

## Stratégies de programmation

Intervention de Dominique Bezombes,  
chargée de mission,  
Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels

Je travaille depuis maintenant un an avec la Direction des archives de France au projet de création d'un nouveau Centre d'archives nationales.

Quand Gérard Ermissé m'a fait part de l'invitation de la Direction des archives de France à participer à votre Congrès, je me suis dit qu'il avait dû percevoir, au cours de nos réunions et du séminaire de travail organisé au printemps 2003 à l'Institut national du patrimoine, mon étonnement devant la maîtrise, par la communauté des archivistes, des techniques de programmation.

Peut-être l'avais-je perçu parce que j'ai plutôt été confrontée, dans mon parcours professionnel, à des programmations singulières et non répétitives, dans le domaine des musées et de la culture scientifique et technique, qui par nature font – ou peut-être faisaient - de la résistance face aux processus de normalisation et de rationalisation excessives.

Prenant connaissance du thème proposé pour mon intervention, « *Stratégies de programmation* », au pluriel, je savais que j'avais vu juste sur l'attente de la Direction des archives de France.

J'ai donc cherché, pour cette intervention, à dire, quitte à grossir le trait ou à énoncer des évidences pour certains d'entre vous, ce qui je crois anime ou devrait animer tout maître d'ouvrage public au commencement d'un projet.

Pour ne pas être dans une quelconque maîtrise technique, pour vous distraire aussi, j'ai choisi d'emprunter quelques chemins de traverse.

Je disais donc, en introduction, ma surprise devant le contraste entre l'intelligence, l'érudition, l'appétit de savoir des archivistes, et leur tentation paradoxale, dans l'élaboration des programmes d'archives, de la répétition ainsi qu'une certaine fascination pour la norme.

Il est vrai qu'il est tentant de définir un bâtiment d'archives de façon normative : des boîtes contenant du papier à conserver et à stocker, des documents à mettre à la disposition d'utilisateurs dans des conditions optimales de rapidité et de sécurité. Et, pour les responsables de ces archives, un enjeu central : comment le bâtiment doit-il être construit et entretenu pour être l'outil protecteur de ces stocks, tout en facilitant la communication au public.

Ainsi de même, on peut dire qu'une école est un ensemble de salles de cours, un collège, pareil, une médiathèque, des stocks de livres et une salle de lecture.

Ca, c'est le versant de la rationalité univoque, qui peut conduire à une opération de trop, celle qu'on n'aurait pas dû faire. Mais qui sécurise le dispositif de la commande publique, en même temps qu'il banalise, voire automatise, le traitement de l'espace et les processus de construction.

J'ai choisi, pour illustrer l'opposé, l'autre excès, de prendre le temps, sur le temps qui nous est donné en commun ce matin, de vous lire un passage d'un des *Contes fantastiques*<sup>1</sup> d'Hoffmann, intitulé *le Conseiller Crespel*. C'est d'ailleurs, dans notre jargon commun, un « utilisateur », homme de théâtre qui, au commencement d'un projet, m'a dit sa fascination pour la gestuelle, physique et mentale, du Conseiller Crespel. Il avait certes conscience du caractère inadapté de cette attitude pour construire la commande publique. Mais la tentation n'était pas loin...

Extrait :

« Le conseiller Crespel est l'homme le plus merveilleux qui se soit offert à mes yeux, dans le cours de ma vie.

Lorsque j'arrivai à H... où je devais séjourner quelque temps, toute la ville parlait de lui, car alors il était dans tout le feu de son originalité. Crespel s'était rendu célèbre comme juriste éclairé, et comme profond diplomate. Un souverain qui n'était pas peu puissant en Allemagne, s'était adressé à lui pour composer un mémoire, adressé à la cour impériale, relativement à un territoire sur lequel il se croyait des prétentions bien fondées. Ce mémoire produisit les plus heureux résultats, et comme Crespel s'était plaint une fois, en présence du prince, de ne pouvoir trouver une habitation

---

<sup>1</sup> E.T.A. Hoffmann, *Le conseiller Crespel*, in *Contes fantastiques*, tome I, trad. Loève-Veimars, coll. « L'Âge d'or », Flammarion, Paris, 1964.

