

Profession programmiste

« *Nouveaux élus, nouveaux projets : tout commence par le programme !* »

26 juin 2026 aux Récollets, Paris

Du besoin au programme : fixer le socle du projet

Aymeric Bourdin

La première table ronde, "Du besoin au programme : fixer le socle du projet", sera animée par les professionnels du métier. Dominique Ingold, pourriez-vous nous expliquer ce qu'est le socle du projet ?

Dominique Ingold, programmiste, vice-président de Cinov SYPAA

Je suis heureux de partager avec vous notre passion, la programmation. L'objectif de cette journée n'est pas de vous former mais de vous aider à mieux appréhender ce métier et ses subtilités.

Notre rôle, aujourd'hui, est de vous parler de la partie immergée de l'iceberg. Le programme visible ne représente que 10 % de l'effort nécessaire à la construction. Après quarante ans d'expérience, je constate que le programme suscite encore des controverses. Pourtant, un bon programme, solide et bien fondé, libère la conception. Il permet au maître d'œuvre d'éviter des écueils qu'il n'aurait pas anticipés.

Deux éléments sont souvent sous-estimés : le document programme (accessible lors des appels d'offres) et la démarche de programmation elle-même, qui accompagne et inspire le projet. La programmation est un métier mal compris, y compris par nos propres enfants, qui peinent à expliquer ce que font leurs parents. Les architectes aiment un programme bien fait, même s'ils voudraient parfois avoir plus de liberté.

La programmation mérite d'être davantage valorisée, voire protégée. Une opération réussie repose sur peu de choses : ce qui a été décidé, clarifié, hiérarchisé et validé en amont. Cela constitue le projet politique ou de service du maître d'ouvrage avant même de passer à la conception.

Un projet dépend avant tout des objectifs du maître d'ouvrage. La programmation est le meilleur investissement qu'il puisse faire avant de lancer un projet. Elle permet d'éviter des problèmes coûteux et de garantir la qualité de la construction publique, une vertu française que nous partageons tous.

La programmation est comme un steeple-chase, un parcours semé d'obstacles où chaque acteur prend son relais. Elle rend visible ce qui ne l'est pas encore. Le meilleur programme est celui que le maître d'ouvrage s'est totalement réapproprié. Nous, programmistes, sommes irresponsables juridiquement, mais pas éthiquement. Il faut revendiquer cette expertise.

Dorothee Lân Rabec, programmist, vice-présidente de Cinov SYPAA

Je vais revenir sur les quatre temps évoqués par Michel Rongieras : la programmation, la conception, la réalisation et l'évaluation.

La mission du programmist se concentre sur le temps 1, la programmation, avec deux étapes clés : les études pré-opérationnelles, qui aboutissent au préprogramme, et la programmation proprement dite, qui produit le cahier des charges du maître d'œuvre.

Les études pré-opérationnelles se décomposent en quatre phases. D'abord, un état des lieux : analyse du site, du contexte urbain, environnemental, patrimonial, réglementaire et, si nécessaire, du bâti existant. Il ne s'agit pas d'établir un diagnostic de maîtrise d'œuvre mais d'identifier les atouts, les contraintes et les diagnostics complémentaires à engager.

Ensuite, le recueil et la définition des besoins. Cette étape centrale ne consiste pas à additionner les demandes des parties prenantes mais à les croiser : usages, objectifs, contraintes techniques, économiques et réglementaires. Le programmist écoute, analyse, synthétise, hiérarchise et distingue les souhaits des besoins réels.

Vient la phase de pré faisabilité, qui explore plusieurs scénarios sans dessiner d'esquisse. Elle compare des pistes de réponse en présentant leurs avantages, inconvénients, limites, coûts, calendriers, phasages et conditions de réalisation. Cela permet au maître d'ouvrage de disposer d'éléments objectifs pour décider.

