

IPAA INSTITUT DE PROGRAMMATION EN ARCHITECTURE ET AMÉNAGEMENT

GUIDE POUR LE CHOIX D'UN PROGRAMMATEUR

A L'USAGE DES MAÎTRES D'OUVRAGE PUBLICS OU PRIVÉS

2^{ème} édition

Juin 1999

PRÉAMBULE

La programmation des équipements publics, introduite 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 93, devient de plus en plus complexe. Les projets des Maîtres d'Ouvrage le sont en effet de plus en plus, aussi bien techniquement et parce qu'ils répondent à des aspirations multiples, et sont destinés à des usages complexes. Par ailleurs, les maîtrises d'ouvrage elles-mêmes se complexifient de plus en plus, et la nécessité de maîtriser les dépenses est toujours plus déterminante.

Depuis les années 70, une profession a émergé, s'est formée sur de grands projets (culturels, urbains), a forgé des méthodes spécifiques dans un domaine de compétence progressivement défini, dans le but de professionnaliser les phases d'études et de décisions en amont et tout au long de la conception et de la réalisation architecturales.

Les Maîtres d'Ouvrage font de plus en plus appel aux programmeurs pour les assister dans les études préalables et la définition de leurs projets, dans l'expression de leur commande auprès des Maîtres d'œuvre, et plus généralement pour mettre en place un processus logique et continu d'analyse et de synthèse permettant d'aboutir à la mise en service d'équipements et de services les mieux adaptés possibles aux usages pour lesquels ils sont réalisés.

Le présent guide, qui s'adresse aux Maîtres d'ouvrage publics et privés, a pour objectif de leur donner des informations, des éclaircissements et des outils pour choisir, dans les meilleures conditions possibles, le programmeur dont ils ont besoin pour l'opération qu'ils envisagent de développer.

QU'EST-CE QUE LA PROGRAMMATION ?

Les études de programmation portent sur la définition et la maîtrise d'une commande d'ouvrage à construire, ou d'aménagement à réaliser. Elles ont pour objet d'aider le maître d'ouvrage à clarifier, définir, préciser et maîtriser sa commande, à assurer la cohérence entre les objectifs initiaux d'un projet¹ et l'ouvrage réalisé pour répondre à ces objectifs. Elles peuvent également mener à reconsidérer cette commande dans ses finalités et à proposer des solutions alternatives. Elles sont un outil fondamental de la maîtrise du projet, sur le plan qualitatif ainsi que sur le plan financier.

La démarche de programmation est donc présente tout au long du projet d'un maître d'ouvrage, depuis le moment où germe l'idée d'un équipement jusqu'à sa livraison, voire encore après, pendant les premiers temps de son exploitation.

Cette démarche globale et analytique vise essentiellement à améliorer les conditions de la définition, de la conception et de la réalisation d'un projet, puis à améliorer les conditions de vie et d'exploitation de la future réalisation, par la prise en compte très en amont du projet du maximum de paramètres, qu'ils soient économiques, techniques, liés au site, ou encore (et surtout) liés aux usages pour lesquels le projet se réalise.

Les études de programmation comportent trois phases principales :

- une phase pré-opérationnelle : elle inclut toutes les démarches et les études visant à aider le maître d'ouvrage dans ses réflexions, ses choix et dans ses décisions, en matière d'évaluation de l'opportunité d'un projet, de définition de contenu, de choix d'un site, de choix budgétaires pour l'investissement et le fonctionnement, d'évaluation de la faisabilité d'une opération. C'est au cours de cette phase que se prend la décision de lancer une opération après lui avoir défini des bases saines, ou au contraire de différer, d'abandonner, de modifier radicalement le projet initialement envisagé, et de le resituer dans une problématique plus générale ou plus globalisante.
- une phase opérationnelle : elle a pour objet principal la mise au point des éléments de programme² qui permettront au maître d'œuvre d'élaborer un concept paysager, urbain, ou encore architectural et technique adapté à la commande du maître d'ouvrage. Il s'agit donc d'une phase de formulation de la commande en termes d'espaces et de performances techniques, de manière adaptée à chaque étape de la conception, ainsi que de suivi des études pour la vérification permanente de l'adéquation entre le dessin qui s'élabore et le programme.

Le programme est un véritable document de référence ainsi qu'un outil de travail pour le maître d'œuvre, il est l'expression de la commande d'architecture, qu'elle soit publique ou privée. Il est aussi "document-mémoire" de l'opération, évolutif, régulièrement complété et remis à jour. Pratiquement, à la fin d'une opération, le maître d'ouvrage ne dispose pas d'un document programme unique, mais d'une série de documents datés, chacun amendant ou précisant celui qui le précède. Cet ajustement de la commande ne s'effectue pas de manière désordonnée, mais selon l'approfondissement du niveau de précision que requièrent les études de maîtrise d'œuvre au cours des différentes étapes de leur élaboration.

¹ Au sens de projet politique : projet social, culturel, projet éducatif, projet d'équipement urbain, ...

² Programme général, ou programme de concours, puis programme d'avant projet détaillé, programme des équipements, du mobilier, programme d'exploitation, ...

Chacune de ces phases est souvent composée de plusieurs étapes, en fonction de la complexité des paramètres qui conditionnent les décisions du maître d'ouvrage, et en fonction des étapes d'élaboration et de réalisation du projet.

- une phase post-opérationnelle : il s'agit de l'évaluation à posteriori qui consiste à effectuer un bilan des pratiques, du confort, des performances réalisées par rapport aux objectifs définis dans le programme, à mesurer les éventuels décalages entre la réalité vécue et l'idée programmée, et à analyser ces décalages pour une capitalisation de savoirs pour des opérations prochaines ou pour proposer des améliorations immédiates.

QUI SONT LES PROGRAMMATEURS

Les programmeurs (encore appelé programmistes) sont les professionnels qui réalisent pour le compte du maître d'ouvrage les études de programmation, et qui assistent le maître d'ouvrage tout au long de son opération pour en assurer la cohérence programmatique.