commode, celui-ci, pour le récompenser, s'engagea à subvenir aux frais d'une maison, que Crespel ferait bâtir à son gré. Le prince lui laissa même le choix du terrain ; mais Crespel n'accepta pas cette dernière offre ; et il demanda que la maison fût élevée dans un jardin qu'il possédait aux portes de la ville et dont la situation était des plus pittoresques. Il fit l'achat de tous les matériaux nécessaires, et les fit transporter au lieu désigné. Dès lors, on le vit tout le jour, vêtu d'un costume confectionné d'après ses principes particuliers, broyer la chaux, amasser les pierres, toiser, creuser et se livrer à tous les travaux manouvriers. Il ne s'était adressé à aucun architecte, il n'avait pas tracé le moindre plan. Enfin cependant, un beau jour, il alla trouver un honnête maître maçon de H..., et le pria de se rendre dès le lendemain matin, au lever du jour, dans son jardin, avec un grand nombre d'ouvriers pour bâtir sa maison. Le maître maçon s'informa tout naturellement des devis, mais il fut bien surpris lorsque Crespel lui répondit qu'il n'avait pas besoin de tout cela, et que l'édifice s'achèverait bien sans ces barbouillages.

Le jour suivant, le maître maçon venu avec ses gens, trouva Crespel auprès d'une fosse tracée en carré régulier.

– C'est ici, dit le conseiller, qu'il faudra placer les fondations de ma maison ; puis, je vous prierai d'élever les quatre murailles, jusqu'à ce que je vous dise : « C'est assez. »

– Sans fenêtres, sans portes, sans murs de traverse ? demanda le maçon presque épouvanté de la singularité de Crespel.

– Comme je vous le dis, mon brave homme, répondit tranquillement Crespel ; le reste s'arrangera tout seul.

La promesse d'un riche paiement décida seule le maître maçon à entreprendre cette folle construction ; mais jamais édifice ne s'éleva plus joyeusement, car ce fut au milieu des éclats de rire continuels des travailleurs, qui ne quittaient jamais le terrain où ils avaient à boire et à manger en abondance. Ainsi les quatre murailles montèrent dans les airs avec une rapidité incroyable ; enfin, un jour, Crespel s'écria : « Halte ! » Aussitôt les pioches et les marteaux cessèrent de retentir, les travailleurs descendirent de leurs échafauds, et Crespel se vit entouré d'ouvriers qui lui demandaient ce qu'il fallait faire.

– Place ! s'écria Crespel en les écartant de la main, et courant à l'extrémité de son jardin, il se dirigea lentement vers son carré de pierres, secoua la tête d'un air mécontent en approchant d'un des murs, courut à l'autre extrémité du jardin, revint

encore et secoua de nouveau sa tête. Il fit plusieurs fois ce manège, jusqu'à ce qu'enfin il alla donner droit du nez contre un pan de mur. Alors il s'écria : « Arrivez, mes amis ! faites-moi ici une porte. »

En même temps, il en donna la hauteur et la largeur. On la perça aussitôt, selon ses indications. Dès qu'elle fut pratiquée, il entra dans la maison et se mit à rire d'un air satisfait lorsque le maître maçon lui fit remarquer qu'elle avait juste la hauteur d'une maison à deux étages. Crespel se promenait de long en large dans l'enceinte des quatre murs, suivi des maçons portant pelles et pioches, et dès qu'il s'écriait : « Ici une fenêtre de six pieds de haut et de quatre de large ! Là une lucarne de deux pieds ! », on les exécutait aussitôt. Ce fut justement pendant cette opération que j'arrivai à H...

