



Interview de Jacques Cabanieu  
Ancien secrétaire Général de la MIQCP

---

### INTERVIEW de JACQUES CABANIEU

#### **Vous avez animé la MIQCP pendant 16 ans, quel message voudriez-vous faire passer aux Maîtres d'ouvrage ?**

J'ai travaillé pendant 40 ans comme Maître d'ouvrage, c'est un métier technique, administratif et juridique mais un métier fabuleux qui n'est surpassé que par celui du concepteur. Le concepteur crée, or la création est essentielle dans notre monde, c'est ce dont on a le plus besoin. Le Maître d'ouvrage est notamment un accoucheur de création et il doit protéger les créateurs !

En général les Maîtres d'ouvrage se forment sur le tas, ils ne reçoivent hélas pas de formation spécifique. Quand ils sont confrontés à des questions d'aménagement urbain, ils sont le plus souvent démunis.

Je regrette que la MIQCP dont j'ai pris le contrôle en 1992 n'ai pas pu continuer à s'investir dans le champ de l'urbain (alors que la MAU, Mission pour l'Art Urbain, disparaissait) car l'urbanisme est plus complexe encore que les constructions publiques et une approche comme la nôtre aurait sûrement permis de structurer la démarche et d'insister notamment sur la programmation urbaine.

#### **Vous vous êtes attaché à sensibiliser, expliquer et illustrer la loi MOP pendant des années, que représente-elle pour vous ?**

La loi MOP est la Bible de la Maîtrise d'ouvrage, elle lui donne la base pour s'organiser, définir son rôle et ses rapports avec la maîtrise d'œuvre. Elle affirme que le rôle du Maître d'ouvrage est d'intérêt public et qu'il ne peut se démettre de cette mission de service public. Elle développe ce qu'il doit faire pour remplir cette mission. La loi MOP date de 1985 mais elle ne vieillit pas !

#### **Quels sont pour vous les enjeux de la démarche programmatique ?**

Il y a deux obligations essentielles pour la Maîtrise d'ouvrage :

- > s'organiser et trouver les compétences dont elle a besoin pour assumer cette responsabilité
- > définir ses besoins, c'est à dire accomplir un travail de programmation

La programmation est un gigantesque travail de synthèse, de définition, d'évaluation, de faisabilité etc... Il est très difficile de faire de la programmation en interne: la Maîtrise d'ouvrage a besoin d'un œil extérieur pour casser ses propres certitudes, prendre du recul, créer un dialogue, susciter et animer l'incontournable concertation et enrichir la réflexion sur le projet. La programmation permet à la Maîtrise d'ouvrage d'ouvrir la boîte

des possibles avec l'aide d'un prestataire extérieur. Et bien entendu elle est distincte de la conception spatiale.

**En quoi cela vous semble important de former les Maîtres d'ouvrage à la démarche de programmation urbaine?**

Les Maîtres d'ouvrage ne sont pas toujours conscients de l'extraordinaire complexité d'un projet urbain. On ne peut pas se lancer dans le projet urbain sans une démarche spécifique. La plupart des Maîtres d'ouvrage sont habitués au projet à l'échelle d'un bâtiment, avec une démarche linéaire et taylorisante, alors que la démarche en projet urbain est beaucoup plus itérative, systémique et en évolution permanente.

La démarche de programmation urbaine est atypique et se distingue vraiment de la démarche de programmation architecturale. Elle est complexe, de nombreux acteurs interviennent avec des techniques très différentes et des compétences multiples. C'est un peu comme la traversée d'un marécage: il faut bien organiser son itinéraire pour ne pas se noyer. C'est un parcours du combattant qu'il faut avoir bien préparé à l'avance.

Il faut que les Maîtres d'ouvrage comprennent que quand ils entrent dans le champ de l'urbain, ils entrent dans une zone beaucoup plus complexe, pour laquelle ils ne sont, la plupart de temps, pas préparés et pour laquelle il est nécessaire de se former. C'est une forme de réorientation car souvent ce n'est pas la même pratique que ce qu'ils ont fait toute leur vie. Il ne faut pas une nouvelle loi pour les projets urbains. Des lois il y en a assez et ce dont les Maîtres d'ouvrage ont besoin c'est de formation.

**Vous avez été un acteur très engagé dans l'Institut de Programmation en Architecture et Aménagement qui a été très actif de 1994 à 2004. Les travaux de l'Institut ont permis de faire avancer les réflexions et les pratiques dans le champ de la programmation. Quelles sont à votre avis les réflexions prioritaires à mener aujourd'hui?**

L'IPAA est arrivé à une époque où l'on avait besoin d'une institution non corporatiste pour organiser la profession de programmiste dont le travail de programmation a été rendu obligatoire par la loi MOP. Il fallait organiser une profession qui n'existait pas. L'IPAA a joué ce rôle et a notamment développé de la formation, une qualification, un guide-annuaire et a permis la création d'un syndicat unitaire.

Aujourd'hui il n'est plus possible d'organiser ce type d'institution sous l'égide de l'État, c'est aux programmistes de se prendre en main pour monter des formations, sensibiliser les Maîtres d'ouvrage, mutualiser les connaissances et capitaliser les savoirs. Il faut des opérations de sensibilisation et de mutualisation des expériences pour attirer la Maîtrise d'ouvrage.

**Vous avez accepté de parrainer les Matinales d'aptitudes urbaines, le nouveau cursus de formation à la démarche de programmation urbaine, qu'en attendez-vous?**

J'en attends qu'il se passe ce que l'on n'a pas été capable de faire pendant 18 ans! A la MIQCP, à l'IPAA on a toujours su qu'il y avait un besoin concernant la programmation urbaine mais les réflexions engagées n'ont jamais aboutis. J'espère que cette solution y répondra. Il faut impérativement soutenir cette excellente initiative !