Origine de la profession

La première génération de programmeurs (qu'ils soient publics ou qu'ils se soient développés en structures privées) s'est formée dans des structures de Maîtrise d'Ouvrage (Établissements publics d'aménagement des villes nouvelles, Groupes d'Étude et de Programmation des DDE, Grands projets, tels que Beaubourg, le Carrefour International de la Communication, Orsay, La Villette, etc. ...), ou encore dans des structures de Maîtrise d'œuvre (architectes ou ingénieurs dont les missions ont progressivement glissé vers l'amont de la conception architecturale, puis vers le conseil aux Maîtres d'Ouvrage).

Il existe aujourd'hui une deuxième génération de programmeurs, généralement formée par la précédente³, pour laquelle la variété des formations initiales reste une constante, à la fois parce qu'il n'existe pas de formation initiale spécifique, et parce que les champs couverts par les études de programmation sont très divers, et que plusieurs types d'approches sont possibles. Cependant, malgré la diversité des origines, une certaine communauté de vue sur les méthodes, sur les approches, sur les résultats à obtenir, sur les champs d'application des études, s'est fait jour entre les professionnels.

De plus en plus, les compétences nécessaires à la réalisation d'études de programmation sont devenues spécifiques, et c'est une profession véritable qui est progressivement apparue, faite de personnes issues de formations initiales très diverses (sociologues, géographes, urbanistes, architectes, ingénieurs généralistes, économistes, etc. ...). Bien que venant d'horizons divers, les programmeurs professionnels doivent avoir à peu près tous les mêmes qualités et compétences :

- connaissance des acteurs institutionnels, de leurs logiques et pratiques, de leurs structures décisionnelles,
- connaissances générales en technique et économie du bâtiment,
- connaissance des processus opérationnels, des procédures administratives et juridiques et de leur évolution,
- bonne culture architecturale, urbaine et sociale,
- connaissance des processus de conception du bâtiment, des pratiques des agences d'architecture et des bureaux d'études, dans les différentes phases d'étude, depuis le concours jusqu'à la réception des ouvrages,
- savoir d'expert dans le domaine des usages et des outils nécessaires aux activités (espaces, process, matériels, équipements, ...),

³ Ou encore formée dans les sessions post universitaires telles que :

- le Certificat d'Études Approfondies en Architecture "Programmation et Maîtrise d'Ouvrage Publique", à l'École d'Architecture de Paris Villemin,
- le Cours d'Initiation à la Programmation en Architecture et Aménagement organisé par la Société Française des Architectes.

- capacité d'écoute, de communication, d'animation, d'observation,
- capacité d'analyse et de synthèse,
- indépendance d'esprit permettant la nécessaire distanciation qui donne la neutralité par rapport à tous les acteurs ou partenaires d'un projet.

Modes d'exercice

Les programmeurs exercent selon différents modes. Certains travaillent dans des structures publiques ou parapubliques (services techniques, services d'urbanisme ou services architecture de collectivités locales, DDE, CAUE, ministères, sociétés d'économie mixte, ...).

Une grande proportion exerce dans le secteur privé, notamment pour conserver une indépendance et une neutralité vis à vis des enjeux locaux du projet, et pour distinguer très clairement les études qui ressortissent de la programmation des missions qui sont celles de la conduite d'opération. Les modes d'exercice sont nombreux :

- individus au statut libéral,
- s.a.r.l.,
- sociétés anonymes,

La plupart de ces structures sont indépendantes, et ont pour objet et pour activité principaux la programmation et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Certains bureaux d'études techniques généralement connus en tant que maîtres d'œuvre effectuent des missions de programmation et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, soit de manière ponctuelle soit de manière régulière. Ils ont parfois créé des filiales spécialisées dans cette activité.

Il est important de noter que lorsqu'ils interviennent pour le compte de Maîtres d'ouvrage publics dans le cadre de marchés de programmation, les programmeurs doivent être complètement indépendants de la maîtrise d'œuvre, en amont comme en aval de l'organisation d'un concours de concepteurs.

Dans l'ensemble, quel que soit leur statut, les structures privées exerçant dans le domaine de la programmation ont un effectif compris entre une et vingt personnes environ.

Un travail d'équipe

Les programmeurs forment et animent la plupart du temps, selon la complexité des études à mener, des équipes pluridisciplinaires, soit au sein de leur propre agence soit en travaillant en réseau avec des consultants spécialisés⁴. En effet, le rôle de conseil développé au cours des études de programmation porte sur des thèmes très directement concernés par la compétence des programmeurs (choix d'un site,

⁴ Cette dernière solution nous paraît meilleure, dans la mesure où ces consultants ont d'autres activités par ailleurs, et notamment des activités de maîtrise d'œuvre, ce qui leur permet de se maintenir à haut niveau de compétence et d'information, et de dispenser des conseils en référence à des opérations qu'ils réalisent. Il appartient au programmeur animateur de l'équipe de savoir "canaliser" ces compétences dans une logique programmatique.

activités, usages, espaces, équipements, ...) et aussi sur des thèmes spécifiques, tels que au premier chef, l'économie du projet (coûts d'investissement, coûts de fonctionnement, coûts de maintenance). C'est donc très fréquemment que les programmeurs constituent dès le démarrage des études un binôme avec un économiste. D'autres compétences peuvent apparaître nécessaires, selon la nature et la complexité de chaque étude. Ainsi, à l'occasion de projets spécifiques, ils composent une équipe comprenant des consultants plus ou moins spécialisés, tels que : ingénieur structures ou fluides, paysagiste, scénographe, acousticien, ergonomiste, ou autres spécialités.