C'était un plaisir que de voir des milliers de gens assemblés autour du jardin, qui poussaient de grands cris de joie quand on voyait de nouveau tomber quelque pierre, et qu'une fenêtre apparaissait subitement, là où on n'eût pas soupçonné qu'il dût s'en trouver une. Le reste de la construction de l'édifice et les autres travaux furent accomplis de cette manière et avec la même soudaineté. La singularité grotesque de toute l'entreprise, la surprise qu'on éprouva en voyant qu'après tout la maison prenait un assez bon aspect, et surtout la libéralité de Crespel, entretinrent la bonne humeur de tous les ouvriers qui commencèrent à exécuter les projets du conseiller. Toutes les difficultés se trouvèrent ainsi vaincues, et en peu de temps il s'éleva une grande maison qui avait extérieurement l'aspect le plus bizarre, car toutes les parties y semblaient jetées au hasard ; mais dont l'intérieur offrait mille agréments, et dont l'arrangement était d'une commodité extrême. Tous ceux qui la visitèrent furent d'accord en cela, et moi-même je ne pus en disconvenir lorsqu'une connaissance plus intime avec Crespel m'eut ouvert sa maison. [...]

Il ne s'agit pas, vous l'aurez compris, d'exprimer une quelconque défiance à l'égard de tous ceux, architectes, ingénieurs, entrepreneurs, qui conçoivent et construisent les bâtiments. Mais d'illustrer cette tentation, qui nous anime par intermittence, d'être dans la concrétisation immédiate d'une perception, d'une vision combinée des lieux et des usages, d'accorder davantage ensemble la fabrication et la conception. D'être tendus, tout au long du processus de projet, à dégager, à partir d'un « *ordre* », ce que Louis Kahn<sup>2</sup> appelle les « *possibilités offertes* ».

---

<sup>2</sup> Louis I. Khan, *Silence et lumière*, Editions du Linteau, Paris, 1996

L'un d'entre vous ce matin me disait la difficulté, au moment où le projet se fige et où la construction commence, d'acquérir les notions techniques pour comprendre ce qui se passe et continuer à être en prise avec le projet. Et évoquait son envie de détenir les clefs permettant d'acquérir les codes de ses interlocuteurs. Mais nul ne peut maîtriser tous les savoirs, ni tous les jargons : l'enjeu est plutôt de trouver, sur chaque projet, unique, les mots, les concepts, les références, qui permettent aux acteurs de partager les compétences, de parler des mêmes choses, de ne pas bloquer un processus, de ne pas être dans un séquençage excessif.

\*

Je voudrais en venir maintenant à ce par quoi commence le Conseiller Crespel, à la question du site et de l'interactivité entre le projet urbain, le mode de programmation qu'il génère et la programmation d'équipements publics, à laquelle les collectivités territoriales et les acteurs de la maîtrise d'ouvrage publique sont aujourd'hui confrontées.

Les acteurs de la transformation territoriale agissent aujourd'hui avec de nouvelles méthodes de planification urbaine. Ils jouent avec les outils créés par la loi sur la Solidarité et le renouvellement urbain. Par ailleurs, la procédure des études de définition recrée, en amont, un espace de dialogue entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre que l'imposition de l'anonymat dans les concours d'architecture a contribué à affaiblir.

C'est sans doute la raison pour laquelle les architectes ont fortement investi le champ du projet urbain, qui trouvent peut-être là le moyen de renouer dialogue politique. Ils y développent de plus en plus souvent des trames de programmation « aléatoires », des logiques de flou et pratiquent une hiérarchisation des espaces fondées sur les logiques imposées par les flux et la mobilité.

La démarche se met aussi au service de logiques de plus en plus croisées et organisées entre acteurs publics et acteurs privés : « gouvernance » il y a quelques années, « partenariat public privé » aujourd'hui. Le contexte ainsi créé impose des manières de faire différentes : un programme de commerces par exemple peut être projeté, mais la nature des commerces ne sera connue que quelques mois avant l'ouverture. Les temps de décision, de viabilisation, de construction et d'usage ne sont plus les mêmes. Sur l'île de Nantes par exemple, Alexandre

Chemetoff développe l'idée qu'à partir d'un site, on peut modifier la question, le programme, voire inventer le programme : le site dicte sa logique, est l'idée régulatrice du projet. Les programmes deviennent incertains.

Face à ce nouveau contexte, on pourrait se dire que les logiques d'ouverture qui doivent être à l'œuvre dans tous les commencements de projet sont mieux prises en mains et assumées.

