

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
Direction des Équipements et des  
Constructions

POUR UNE UTILISATION OPTIMALE  
~~POUR UNE UTILISATION OPTIMALE~~

DES ÉQUIPEMENTS PUBLICS :  
~~DES ÉQUIPEMENTS PUBLICS :~~

BILAN ET PROSPECTIVE DES  
~~BILAN ET PROSPECTIVE DES~~

EQUIPEMENTS INTÉGRÉS  
~~EQUIPEMENTS INTÉGRÉS~~

Tome I  
Tome I

A.N.P.E.I.  
Association Nationale pour la  
Promotion des Équipements Intégrés

Annamaria GIOVANETTI  
Annamaria GIOVANETTI  
Janvier 1986  
Janvier 1986

## S O M M A I R E

<u>INTRODUCTION</u>	p.3
<u>AVANT-PROPOS</u>	p.5
<u>1ère PARTIE : LES EQUIPEMENTS INTEGRES : APPROCHE DESCRIPTIVE</u>	p.13
- <u>La chronologie</u> -	
1. <u>ESSAI DE TYPOLOGIE : TAILLE ET COMPOSITION DES EQUIPEMENTS INTEGRES</u>	p.19
A) les équipements intégrés à partenaires multiples	p.20
B) les équipements intégrés à nombre réduit de partenaires	p.21
C) l'établissement scolaire structurant l'intégration	p.23
2. <u>LES IMPLICATIONS ARCHITECTURALES ET URBANISTIQUES</u>	p.27
A) L'organisation de la structure d'ensemble: le choix architectural et l'implantation urbanistique	p.28
B) L'organisation de la structure intérieure: polyvalence et banalisation des surfaces	p.31
C) la circulation des publics	p.35
3. <u>LES MODALITES PRATIQUES DE L'INTEGRATION</u>	p.37
A) Le prêt de locaux	p.37
B) l'échange de personnel	p.41
C) la prestation de service	p.42

IIème PARTIE: <u>ASPECTS ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS DE LA PROGRAMMATION ET DU FONCTIONNEMENT DES EQUIPEMENTS INTEGRES</u>	p.46
1. <u>LE MONTAGE DU PROJET</u>	p.47
A) les objectifs et les obstacles	p.47
B) les solutions adoptées	p.50
2. <u>LE FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPEMENT INTEGRE</u>	p.57
A) Structure de gestion: la recherche d'une structure globalisante	p.57
B) le financement du fonctionnement : les budgets	p.66
C) la structure de direction du C.E.C.: rôle et pouvoir	p.69
D) la "gestion" des personnels et des matériels	p.77
3. <u>A LA RECHERCHE D'UN STATUT</u>	p.83
A) Une solution possible : le G.I.P. (Groupement d'Intérêt Public)	p.84
B) Le G.R.A.F.I.C de Saint-Fons	p.86
III ème PARTIE: <u>LE FONCTIONNEMENT DES EQUIPEMENTS INTEGRES OU L'INTEGRATION AU QUOTIDIEN</u>	p.93
1. <u>LE POIDS DE LA STRUCTURE AU NIVEAU DU VECU DE L'INTEGRATION</u>	p.94
A) La structure architecturale	p.94
B) La structure administrative	p.102
2. <u>LE POIDS DU FACTEUR HUMAIN AU NIVEAU DU VECU DE L'INTEGRATION</u>	p.107
A) La structure de coordination	p.107
B) Recrutement des personnels	p.107
C) Réduction ou synergie	p.108
D) Le coût de la pratique de l'intégration	p.108
E) Les élus locaux	p.109

## INTRODUCTION

Equipements collectifs fondés sur une réflexion interdisciplinaire nouvelle, les équipements intégrés ont suscité un certain intérêt, ils ont même connu un certain succès... et ils ont été ensuite pratiquement oubliés.

Que retenir de cette expérience ? Quelle est l'évolution possible ou souhaitable de ce type d'équipements ? Pourquoi ne pas profiter de cette véritable expérimentation en temps et grandeurs réels pour en tirer un maximum d'enseignements ?