Structures professionnelles

Chambre Syndicale des Cabinets Professionnels de la Programmation (ancien Collège des Programmeurs Professionnels)

Le CPP était une association loi 1901, fondée en Juin 1988, regroupant des professionnels, dont l'objet était la défense des intérêts professionnels communs. Depuis 1997, cette association a modifié ses statuts pour se transformer en syndicat de sociétés, pour mieux répondre à l'évolution des structures et de leurs rapports avec les institutions. L'objet de ce syndicat est donc lié au fonctionnement des sociétés de programmation, pour la défense de leurs intérêts professionnels et le développement de leurs outils et moyens communs (assurances, responsabilité professionnelle,).

La CSCPP regroupe une quinzaine de structures membres environ.

CSCPP :

c/o D. MARCHETTO, ATEC, 12 rue des Fantasques 69001 LYON tel : 04 78 39 92 25,
fax : 04 78 28 31 20

SYndicat de la Programmation en Architecture et en Aménagement

Le SYPAA⁵, fondé en Juin 1994, est un syndicat de personnes. Il regroupe des dirigeants d'entreprises aussi bien que des salariés ou des libéraux. Il a pour vocation d'unir et de coordonner les efforts des professionnels de la programmation pour donner plus de force à leur action professionnelle, de représenter et défendre les intérêts généraux de la profession dans ses rapports avec les pouvoirs publics et les autres organisations professionnelles concourant à l'acte de construire ou d'aménager, plus largement d'étudier toutes les questions se rattachant à la profession. Le SYPAA s'est donné comme premier objectif la mise en place d'un système de qualification adapté aux compétences des programmeurs en architecture et en aménagement, ce qui est maintenant chose faite, au sein de l'OPQTECC.

Le SYPAA rassemble environ quatre-vingt membres à ce jour.

SY.P.A.A. :

c/o Véronique Lancelin, 19 avenue Jean Aicard, 75015 Paris. Tel : 01 53 36 81 21. fax :
01 53 36 81 22.

Union Nationale des Syndicats de la Programmation

⁵ À ce jour, la CSCPP et le SYPAA ont fusionné, et il n'existe plus qu'un seul syndicat professionnel.

L'UNSP est une fédération de syndicats. Elle a été créée par les deux structures présentées ci-dessus pour représenter l'ensemble des professionnels auprès des institutions, et notamment auprès de l'OPQTECC au sein duquel une qualification en programmation a été définie puis mise en place.

Qualification

Il existe maintenant une qualification professionnelle reconnue par les professionnels en matière de programmation. Instaurée au sein de l'OPQTECC (organisme paritaire de qualification des économistes et des techniciens de la construction), elle qualifie des personnes et non des sociétés.

Elle consiste en un examen approfondi par une commission de qualification de dossiers produits par les postulants, sur la base de critères établis parallèlement (mais distinctement) à ceux existant pour la qualification des économistes. La qualification est attribuée (ou refusée, éventuellement) par le conseil d'administration de l'OPQTECC, organe paritaire regroupant des représentants des principaux donneurs d'ordre, des représentants des architectes, des représentants syndicaux des économistes, le président de l'Union Nationale des Syndicats de Programmation, un commissaire du gouvernement.

Cette qualification, récente donc encore peu répandue, deviendra à moyen terme une véritable garantie de qualité pour les maîtres d'ouvrage qui auront à choisir un programmeur.

CONTEXTE JURIDIQUE

Le cadre réglementaire s'applique aux Maîtres d'ouvrage publics, qui sont tenus de respecter le Code des Marchés Publics et les textes législatifs et réglementaires l'accompagnant. Les Maîtres d'ouvrage privés ne sont pas tenus de se conformer aux mêmes règles. Cependant, les règles établies pour les marchés publics, parce qu'elles visent à favoriser la clarté de la concurrence, à défendre l'intérêt du Maître d'Ouvrage et de la collectivité qu'il représente, seront utilement suivies par les Maîtres d'ouvrage privés.

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 le "contenu du programme". Le programme est clairement placé sous la responsabilité du maître d'ouvrage, et clairement 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 M.O.P.

C'est seulement en 1985 qu'un nouveau texte, la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, précise l'organisation et les attributions de la maîtrise d'ouvrage, notamment en ce qui concerne la phase de définition d'une opération. En particulier, elle 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.

La loi précise encore le contenu du programme, ainsi que la poursuite éventuelle de son élaboration au cours des études de maîtrise d'œuvre :

"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."

Le programme est étroitement lié et doit être en cohérence avec l'enveloppe financière consacrée à une opération.

La loi 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."

D'autre part, la MIQCP recommande de choisir un programmeur en dehors de la collectivité maître d'ouvrage⁶, afin que celui-ci ait un regard extérieur et impartial.

Recommandations de la MIQCP

Les textes de 1973, succincts pour ce qui concerne la programmation proprement dite, ont été complétés jusqu'en 1985 par de nombreuses recommandations formulées par la MIQCP, notamment à travers les ouvrages suivants :

- Améliorer la qualité des constructions publiques, Documentation Française, 1981.
- Études préalables et programme, Éditions du Moniteur, 1984.
- Participation et constructions publiques, Éditions du Moniteur, 1984.

Dans ces publications, les notions d'études préalables et de participation au projet des futurs usagers du bâtiment font leur apparition et sont largement commentées.

D'autres textes font directement ou indirectement référence à l'intérêt de la démarche de programmation pour la réussite des projets, comme par exemple l'ouvrage "Organiser une consultation de maîtrise d'œuvre" – collection Guides, Éditions du Moniteur, 1997.

Enfin, en 1994, la MIQCP a publié un ouvrage entièrement consacré à la programmation, qui présente aux Maîtres d'ouvrage publics et privés les méthodes appliquées, le déroulement des études, le contenu de chaque phase, le rapport entre le programme et le projet. L'importance des phases préalables visant à aider les décisions de la maîtrise d'ouvrage y est soulignée, ainsi que la nécessité du suivi de l'opération par le programmeur pour la cohérence générale de la réalisation : "Programmation des bâtiments publics, Éditions du Moniteur, 1994."

⁶ ou en dehors de la structure de maîtrise d'ouvrage privée.

