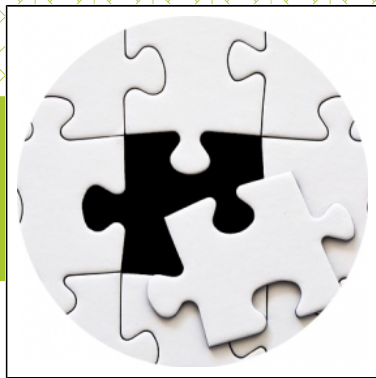




Programmation architecturale : cinq erreurs à éviter

Comment limiter les risques opérationnels dès le départ ? Quels faux pas au démarrage peuvent compromettre le déroulement du projet, la qualité ou l'usage du futur bâtiment ? Quelles erreurs pourraient être facilement évitées ? Voici un florilège de 5 erreurs courantes du maître d'ouvrage au stade des études préalables, qui pourraient être évitées simplement ! Les études de programmation interviennent en amont d'un projet de bâtiment, et en conditionnent bien souvent sa réussite. Le maître d'ouvrage est le premier acteur de l'opération ; il suivra celle-ci pendant plusieurs années et a donc tout intérêt à ce qu'elle se construise sur des bases solides.

Erreur n°1 : Consulter un architecte avant d'avoir un programme

Oublier le programme serait bien sûr la première erreur du maître d'ouvrage en programmation ! Mais le faire réaliser au mauvais moment peut également s'avérer contre-productif. En maîtrise d'ouvrage publique, **la loi MOP** impose de consulter l'équipe de maîtrise d'œuvre sur la base d'un programme déjà validé : cette erreur est donc rarement rencontrée. Si elle l'était, les conséquences seraient en premier lieu juridiques, avec un risque élevé de recours et d'annulation de la procédure. Dans le cadre de marchés privés, cette erreur est en revanche assez commune. Si le risque n'est pas juridique, il peut être opérationnel : un programme réalisé trop tard, c'est le risque d'avoir mal défini les besoins ou pris les mauvaises décisions, et bien souvent l'assurance de devoir redéfinir le projet et recommencer les études de conception. Cela se traduit souvent par une perte de temps pour tous les acteurs, une perte d'argent pour le maître d'ouvrage, et parfois par un projet mal engagé ! De la même manière, un programme ne peut pas remplacer un schéma directeur ou un positionnement stratégique décisif en amont du projet. **La bonne pratique : toujours consulter l'équipe de maîtrise d'œuvre sur la base d'un programme architectural solide et validé.**

Erreur n°2 : Sous-estimer le temps à passer sur les phases préalables

C'est une erreur courante. A l'échelle d'un projet de construction et encore plus à l'échelle de la durée du vie du bâtiment, la durée des études préalables représente peu de choses. Pourtant, on le sait, cette étape est cruciale pour la bonne définition du projet. Quels objectifs ? Quelles ambitions ? Quels choix ? Quels risques ? Voilà les questions auxquelles l'étude de programmation doit répondre. Ces réflexions nécessitent du temps, aussi bien pour la compréhension des enjeux, la réalisation des études que pour le mûrissement du projet chez les utilisateurs et le maître d'ouvrage. Ce temps doit être adapté au contexte et au type de projet. Inversement, des délais trop longs ou des temps de validation non maîtrisés peuvent mener à

l'enlisement : perte d'informations, perte de temps, reprise d'étude, démobilisation des utilisateurs etc.... Le juste temps à passer, c'est donc le temps qui permettra à chacun des acteurs du projet de travailler sereinement et d'anticiper les problèmes futurs. C'est surtout du temps gagné pour la suite du projet ! **La bonne pratique : ne pas céder à la précipitation, maîtriser les temps de validation, établir un planning réaliste et, sauf cas extrême, s'y tenir.**