Ces études se concluent par le préprogramme, qui synthétise les études préalables et le scénario retenu. Ne pas lancer un projet à ce stade n'est pas un échec : cela évite d'engager des crédits dans une opération inadaptée, trop coûteuse ou techniquement fragile.

Souvent, la demande initiale arrive avec une solution implicite, comme une extension ou un nouveau bâtiment. Le rôle du programmist est de questionner ce besoin : manque-t-il de surface ? L'organisation est-elle défaillante ? Le bâtiment est-il inadapté ? Les usages vont-ils changer ? Y a-t-il des contraintes réglementaires ou des flux dysfonctionnels ?

La programmation proprement dite consiste à cadrer le cahier des charges. Le programme devient un document de référence pour la maîtrise d'œuvre. Il décrit les objectifs, les usages attendus, les activités, les flux, les locaux, les surfaces, les relations fonctionnelles, les exigences techniques, environnementales, réglementaires et économiques.

Un bon programme ne se contente pas d'additionner les demandes : il les hiérarchise en distinguant ce qui est prioritaire, souhaitable, négociable ou non. La programmation est une méthodologie qui évite des problèmes et en résout d'autres.

Adrien Petit, secrétaire général de la MIQCP

Merci pour cette description précise des études préalables. Il ne faut pas perdre de vue l'objectif : on ne construit plus comme hier. Il faut laisser une marge de manœuvre au maître d'œuvre pour innover, sortir du bâtiment et investir l'espace public, créer de nouveaux usages. La collaboration entre programmiste et maître d'œuvre dès le début des études est essentielle.

Les études préalables sont transformées par de nouveaux paradigmes. La transition écologique nous oblige à intégrer ces enjeux dès la programmation, sans trop contraindre la réalisation. Il faut fixer des objectifs : renaturation, réduction des îlots de chaleur, etc. La réhabilitation pose aussi un défi : on ne programme pas de la même manière pour un bâtiment neuf ou existant. Le diagnostic est crucial dans ces phases préalables.

Prenons deux exemples. Le pôle multiservice d'une commune de la Manche a permis de reconnecter le citoyen à des services publics tout en créant des espaces extérieurs. Le lycée des métiers du bâtiment de Longoni a offert à l'architecte la liberté de concevoir un projet didactique mettant en valeur les matériaux et les parcours, bien au-delà de la programmation initiale.

À La Roche-sur-Yon, la place Napoléon illustre le besoin de créer des îlots de fraîcheur en ville. Enfin, la réhabilitation des anciens ateliers de l'Opéra de Paris en cité du Théâtre montre l'importance du diagnostic, qui se poursuit après l'arrivée du maître d'œuvre. À la MIQCP, nous développons un guide sur la réhabilitation, avec un cahier spécifique sur les études préalables.

Aymeric Bourdin

Merci pour cet apport. Samuel Linzau, en tant qu'expert, quelle est votre synthèse de cette première table ronde ?

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Pour moi, la programmation, c'est l'idée que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. C'est un schéma de clarification de la pensée. Un besoin mal clarifié en amont coûte cher en aval. Elle n'est pas une impasse, mais un passage obligé, avec un rendement économique et d'usage. Sur un acte de construction de 100 millions, l'ingénierie représente 6 à 8 %. La programmation en fait partie, mais elle est souvent considérée comme un coût superflu. Pourtant, ce qui est mal conçu en amont se paie à la fin.

Il existe une corrélation entre la qualité d'usage et la qualité économique d'un bien. Si la vision du maître d'ouvrage est mal traduite, la coordination en pâtit, les fonctions ne sont pas claires et les ajustements en cours de route coûtent cher.

La programmation doit être perçue comme un gain, non comme une dépense. Elle permet de clarifier les besoins et d'éviter l'obsolescence prédéterminée des ouvrages. Prendre plus de temps en amont pour en gagner en aval. C'est là que réside son véritable intérêt.

Aymeric Bourdin

Merci à tous pour ces échanges.