NATURE DE L'INTERVENTION DES PROGRAMMATEURS

Confier au programmeur une mission globale et cohérente

Le maître d'ouvrage doit confier au programmeur et son équipe une mission suffisamment large pour lui permettre d'assurer la cohérence entre le dessein de la maîtrise d'ouvrage, la commande exprimée auprès du concepteur, la réponse architecturale et technique proposée, les multiples décisions touchant à l'usage futur prises au cours de la réalisation.

La démarche de programmation vise en effet à assurer cette cohérence, à travers un double fil conducteur :

- les objectifs et les usages pour lesquels la réalisation est menée,
- le coût de l'opération (coût d'investissement, et coût de fonctionnement)⁷.

Il est de l'intérêt du maître d'ouvrage de confier au programmeur un ensemble cohérent de tâches, depuis les études pré-opérationnelles jusqu'au suivi des études de conception, et même jusqu'au suivi de la réalisation proprement dite pour certaines opérations. En effet, la qualité du travail fourni sera d'autant plus grande que le programmeur sera intervenu très en amont dans le projet, et aura assisté le maître d'ouvrage le plus longtemps possible. De plus, une intervention globale permettra une capitalisation d'expérience indispensable pour le maître d'ouvrage.

Mission à confier à l'équipe de programmation

Pour des cas de figure courants, la mission à confier au programmeur doit être au moins constituée des éléments suivants :

- études pré-opérationnelles (études de faisabilité, diagnostics, audits, scénarios d'aide à la décision, observations sur les pratiques sociales et réflexions sur les tendances lourdes de leurs évolutions, évaluation de réalisations similaires, analyse prospective sur les coûts de fonctionnement et les coûts de maintenance, consultation des futurs utilisateurs et usagers, ...),
- pré-programme,
- programme de consultation de concepteurs, programme d'Avant Projet Sommaire,
- assistance pour l'organisation du concours (si concours il y a),
- programme d'Avant Projet Détaillé,
- adéquation entre le projet et le programme au cours des études de conception jusqu'à la fin de l'APS, voire de l'APD pour les opérations complexes.

Pour certaines opérations complexes, ces missions peuvent être complétées par :

- une assistance au maître d'ouvrage pour la communication sur le projet, en interne ou en externe,
- la mise au point complémentaire d'éléments de programme technique très détaillés (scénographie, réseaux, ...),

⁷ D'où l'intérêt du binôme programmeur/économiste dont nous avons déjà parlé.

- un suivi du projet avec adéquation au programme jusqu'à la production du dossier de consultation des entreprises,
- un suivi de la réalisation jusqu'à sa mise en service, et son évaluation,
- une assistance auprès du maître d'ouvrage et des futurs utilisateurs pour la préfiguration de l'exploitation, puis pour la mise en service de la réalisation.

Faire appel au programmeur dès les études pré-opérationnelles

Les études pré-opérationnelles constituent la phase la plus délicate d'une opération. Le programmeur apporte au maître d'ouvrage l'assistance professionnelle dont il a besoin pour ne pas risquer de passer à côté d'un aspect fondamental de l'opération envisagée. Au cours de cette phase préliminaire, le programmeur rassemble et rend cohérentes des informations qui constituent souvent le fondement, la logique du projet. Le programmeur devient souvent le détenteur⁸ de l'historique du projet, de sa logique initiale, ce qui en fait un interlocuteur précieux plus tard, lorsqu'il faut prendre des décisions en cours d'étude de projet ou sur le chantier, et que ces décisions doivent rester cohérentes avec les objectifs initiaux du maître d'ouvrage, ou lorsque le Chef de Projet change en cours d'opération.

S'assurer de son concours pour le suivi des phases de conception

Il ne suffit pas de confier au programmeur la seule tâche d'élaborer le programme de consultation des concepteurs. Le travail de programmation se continue lors des études d'avant projet et de projet. C'est au cours de cette période d'échanges importants entre la commande et le projet architectural que s'étudie de manière très détaillée la fonctionnalité de l'ouvrage.

Grâce à ses compétences particulières, notamment dans les domaines de la communication et de l'usage, le programmeur intervient comme médiateur entre les souhaits de la maîtrise d'ouvrage (y compris ceux des représentants des publics et des personnels) et ceux du concepteur. Son rôle est souvent primordial.

Études pré-opérationnelles

Elles ont pour but de balayer le champ des possibles, d'évaluer les potentialités et les contraintes, d'aider le maître d'ouvrage à définir et formuler ses objectifs, de l'aider à choisir entre différentes solutions pour atteindre ces objectifs. Elles sont souvent formalisées par un document présentant divers scénarios envisageables pour l'opération. Elles constituent un véritable outil d'aide à la décision. C'est à ce stade que le projet peut encore être totalement reconsidéré, abandonné, ou traduit sous forme de solutions alternatives plus pertinentes.

Pré-programme

En continuité des études pré-opérationnelles, le pré-programme synthétise les choix du maître d'ouvrage, et permet le déclenchement de la phase opérationnelle du projet, après son approbation.

⁸ parfois le détenteur unique, lorsque la structure de la maîtrise d'ouvrage change, lorsque les utilisateurs n'interviennent qu'au début des phases opérationnelles.

Programme de consultation, programme d'Avant Projet Sommaire

C'est le document qui formalise l'étape de programmation générale, qui exprime la commande d'architecture. Il est remis au maître d'œuvre retenu après une consultation de concepteurs ne comportant pas de remise de prestation, ou bien il sert de support au concours de maîtrise d'œuvre⁹. Le contenu de cet élément de mission dépend directement du niveau de précision requis par la nature du concours de concepteurs organisé. Plus le niveau du projet demandé sera avancé, plus le programme sera détaillé et figé, ce qui a l'inconvénient d'interdire l'enrichissement de la réflexion par l'échange programme/projet. À chaque niveau de consultation correspondra donc un niveau de détail du programme :

- consultation simplifiée/concours sur esquisse : programme d'esquisse,
- concours sur APS : programme d'APS,
- concours conception/construction, concours sur APD : programme d'APD.