Je pense au contraire que ce contexte impose, pour forger l'identité publique d'un équipement, de pratiquer des stratégies de programmation qui combinent plus fortement qu'aujourd'hui les deux versants évoqués en introduction : hyper normalisation, hyper rationalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs, pour que le bâtiment public réponde bien à toutes les attentes de ses utilisateurs, pour qu'il participe de l'identité de l'institution, mais aussi, à l'opposé, exploration dense, libre, à chaque fois revisitée, des questions essentielles : quelle institution ? quelle place par rapport à d'autres institutions ? quel sens dans la cité ? pour quel service au public ? pour faire passer quelle image d'elle-même ? pour renvoyer à quel lien social ? pour quelle logique de « devenir ensemble » ?

Or cette double entrée, que tout maître d'ouvrage public sait devoir emprunter, est trop souvent elle-même victime dans son entier du processus de rationalisation et de normalisation, et prise dans un temps linéaire : le vertige « d'une pensée qui compartimente, découpe, isole » pour reprendre la formule d'Edgar Morin<sup>3</sup>. Le désir du projet et son positionnement symbolique, transcrits dans le premier acte fondateur qu'est le choix du site, est trop souvent « avalé » par les études de faisabilité et les logiques foncières et économiques. Après, les portes se referment et le programme est trop souvent devenu l'outil de lancement d'un concours qui ne permet plus de refaire le chemin inverse.

Pourtant, le choix du site, le processus de programmation sont les temps véritables de la fabrication du consensus entre les acteurs autour d'un projet. Et quand un projet singulier, porté par un architecte, est choisi, il est d'autant plus libre, créatif, qu'il s'adosse sur un tel projet rêvé et partagé.

---

<sup>3</sup> Edgar Morin, *Terre-Patrie*, Le Seuil, 1993

Cela implique de pouvoir aller assez loin dans l'analyse de la faisabilité, dans la fabrication de tous les possibles, mais aussi de savoir oublier les chemins empruntés au moment du lancement du concours et de la sélection de l'architecte. Plus le maître d'ouvrage aura librement exploré les solutions possibles et ainsi pu identifier les contraintes, déterminer ce dont il ne veut pas, plus l'architecte sera libre de sa démarche et sera à même d'inventer des espaces, des formes, des lieux, de susciter des usages appropriés.

C'est aussi ce qui peut permettre aux architectes d'investir, aux côtés des pouvoirs publics, la question de la représentation de l'institution. Question de plus en plus difficile, compte tenu de la circulation des images, des frontières de plus en plus floues : le centre commercial emprunte-t-il au musée certaines de ses apparences, ou l'inverse est-il à l'œuvre ? Le monumental n'est plus l'apanage de bâtiments publics, et les programmes privés s'ordonnent de plus en plus autour de projets culturels qui permettent de revitaliser les sites en déclin. Or, avec la maîtrise des signes de la représentation, des matériaux, des techniques de construction, les acteurs de la maîtrise d'œuvre occupent une place stratégique pour accompagner, ou contrer, ce brouillage des frontières et des repères, pour ordonner une singularité quand elle est voulue.

La maîtrise d'ouvrage du ministère de la justice avait donné, avec son programme de construction des palais de justice, l'exemple d'une telle démarche en identifiant, dans son schéma directeur établi en 1991 pour la remise à niveau du parc immobilier des juridictions de 26 départements, trois axes : « Rigueur, pacification, transparence ». On redoutait en effet la désacralisation de l'institution judiciaire provoquée par l'approche très fonctionnelle des cités judiciaires développée antérieurement. On a ainsi pu assister à un retour du monumental dans certaines constructions. Et en tout cas, les fonctions immatérielles, d'ordre social ou philosophique, ont été énoncées, de manière ouverte et non univoque, au moment de l'élaboration de la commande.

