

Profession programmiste

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

26 juin 2026 aux Récollets, Paris

Du programme à la conception : garder le cap

Aymeric Bourdin

Nous enchaînons avec la deuxième table ronde, intitulée "Du programme à la conception : garder le cap".

Bienvenue à tous. Carole, la parole est à vous.

Carole Pohnu, programmiste, administratrice de Cinov SYPAA

La première table ronde a traité de l'acte de programmer. Nous passons maintenant à l'étape suivante : l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour choisir l'équipe de conception et veiller à l'adéquation programme-projet.

Le programme n'est ni une fin en soi ni un passage obligatoire à oublier une fois les architectes désignés. C'est un document vivant qui nous accompagne tout au long du projet et sert de base aux échanges avec la maîtrise d'œuvre.

Le programme clarifie le besoin, les objectifs, le cadre et les modalités de mise en œuvre. Il ne doit pas empiéter sur la conception, réservée à la maîtrise d'œuvre. Si le programmiste achève sa mission trop tôt, plusieurs risques apparaissent : pour le projet (le programmiste est souvent le seul à détenir une vision globale et à connaître l'historique des arbitrages), pour la maîtrise d'œuvre (contrainte de refaire son travail si le besoin est mal identifié) et pour le maître d'ouvrage, qui pourrait s'engager dans une direction non prévue initialement.

Le programmiste est le seul à conserver la mémoire de la genèse du projet, surtout dans le public, où les interlocuteurs du maître d'ouvrage changent souvent. Son rôle est donc de favoriser un travail collectif et collaboratif entre toutes les parties prenantes, afin d'aboutir à un projet adapté et satisfaisant pour chacun.

Valérie Sainte Marie Gauthier, programmiste, administratrice de Cinov SYPAA

Après la validation du programme, trois missions essentielles incombent au programmiste : aider au choix du concepteur, définir les modalités de consultation et analyser les offres reçues. Un travail pédagogique s'impose aussi, tant pour le maître d'ouvrage que pour les usagers. Nous

sommes les seuls à avoir une connaissance argumentée des choix effectués, issue des ateliers et des concertations menés en amont.

Dans les commissions techniques, notre rôle consiste à préparer un choix et un arbitrage objectifs en vérifiant la conformité des propositions au programme, sans juger de l'esthétique ou de l'architecture. Nous avons aussi la responsabilité d'identifier et de lever les points de doute, comme les risques de surcoût ou de dérapage de calendrier, notamment dans les concours sur esquisse.

Une fois l'équipe de conception choisie, notre mission ne s'arrête pas. À chaque étape, nous maintenons le fil conducteur du programme : rappeler les arbitrages, garantir la cohérence globale et faire dialoguer usagers et projet architectural. Le programme n'est pas figé : il évolue avec le projet, qui peut questionner certains de ses éléments. Nous sommes des relais et des facilitateurs, pédagogues auprès des usagers pour les aider à appréhender les plans et à se projeter.

Face à la maîtrise d'œuvre, nous expliquons la partie immergée de l'iceberg : les arbitrages, les remises en cause, les décisions évolutives. Nous accompagnons aussi les usagers dans l'appréhension des contraintes techniques, pour que tous restent optimistes et enthousiastes.

En résumé : le programmiste n'est ni un contrôleur ni un policier. Nous sommes là pour aider le projet à avancer en maintenant le fil des arbitrages acceptés par les usagers. Le programme n'est pas immuable : si le projet architectural interroge certains points, nous faisons évoluer le programme en conséquence, en requestionnant si nécessaire les tutelles pour ajuster les ratios.

Notre rôle est de faciliter et de nourrir la créativité sans solution préétablie. Nous sommes une tierce partie de confiance au service du projet et de sa mémoire, surtout dans les équipements publics où les projets s'étendent sur de longues durées.

Aymeric Bourdin

Merci, Valérie. Olivier Celnik, la parole est à vous pour le point de vue de l'architecte.

Olivier Celnik, conseiller national du CNOA - Ordre des architectes

J'ai consulté mes confrères et consœurs du Conseil national de l'Ordre des architectes et leurs réactions sont passionnées et variées. Certains estiment que les architectes devraient participer activement à la programmation, d'autres préfèrent une demande formalisée à laquelle répondre. La vérité se situe sans doute entre les deux. L'essentiel est de connaître dès le départ avec qui nous travaillerons tout au long du projet.

Carole Pohu a souligné que le programmiste est souvent le seul à avoir une vision globale et à connaître la genèse du projet. Les architectes, eux, ont parfois l'impression, en fin de projet, d'être les seuls à avoir participé à toutes les phases, les autres acteurs ayant changé.

Quant au terme de "chef d'orchestre", souvent utilisé, je me demande : si tout le monde est chef d'orchestre, qui joue de la musique et qui écrit la partition ? Chaque acteur a un rôle distinct et complémentaire. Il est crucial de clarifier ces rôles pour éviter toute confusion, notamment sur la responsabilité décennale.

Un bon programme ne doit pas dire comment concevoir mais quoi concevoir, et surtout pourquoi : pourquoi construire, rénover ou ne rien faire ? Pourquoi choisir ce site plutôt qu'un autre ? Ces questions sont fondamentales.

Les projets d'intervention sur l'existant se multiplient, avec leur complexité propre. Contrairement à un projet sur terrain vierge, l'existant impose des contraintes inconnues à l'avance malgré les études préalables. C'est à la maîtrise d'œuvre de prendre possession du bâtiment, de réaliser des sondages et d'adapter le projet en fonction de ses observations. Les coûts et les délais devront être réévalués en conséquence, parfois avec le programmiste et le maître d'ouvrage.