Assistance pour l'organisation du concours

L'assistance au maître d'ouvrage pour le concours peut être très large, depuis l'aide à l'organisation du concours, jusqu'à la présentation au jury du rapport d'analyse de la commission technique. Fondamentalement, cet élément de mission permet au programmeur de veiller à la bonne compréhension du programme par le jury, et par les concurrents, d'assurer le pilotage de l'expertise analytique des prestations des concurrents par rapport au programme et aux critères de jugement définis dans le règlement de concours.

En pratique, le programmeur peut¹⁰ :

- conseiller le maître d'ouvrage pour la constitution du jury, pour la constitution de la commission technique d'analyse des projets, pour la rédaction de l'avis d'appel à la concurrence, pour la mise au point du règlement du concours,
- présenter le programme et l'objet du concours au jury,
- participer au dépouillement des candidatures, au sein de la commission technique,
- présenter le programme aux concurrents lors du lancement du concours, répondre à leurs questions portant sur le programme,
- diriger, coordonner les travaux de la commission technique d'analyse des projets concurrents,
- rédiger le rapport d'analyse destiné au jury,
- être rapporteur des travaux de la commission devant le jury, présenter les projets au jury, en exposer l'analyse faite par la commission technique de manière détaillée, être à la disposition du jury pendant les débats.

⁹ Voir aussi "Organiser une consultation de maîtrise d'œuvre" – collection Guides, Éditions du Moniteur, 1997.

¹⁰ Au côté du conducteur d'opération, lorsqu'il existe.

Programme d'Avant Projet Détaillé

Plus le projet avance dans sa définition, plus les concepteurs ont besoin de supports précis. En l'occurrence, le programme d'APD décrit très précisément¹¹ toutes les performances techniques attendues pour que les activités et fonctions envisagées puissent se dérouler dans des conditions adéquates.

Adéquation entre le projet et le programme au cours des études de conception jusqu'à la fin de l'APD

Tout au long des études de conception, le programmeur peut participer à des séances de travail avec la maîtrise d'œuvre pour aider celle-ci à la "mise en fonctionnement du projet", puis pour veiller globalement au respect des points fondamentaux du programme. À chaque étape de formalisation du travail de la maîtrise d'œuvre, l'analyse détaillée des documents rendus menée par le programmeur aidera le maître d'ouvrage à prononcer son approbation.

En pratique, cette partie de mission recouvre :

- l'organisation de réunions régulières autour du projet avec le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage, les futurs utilisateurs,
- des études complémentaires visant à apporter des précisions fonctionnelles et techniques au programme,
- l'expertise du projet de la maîtrise d'œuvre sur les plans architectural, technique et financier.

Mise au point complémentaire d'éléments de programme technique très détaillés

Certains projets particulièrement complexes peuvent nécessiter des précisions techniques particulières, en matière d'audiovisuel, d'informatique, ou sur des thèmes très spécifiques liés à la nature du projet (domaine hospitalier, équipements de recherche, ...).

Suivi du projet avec adéquation au programme jusqu'à la production du dossier de consultation des entreprises

De la même manière qu'au cours des phases APS et APD, le programmeur peut accompagner la mise en forme du dossier de consultation des entreprises, conseiller le maître d'ouvrage sur le mode de dévolution des travaux en fonction de la nature du projet, des contraintes financières et du calendrier à prendre en compte.

Suivi de la réalisation jusqu'à la mise en service

Le programmeur peut suivre la réalisation pour le compte du maître d'ouvrage, pour vérifier régulièrement que les décisions qui se prennent en cours de chantier, souvent sous la pression de problèmes techniques, budgétaires, ou liés au calendrier de l'opération, n'aillent pas à l'encontre des objectifs initiaux du programme, ni à l'encontre des usages liés aux activités prévues dans le futur bâtiment. Le programmeur est souvent le seul détenteur du fil conducteur programmatique qui donne au projet sa cohérence.

¹¹ Thème par thème, espace par espace. Le contenu peut varier énormément d'un projet à l'autre, selon le niveau de sophistication technique requis par les usages programmés.

Missions complémentaires

Outre les éléments décrits ci-dessus, des missions complémentaires peuvent être confiées au programmeur, avec pour but d'assister le maître d'ouvrage dans la formulation de sa commande à l'approche de la mise en service du bâtiment. Par exemple :

- la mise au point du programme du mobilier et des équipements fonctionnels,
- la définition du profil de certains personnels à mettre en place, voire l'aide au recrutement de ce personnel,
- la mise au point du programme de la signalétique,
- une assistance générale pour la communication autour du projet.

Au delà de la réalisation, le maître d'ouvrage ou les utilisateurs peuvent avoir besoin de faire réaliser un audit fonctionnel de l'équipement, après quelques mois de fonctionnement, dans le but de repérer les causes d'éventuels dysfonctionnements pour y apporter des solutions en vue d'améliorer le service rendu. Il est alors souhaitable de faire appel au programmeur initial de l'opération pour mener ces missions d'évaluation.

OU SONT LES PROGRAMMATEURS

La liste des programmeurs ci-jointe a pour objet de permettre au maître d'ouvrage de disposer d'un fonds d'information sur les professionnels, pour pouvoir organiser une consultation en vue de la sélection de l'un d'entre eux.

Elle n'a aucune valeur de qualification. Elle a été constituée par appel à candidature publié au Moniteur. Les postulants ont dû déclarer que la programmation est leur activité professionnelle essentielle, et ils ont dû produire trois attestations de maîtres d'ouvrage. Elle constitue un fichier d'adresses qui sera mis à jour régulièrement.

Il appartient bien entendu aux maîtres d'ouvrage de se renseigner plus précisément sur les domaines de compétences, les références, le statut, la disponibilité et autres qualités des personnes ou structures auxquelles ils sont susceptibles de faire appel, à travers l'organisation d'une consultation claire et transparente.