On peut même aller plus loin : ce qui s'opère avant le projet proprement dit, au stade de la faisabilité et de la programmation, a de plus en plus d'incidences sur la capacité du projet à accueillir l'innovation au cours de la conception et de la construction. Le Plan Urbanisme et Construction (PUCA) fait d'ailleurs des recherches sur ce thème. Et on voit bien, au travers de l'intervention hier de Pierre Diaz-Pedregal, comment certaines recherches en amont, en l'occurrence sur la physique des stocks de papier, peut conduire à des solutions architecturales

fondatrices, plutôt que de condamner l'architecture à n'être que le décor de choix techniques pris par ailleurs.

Encore faut-il que le maître d'ouvrage, au-delà de sa logique de régulation financière, soit disposé à accueillir un processus de travail en commun à toutes les étapes de la chaîne avec le groupe « inventeur » du programme.

Cette phase de fabrication du programme à l'aide de compétences extérieures est essentielle pour forger la cohérence, la trame, les objectifs, les mots du projet. Elle est aussi le moment où se construit la cohésion interne d'un groupe qui devrait être un interlocuteur dans le processus de conception et de fabrication du projet.

Cela implique que le maître d'ouvrage et les utilisateurs ne se dessaisissent pas du programme dans une logique d'externalisation complète à un assistant à maîtrise d'ouvrage, ce qui peut alimenter en retour, faute d'énonciation claire et réfléchie des objectifs, le primat du mesurable sur le non-mesurable et le séquençage généralisé des processus de conception et de construction.

Finalement, n'est-ce pas une stratégie du « chacun à sa place pour travailler ensemble » qui serait vertueuse ? Et de poser que les artisans du programme, avant de chercher à fabriquer l'outil technique de contention de l'architecture ou l'outil de régulation financière et contractuelle du projet, ont la charge de rêver, d'énoncer et de dresser les lignes possibles d'une commande publique, d'être dans une poétique de l'espace qui leur appartienne.

\*

La responsabilité est lourde pour ceux qui organisent aujourd'hui la commande de bâtiments d'archives. Car dans le flou généralisé des contours, administratifs et physiques, des territoires, dans un contexte d'hybridation des programmes culturels, y compris de services d'archives, il s'agit bien d'une géographie politique des territoires à l'identité de laquelle ils contribuent, sans pouvoir en maîtriser ni même en lire l'ensemble des significations ni des impacts.

C'est pourquoi j'ai choisi de terminer cette intervention sur les interrogations que peut susciter cette impossible lecture des territoires et des institutions contemporaines, en vous lisant un texte - moins long que l'extrait du *Conte fantastique d'Hoffmann* – cité à la fin de *Surveiller et punir*<sup>4</sup> :

« Moralistes, philosophes, législateurs, flatteurs de la civilisation, voici le plan de votre Paris mis en ordre, voici le plan perfectionné où toutes choses semblables sont réunies. Au centre, et dans une première enceinte : hôpitaux de toutes les maladies, hospices de toutes misères, maisons de fous, prisons, bagnes d'hommes, de femmes et d'enfants. Autour de la première enceinte, casernes, tribunaux, hôtel de police, demeure des argousins, emplacement des échafauds, habitation du bourreau et de ses aides. Aux quatre coins, chambre des députés, chambre des pairs, Institut et Palais du Roi. En dehors, ce qui alimente l'enceinte centrale, le commerce, ses fourberies, ses banqueroutes ; l'industrie et ses luttes furieuses ; la presse, ses sophismes ; les maisons de jeu ; la prostitution, le peuple mourant de faim ou se vautrant dans la débauche, toujours prêt à la voix du Génie des Révolutions ; les riches sans cœur... enfin la guerre acharnée de tous contre tous. »

Un texte envoyé en 1836 par un correspondant à *La Phalange*, un « texte sans nom » sur lequel Michel Foucault choisit de s'arrêter.

Cela nous renvoie à ce qu'un correspondant d'un quotidien contemporain pourrait écrire sur les repères institutionnels inscrits dans l'organisation des villes d'aujourd'hui et des territoires incertains qui les relie, et sur la manière dont on pourrait situer mairies, musées, bibliothèques, ministères, archives, stades, prisons, écoles et crèches... Je ne m'y risquerai pas.

Je vous remercie.

---

<sup>4</sup> Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975