour la maîtrise d'ouvrage ?
- « La LETTRE de l'IPAA N° 3 » Février 97 :
La programmation urbaine
- « LA LETTRE de l'IPAA N°4 » Mars 98 :
Les Marchés de définition
- « LA LETTRE de l'IPAA N°5 » Mai 1999 :
L'évaluation
- « LA LETTRE de l'IPAA N°6 » Novembre
2000 : Actes du colloque IPAA / MIQCP /
DAPA sur le thème « pourquoi et comment
évaluer a posteriori nos réalisations ?
l'évaluation critique comme condition du
progrès »
- « LA LETTRE de l'IPAA N°7 » Juin 2001 :
Actes du colloque MIQCP / IPAA sur les
Marchés de définition.
- « LA LETTRE N°8 » Juin 2002 : Chronique
de l'évaluation
- « LA LETTRE N°9 » Mars 2004 :
La participation
- « Marchés d'études de définition simultanés.
Evaluation d'une procédure ».
Groupe de recherche EPPUR .
Rapport d'étude réalisé à demande de
l'IPAA et de la MIQCP. 2001
- « Evaluation d'usage de la Maternité de
l'hôpital Antoine Béclère »
Rapport d'étude réalisé par l'IPAA pour le
compte de l'AP-HP et dans le cadre du
Programme Européen IANUS
Tome 1,2 ,3 juin 2004