COMMENT LES CONSULTER

Consulter le plus en amont possible

Lorsqu'un maître d'ouvrage souhaite s'associer les services d'un programmeur professionnel, il doit faire appel à lui le plus en amont possible dans sa réflexion.

Il en résulte deux conséquences importantes sur le contrat de programmation :

- la consultation elle-même enrichit la réflexion du maître d'ouvrage sur l'opération envisagée, et lui permet souvent de mieux cerner l'étendue et le contenu précis de la mission à confier au programmeur,
- les bases concrètes d'un contrat de programmation sont souvent ténues, et c'est justement l'intervention du programmeur qui permettra de préciser le projet, sa méthode, son déroulement, les études à mener pour le faire aboutir, ...

Ces spécificités doivent être prises en compte par le maître d'ouvrage lors de la passation d'un contrat de programmation, dans les limites fixées par les règles juridiques qui lui sont applicables.

Conditions de la consultation

En prenant en compte les spécificités et les caractéristiques de la profession, il peut être formulé quelques principes de base qui doivent être suivis lorsque l'on procède à une consultation de programmeurs privés.

Utiliser un mode de consultation souple

Les modes de consultation conduisant à la passation de lettres de commandes ou de marchés négociés, lorsqu'il est possible de les utiliser, sont les mieux adaptés aux études de programmation. En effet, ils permettent, dans le respect de la concurrence, des adaptations du contenu du contrat en fonction des savoir-faire et des méthodologies propres aux programmeurs consultés.

Toutefois, il est toujours recommandé de procéder, au minimum, à une consultation écrite formelle, précédée d'un recensement de candidatures sous la forme d'un avis d'appel public à la concurrence, ce qui garantit l'ouverture de la commande publique et l'égalité des chances.

Il est préférable de procéder en deux temps :

- recenser les candidatures,, et sélectionner les candidats susceptibles de répondre au mieux à la commande,
- transmettre aux candidats retenus le dossier de consultation, se tenir à leur disposition pour d'éventuels compléments d'information, mettre au point des critères d'analyse des offres permettant de choisir en cohérence avec les enjeux du projet, sélectionner un lauréat.

Si un appel d'offre est nécessaire, mieux vaut qu'il soit restreint.

En pratique, la sélection de 3 à 6 candidats (selon les projets) est largement suffisante. Elle permet un éventail de types de réponses suffisamment large¹², et le maître d'ouvrage peut consacrer le temps nécessaire à l'analyse des offres,

¹² En termes de méthode proposée, de compétences de l'équipe, de coût de l'intervention.

Éventuellement, une audition des candidats sera organisée, pour mesurer l'aptitude des concurrents au contact et au dialogue.

Il convient aussi de ne pas oublier que la réponse à une consultation coûte cher aux cabinets de programmation¹³, notamment s'ils doivent se déplacer pour visiter un site, puis pour participer à un entretien avec le maître d'ouvrage. Dans ce cas, une indemnisation doit être prévue (remboursement des frais, au minimum).

Fournir un dossier de consultation étoffé

Les programmeurs ne peuvent valablement réfléchir, travailler et établir une proposition cohérente sur les plans méthodologique et financier que sur la base d'un dossier les informant complètement sur les souhaits et l'état d'avancement de la réflexion de la maîtrise d'ouvrage, sur l'ensemble des données du projet en gestation.

On ne saurait en aucun cas se limiter aux seules données d'un avis d'appel à la concurrence.

Laisser les candidats libres de proposer une méthodologie

Lors de la consultation, la mission doit être définie en termes d'objectifs, en évitant soigneusement d'indiquer par avance les moyens que le maître d'ouvrage veut voir appliqués par le programmeur, ou d'imposer un contenu de l'étude figé par avance (en 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, sera annexée au contrat.

Il est important de donner aux candidats le temps nécessaire à l'élaboration d'une proposition détaillée cohérente. Trois semaines au moins sont à prévoir, pour des offres méthodologiques détaillées.

Choisir le meilleur rapport qualité - prix

Le choix du programmeur 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. À cet égard, on doit rappeler que la règle doit être le choix du mieux disant, et non du moins disant.

Si la nature du projet le requiert, et si la procédure le permet, une audition des candidats pourra être organisée.

Prévoir des conditions financières justes

Les contrats doivent prévoir un prix forfaitaire global, 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.

¹³ En moyenne, un cabinet de programmation répond à 1 ou 2 consultations par semaine. Ces consultations ne sont pas indemnisées, et elles représentent un temps non facturable non négligeable.

Nature du contrat et mode de consultation

Règle des marchés d'études

Les marchés de programmation sont des marchés d'études au sens du Code des Marchés Publics. Ces marchés sont passés, en fonction des règles applicables au maître d'ouvrage, soit sous forme de marchés négociés précédés d'une mise en concurrence, soit après appel d'offre.

Si son montant est inférieur à 300 000 francs T.T.C., un contrat peut être conclu sous la forme d'une lettre de commande.

Au delà de ces 300 000 francs T.T.C., la passation d'un marché est obligatoire. Il est possible de passer des marchés négociés "pour des services dont la valeur n'excède pas, pour le montant total de l'opération, un seuil de 700 000 francs T.T.C."¹⁴.

Il est préférable, même quand le maître d'ouvrage estime que le coût de la prestation peut être inférieur au seuil des marchés, de recourir à une mise en concurrence des programmeurs identique à celle qui serait organisée avant la passation de marchés négociés. En effet, il est parfois difficile d'évaluer à priori, avec précision, le coût de ce type de prestations intellectuelles.

Avis d'appel à la concurrence

L'avis d'appel à la concurrence doit être le plus clair et le plus complet possible, pour permettre aux cabinets candidats de se faire rapidement une idée de la teneur du projet du maître d'ouvrage, et de la nature de la mission qui leur sera demandée.

Pour des projets de nature particulière, le maître d'ouvrage peut demander aux candidats de posséder des compétences particulières, ou de se grouper avec des consultants ayant ces mêmes compétences¹⁵.