Enfin, pour le choix des équipes, il est important que les programmistes aident le maître d'ouvrage à constituer une équipe adaptée et motivée, sans surdimensionnement. La transparence sur les critères est essentielle. Certains insistent sur l'importance de l'oral pour évaluer les compétences et les affinités, au-delà des dossiers écrits.

Un maître d'ouvrage privé m'a confié qu'il privilégiait les consultations d'architectes, plutôt que les concours, pour choisir avec qui il a envie de travailler.

Pour finir, avec l'émergence de l'IA, il faut veiller à ce que les programmes et les analyses des offres restent l'œuvre d'humains compétents et qualifiés. Les chartes de bonnes pratiques, notamment avec l'IA, deviennent nécessaires pour garantir l'expertise humaine dans nos métiers.

Aymeric Bourdin

Merci, Olivier. Passons maintenant à la parole des ingénieurs. Alexandre Sevenet, vous êtes président de Cinov Ingénierie.

Alexandre Sevenet, président de Cinov Ingénierie

Un bon ouvrage suppose une bonne œuvre, elle-même indissociable d'un bon programme. Cela forme un cycle continu où chaque acteur doit assumer son rôle.

Depuis vingt ans dans le bâtiment, après une première carrière dans l'industrie, je constate que ce secteur reste souvent en retard sur la qualité projet et l'organisation projet. Prenons un exemple fondamental : le cycle en V, enseigné dès les premières années d'études d'ingénieur. Sa première étape consiste à définir les spécifications fonctionnelles, c'est-à-dire le programme. Comment le bâtiment sera-t-il utilisé ? Quel coût global en attendre ?

Sur ce point, le bâtiment doit être abordé comme une flotte automobile : on ne se limite pas au coût d'achat, mais on considère le coût sur toute la durée d'exploitation. Des choix d'investissement plus élevés peuvent réduire significativement le coût global sur cinquante ans ou plus. Il en va de même pour le coût écologique, qui doit être évalué sur l'ensemble du cycle de vie du projet, comme le préconisent les analyses de cycle de vie, que nous appliquons aux projets neufs et que nous revendiquons pour les projets existants.

Le programme doit exprimer clairement l'ensemble des attentes du maître d'ouvrage, qu'il soit élaboré par un programmiste ou par le maître d'ouvrage lui-même, à condition qu'il possède les

compétences requises. Ces dernières couvrent des dimensions organisationnelles, fonctionnelles, ergonomiques et économiques. Il ne s'agit pas de lister des souhaits mais de les confronter à la faisabilité technique.

Le programmeur doit donc maîtriser à la fois l'amont (le fonctionnel, l'usage) et l'aval (la réalisation par les équipes de maîtrise d'œuvre). Son rôle inclut aussi d'avertir le maître d'ouvrage : certains rêves, comme une piscine sur le toit au 13^e étage, peuvent se révéler irréalisables dans le budget alloué.

J'adresse un message aux programmeurs : la prestation intellectuelle a une valeur. Aujourd'hui, une prime de concours ne couvre même pas 30 % du temps passé. Un concours sur dix rémunère à peu près correctement les études préalables ; le reste du temps, les acteurs se disputent des honoraires dérisoires. Il est crucial de défendre des honoraires cohérents en phase programme, concours ou diagnostic, pour garantir un travail de qualité et des choix éclairés.

Aymeric Bourdin

Merci. Je cède la parole à Samuel Linzau.

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Cet échange était extrêmement riche, mais avez-vous perçu la persistance des silos entre les métiers ? Programmeur, architecte, ingénieur : chacun défend encore sa paroisse. Or, il faut créer des porosités entre ces acteurs.

Le programmeur doit être un appui pour le maître d'ouvrage, capable de révéler ce que ce dernier ne perçoit pas dans la définition du besoin. Il s'agit d'objectiver les risques et d'intégrer une logique de coût global, car c'est souvent l'exploitation, et non l'investissement initial, qui pèse le plus lourd. Un dimensionnement insuffisant en amont peut générer des coûts exorbitants en aval. L'architecte, lui, doit concevoir une œuvre compatible avec son usage, en itérant avec le programme et le maître d'ouvrage. La coopération dès l'amont est essentielle, car l'usage évolue plus vite que les bâtiments. Il faut donc anticiper une réserve d'utilité, une superposition des usages pour éviter l'obsolescence programmée.

Je réunis systématiquement programmeurs, économistes, BET et autres acteurs dès le départ. Chacun apporte une vision du possible et du réel. Pourtant, tous les maîtres d'ouvrage ne sont pas réceptifs. La manière traditionnelle de construire la ville persiste, mais elle doit évoluer vers une approche itérative, où l'acte de construire devient une itération perpétuelle, avec des points de blocage pour fixer la valeur en corrélation avec l'usage.

L'ingénieur intervient souvent trop tard, alors que des éléments du programme ne sont pas stabilisés. Résultat : des prix mal fixés, des gesticulations sur les chantiers et une économie globale du projet qui en pâtit. À la fin, on déshabille le projet et tout le sens construit en amont se perd en aval.

La coopération doit exister dans chaque couloir, mais avec des passerelles entre eux. L'amont compte plus que l'aval : une donnée fautive en amont produit un résultat faux en aval. La coopération en amont est donc cruciale. Programmeur, architecte, ingénieur : tous sont des maillons essentiels de la chaîne.

Carole Pohn, programmist, vice-présidente de Cinov SYPAA

Il s'agit simplement de souligner le souhait de coopération entre tous les acteurs autour du projet, sans opposition. Le programmist a son rôle à jouer, y compris une fois l'architecte et l'équipe de maîtrise d'œuvre désignés.

Aymeric Bourdin

Un message de cohérence. Merci à tous.