Erreur n°3 : Mal définir les groupes de concertation

Le choix des personnes à concerter n'est pas neutre. Les groupes de concertation représentant le maître d'ouvrage ou la diversité des utilisateurs ont pour objectif de tirer les informations pertinentes pour réaliser le meilleur projet possible. Le choix des personnes rencontrées est propre à chaque étude, mais devrait toujours permettre de constituer un panel regroupant les compétences suivantes : connaissance du bâtiment existant et des pratiques, vision prospective, capacité d'abstraction, compréhension des enjeux sous-jacents, etc... Le nombre de personnes rencontrées doit également être maîtrisé : il faut rencontrer assez de personnes pour avoir un groupe représentatif, tout en limitant les intervenants pour éviter la dilution de l'information et la démobilisation des personnes. Idéalement les groupes de concertation ne devraient pas dépasser 5 personnes. **La bonne pratique : constituer des groupes de concertation équilibrés et de taille maîtrisée.** *Pour aller plus loin : [Besoin, attentes, usages, demandes \(1/2\)](#)*

Erreur n°4 : Oublier l'étude de faisabilité

C'est un classique dans les appels d'offre pour des missions de programmation ! Dans ces consultations, le CCTP prévoit une phase de définition des besoins suivie directement de l'élaboration du programme détaillé. Chez Florès, **on ne le répètera jamais assez** : une étude de programmation correspond à trois temps :

1. d'abord, l'état des lieux (diagnostic de site) et des besoins (préprogramme théorique)
2. ensuite, la confrontation des besoins théoriques aux contraintes du site (étude de faisabilité)
3. enfin, la rédaction du programme architectural et technique détaillé.

Cette méthodologie éprouvée est la garantie d'aboutir à un programme solide, dans des délais maîtrisés. Face à un cahier des charges oubliant la phase de faisabilité, un programmiste sérieux saura néanmoins identifier le problème et proposer une étude adaptée au maître d'ouvrage. **La bonne pratique : respecter les 3 phases clés de la programmation et s'appuyer si besoin sur les conseils d'un programmiste pour définir le cadre de la mission de programmation.** *Pour aller plus loin : [Les enjeux de la faisabilité sur un existant complexe](#) [Modélisation 3D et études de faisabilité](#)*

Erreur n°5 : Reporter les décisions structurantes aux phases de conception

« On verra quand on aura retenu l'architecte », « on décidera plus tard »... Face à ce type de réflexion, le maître d'ouvrage devrait s'interroger pour éviter les erreurs. Pourquoi ne peut-on pas décider maintenant ? Est-ce par manque d'informations techniques ? Est-ce politique ? Reporter une décision structurante revient bien souvent à repousser les problèmes potentiels. Si la

décision n'est pas prise au moment du programme, elle s'imposera forcément au moment de la conception, généralement de manière amplifiée. Elle peut alors être source de modifications du projet et d'incompréhensions, voire parfois de conflits entre les intervenants. A contrario, il ne s'agit pas d'empiéter sur le travail de conception. Si les décisions structurantes en termes de besoins d'objectifs, périmètre d'intervention, exigences de performances sont précisées dans le programme, ce dernier ne peut en aucun cas imposer de solution technique ou comporter des plans de conception. Ici encore, une étude de faisabilité de qualité permettra d'identifier les décisions structurantes à acter par le maître d'ouvrage pour ne laisser aucune zone d'ombre dans le programme lors de la consultation du concepteur. **La bonne pratique : lever les doutes et faire des choix, en s'appuyant sur une étude de faisabilité de qualité ; éviter de multiplier les options dans le programme, ou mieux, les éviter tout court !** En résumé, au stade de la programmation l'erreur principale du maître d'ouvrage revient bien souvent à sous-estimer l'importance des phases préalables et leur impact crucial sur le projet. Pour limiter les risques simplement, le maître d'ouvrage aura un réel intérêt à s'appuyer sur l'expertise d'un spécialiste de la programmation architecturale qui maîtrise les études préalables et pourra le conseiller à chaque étape de son projet. Bien sûr, les faux pas ne sont pas l'apanage du maître d'ouvrage. Nous verrons ainsi dans un prochain article cinq erreurs capitales d'un programmiste amateur !

A.R.