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. La proposition méthodologique et financière qui leur sera demandée nécessite beaucoup plus d'informations que celles contenues dans l'avis d'appel à candidatures.

Un délai minimal doit être donné aux candidats pour établir leur candidature, entre la première publication de l'avis et la date de remise des candidatures. Celui-ci ne peut être inférieur à quinze jours, notamment si le programmeur doit constituer autour de lui une équipe rassemblant des compétences spécifiques, pour un projet particulier. Dans ce dernier cas, un délai de trois à quatre semaines est préférable.

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 3 à 6 concurrents qui lui paraissent susceptibles de mener les études, et il leur remet gratuitement le dossier de consultation.

¹⁴ Article 104 - 10° du Code des Marchés Publics.

¹⁵ Par exemple : compétence en économie de la construction, scénographie, acoustique, muséographie, ergonomie, systèmes informatiques et audiovisuels, programmation médicale, organisation,

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, ...), plutôt que de rechercher des candidats ayant déjà programmé exactement le même type d'équipements. L'intérêt de la référence se situe plus dans la qualité d'une démarche que dans une connaissance spécifique d'un certain type d'équipement.

Le dossier de consultation

Le dossier de la consultation doit comporter :

- un règlement de la consultation,
- un projet de marché ou de lettre de commande,
- une note de présentation de l'opération envisagée,
- une synthèse des informations déjà en possession du maître d'ouvrage,

et tout autre élément permettant au programmeur d'apprécier le contenu, la complexité, la durée approximative de la mission pour laquelle il établit une offre.

De la qualité de ces informations dépend la qualité des réponses des cabinets de programmation.

La qualité des réponses dépend également du temps donné aux concurrents pour établir leur offre. À nouveau, un délai minimal est à respecter, d'environ trois semaines, voire quatre ou cinq pour des projets très complexes, ou très particuliers.

L'analyse des propositions

Contenu des propositions

Les propositions remises par les programmeurs doivent comporter au moins :

- une note exposant la méthode envisagée pour l'étude,
- les noms et qualités des intervenants,
- un descriptif des éléments de mission,
- l'indication des délais consacrés à chaque élément de mission,
- une offre financière précisant la rémunération des divers intervenants.

Note méthodologique

Cette note propose, comme son nom l'indique, une méthode d'approche cohérente avec la problématique que le programmeur a pu percevoir à l'examen du dossier de la maîtrise d'ouvrage.

En aucun cas il ne faut s'attendre à trouver dans la note méthodologique une anticipation sur les conclusions de l'étude que l'on souhaite confier au programmeur. Ce ne peut être qu'une proposition de méthodes et d'actions à mener, pour rechercher des solutions, mettre en évidence d'éventuels problèmes, ...

Nom et qualité des intervenants

La proposition comporte le nom du chef de projet, ainsi que celui des autres intervenants éventuels, leurs compétences et leurs savoir-faire personnels, leur rôle dans l'étude à mener, et leur position par rapport au cabinet de programmation (salarié, sous-traitants, co-traitants, ...).

La personnalité et les compétences propres au chef de projet, interlocuteur principal de la maîtrise d'ouvrage et des utilisateurs, sont des éléments capitaux pour le bon déroulement de l'étude. Mais il est important de noter qu'un cabinet de programmation ne peut tenir son engagement concernant la personne chargée du dossier que si la maîtrise d'ouvrage respecte son calendrier prévisionnel, notamment pour le démarrage de l'étude, et pour la durée des périodes d'approbation des documents.

Descriptif des éléments de mission

Il s'agit de détailler le contenu de chaque élément de mission, tel que demandé par le maître d'ouvrage, ou tel que proposé par le programmeur lorsque le maître d'ouvrage n'a pu définir par avance la nature de l'intervention requise.

Délais

Les délais consacrés à chaque élément de mission doivent être mentionnés. Le délai global de la mission peut également être proposé par l'agence de programmation.

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 délais, 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.

Les délais proposés par le programmeur sont bien sûr entendus hors périodes de validation du maître d'ouvrage.

Offre financière

L'offre financière détaillée doit comporter :

- l'indication du coût journalier de chaque intervenant selon son niveau d'expérience, incluant les frais généraux de structure,
- le nombre de jours d'intervention estimé pour chaque élément de mission,
- le coût de chaque élément de mission,
- une estimation des frais de déplacement et de séjour si nécessaire.

Seul le coût journalier d'intervention des personnes chargées de travailler sur le dossier avec le maître d'ouvrage doit être demandé (incluant les frais de secrétariat, les charges de l'entreprise, ..). C'est un élément qui permet de comparer entre elles les offres financières.

Analyse des propositions

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 - la compétence et les références des personnes intervenant sur le dossier,
- 3 - le rapport entre les coûts d'intervention proposés, la compétence des intervenants, et le temps passé,
- 4 - 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 plus que quantitatifs (un programmeur expérimenté est plus coûteux qu'un jeune stagiaire, mais il travaille mieux et plus vite, ...).

Il est très fortement déconseillé de recourir au tirage au sort, pratique contradictoire avec la notion de maîtrise d'ouvrage responsable.

La programmation constitue souvent la première dépense faite par le maître d'ouvrage en vue d'une future opération. Même si son montant est dérisoire par rapport au montant total de l'opération, et par rapport à la valeur ajoutée qu'elle représente (notamment en termes de maîtrise financière du projet), il arrive encore trop souvent que le maître d'ouvrage n'accepte pas de lui consacrer le temps et l'argent nécessaire.

L'audition

En cas de procédure d'appel d'offres, l'audition ne peut avoir lieu.

Lors d'une procédure de marché négocié, le maître d'ouvrage peut organiser l'audition des deux ou trois cabinets ayant produit les propositions les plus pertinentes. L'organisation de cette audition (ou sa possibilité) devra être indiquée dans le règlement de la consultation.

Le maître d'ouvrage doit prévenir les programmeurs assez longtemps à l'avance, et les dédommager de leurs frais de déplacement et de séjour le cas échéant.

Il est souhaitable d'établir un contact direct avec le chef de projet qui sera amené à travailler avec l'équipe de maîtrise d'ouvrage. Sa présence sera donc demandée.

Le temps de présentation des offres par les programmeurs et de questions-réponses avec le maître d'ouvrage doit être adapté à la nature du projet et à la teneur des offres. Cette audition doit apporter une appréciation complémentaire sur les capacités de l'équipe de programmation à travailler en bonne intelligence avec la maîtrise d'ouvrage. Elle est aussi un moyen pour le maître d'ouvrage de tester la capacité de communication des concurrents, et de prendre un premier contact avec son programmeur. Ce temps ne doit pas être économisé.

Cependant, de même que pour le contenu de l'offre, l'audition n'a pas pour objet d'interroger les concurrents sur les solutions qu'ils pensent préconiser pour résoudre les problèmes de la maîtrise d'ouvrage. L'étude ne saurait être terminée avant d'avoir commencé.

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

En forme de conclusion

Le choix d'un programmeur ou d'une équipe de programmation est un moment important dans la démarche d'un maître d'ouvrage. Le développement d'une étude peut dépendre des qualités et spécificités de l'intervenant choisi, et de son adaptation à la problématique posée.

D'une manière générale, il est important d'insister sur le fait que les programmeurs ne sont pas des spécialistes de tel ou tel domaine fonctionnel. À l'inverse, se remettre en question en étudiant de nouveaux sujets, éviter les réponses toutes faites (réflexes acquis au cours de plusieurs études similaires) qui n'approfondissent pas les particularités d'un ensemble de contextes donnés sont des attitudes professionnelles positives à favoriser. Les programmeurs sont des généralistes en matières de domaines fonctionnels, et des spécialistes d'une méthode et d'une démarche permettant d'aboutir à des décisions adaptées, à une commande bien formulée, à une qualité finale améliorée.

Puisse ce petit guide aider les maîtres d'ouvrage dans leur démarche, et concourir à leur recherche de qualité.

LIEUX DE RESSOURCES ET DE CONSEIL

IPAA : Institut de la Programmation en Architecture et en Aménagement

L'IPAA, fondé en 1993, a pour objet, en rassemblant architectes, programmeurs, Maîtres d'ouvrage publics et maîtres d'ouvrage privés, de constituer un lieu de débat, d'échanges et de recherche en vue de promouvoir et d'améliorer l'usage de la programmation. L'institut organise des colloques, mène des travaux de recherche, édite et vend des publications thématiques (la Programmation Urbaine, les Marchés de Définition, ...).

Son siège est situé 55 rue du Cherche midi, 75006 Paris.

Tel : 01 45 48 53 10

Fax : 01 42 84 01 99

MIQCP : Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques

Comme son nom l'indique, la MIQCP est une mission interministérielle dont la vocation est de promouvoir la qualité dans les constructions publiques, notamment à travers la promotion de la réflexion dans les phases amont du projet. Depuis plusieurs années, la qualité des programmes comme base de la qualité des projet est au centre de ses préoccupations. Elle assume notamment un rôle de conseil auprès des collectivités et des ministères constructeurs, concernant les procédures et leur cadre juridique.

Son siège est situé Tour Pascal B, 92055 Paris La Défense, Cedex 04

Tel : 01 40 81 21 22

Fax : 01 40 81 23 78

Chambre Syndicale des Cabinets Professionnels de la Programmation :

c/o D. MARCHETTO, ATEC, 12 rue des Fantasques 69001 LYON tel : 04 78 39 92 25, fax : 04 78 28 31 20

Syndicat de la Programmation en Architecture et en Aménagement

SY.P.A.A. : c/o Véronique Lancelin, 19 avenue Jean Aicard, 75011 Paris. Tel : 01 53 36 81 21. fax : 01 53 36 81 22.

Union Nationale des Syndicats de la Programmation

UNSP : c/o Patrick O'BYRNE, 54 Avenue de Saxe, 75015 Paris. Tel : 01 45 67 16 85. fax : 01 47 83 65 99.

BIBLIOGRAPHIE

La rédaction du présent document s'est appuyée sur les ouvrages suivants :

- PROGRAMMATION DES BÂTIMENTS PUBLICS - Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, Éditions du Moniteur - 1994
- MONTAGE ET SUIVI D'UNE OPÉRATION DE CONSTRUCTION - Philippe Estingoy, Michel Rabatel, Éditions du Moniteur - 1994
- CODE DES MARCHÉS PUBLICS

- ORGANISER UNE CONSULTATION DE MAÎTRISE D'ŒUVRE - Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, Éditions du Moniteur, Collection Guides - 1997
- MAÎTRISE D'OUVRAGE BÂTIMENT : LOI MOP ET DÉCRETS D'APPLICATION - Jacques Riva, Michel Frenot, Éditions Eyrolles, 1995
- L'APPORT DES PROFESSIONNELS DE LA PROGRAMMATION DANS LES PHASES AMONT DU PROJET - Yves Dessuant (conférence), 1994

Le présent guide, rédigé par l'IPAA sous la direction de son président Yves Dessuant, s'adresse aux Maîtres d'ouvrage publics et privés. Il a pour objectif de leur donner des informations, des éclaircissements et des outils pour choisir, dans les meilleures conditions possibles, le programmeur dont ils ont besoin pour réaliser les opérations de construction qu'ils envisagent.

Ils trouveront dans cette seconde édition actualisée des éléments concernant le contenu des études et leur déroulement, des informations sur les professionnels de la programmation et leurs modes d'exercice, sur le contexte juridique de leurs interventions, sur la nature des missions qui leur sont confiées, ainsi que sur la manière de les consulter.

IPAA : 55 RUE DU CHERCHE-MIDI - 75006 PARIS - tel : 33 (0)1 45 48 53 10 fax : 33 (0)1 42 84 01 99