Ainsi, après avoir restitué la problématique liée aux équipements intégrés, cette étude cherche, à travers l'analyse de douze centres, à mettre en évidence et à apprécier les particularités (... avantages et contraintes) liées à ce type d'équipement.

Pour ce faire, il s'agissait tout d'abord d'opérationnaliser le concept d'intégration en le décomposant en une série de révélateurs de constantes du processus à analyser. Ce travail a permis d'isoler un certain nombre d'"objets" autour desquels s'est articulé le recueil d'information(1).

---

(1) ... qui s'est fait à travers des questionnaires (cf. annexes) et des entretiens (lors de notre passage sur le terrain) qui étaient adressés aux différents acteurs sociaux (Proviseurs / Principaux, Professeurs, Responsables des différents équipements, Maires et membres des Collectivités locales...).

Le traitement et l'analyse des informations recueillies se sont structurés selon trois approches différentes :

1. Pour la première partie, une approche à visée descriptive permet de réunir toutes les données pouvant situer historiquement les équipements intégrés ainsi que l'ensemble des éléments liés à la traduction architecturale de l'idée d'intégration. Une description de la composition des Centres et des pratiques de collaboration qu'ils adoptent complète cette partie, donnant ainsi une vue assez complète de l'objet de l'analyse.
2. Pour la deuxième partie on vise à mettre en évidence et à analyser tous les problèmes administratifs liés à la concrétisation de l'idée d'intégration.

On a regroupé dans cette partie les données concernant la programmation (les obstacles auxquels elle s'est confrontée et les solutions adoptées), le financement du fonctionnement (les problèmes de budget...), la gestion (les problèmes de statut et de degré d'autonomie du Centre, la gestion du personnel commun et du matériel commun . . . ) .

3. Pour la troisième partie une approche, à visée plus particulièrement évaluative essaie d'établir un bilan au niveau du fonctionnement des équipements intégrés.

La réflexion a été guidée par deux objectifs complémentaires :

- d'une part il s'agirait d'évaluer les effets que la structure architecturale et administrative peut avoir sur le vécu de l'intégration ;
- d'autre part et parallèlement, il s'agirait d'évaluer le rôle que le facteur humain peut jouer en tant qu'élément facilitateur ou inhibiteur de la collaboration et de la coordination entre les différents équipements.

Nous espérons que les différents niveaux d'analyse ainsi pris en considération permettent de porter un regard qui soit en même temps critique et constructif sur les modalités et les enjeux de l'intégration.

## AVANT - P R O P O S

### LA NAISSANCE DU CONCEPT D'INTEGRATION

Le concept d'intégration qui est à la base de la conception d'équipements intégrés, est le résultat de la réflexion commencée vers les années 60, sur tout un ensemble de données, touchant des domaines variés et répondant à des soucis fort différents.

Ces réflexions, souvent parallèles et portées par des groupes et des courants de pensée divers, portaient de l'examen d'une situation sociale et économique en pleine évolution.

Elles visaient d'abord le constat d'un certain nombre de carences qui devenaient de plus en plus manifestes. Certains concepts, qui étaient visiblement mal adaptés à la situation nouvelle, nécessitaient une redéfinition les rendant, plus aptes à cerner la multiplicité des besoins.

C'est grâce à cet ensemble de réflexions que l'idée d'intégration des équipements publics commencera à naître et à se développer. Elle cessera ensuite d'être soulevée seulement dans des confrontations et des discussions informelles pour devenir l'une des priorités, dont l'importance et les enjeux seront soulignés par les différentes commissions, lors des travaux préparatoires du VIe Plan.

### A) La réflexion éducative

Dans un domaine traditionnellement assez statique comme celui de l'éducation, on commence à assister à l'émergence d'une réflexion nouvelle sur les buts et les moyens que l'école se donnait. Le travail de recherche d'un certain nombre de mouvement d'enseignants fait apparaître de nouvelles finalités que l'action éducative avait jusqu'alors ignorées. La remise en cause des pratiques pédagogiques traditionnelles se pose ainsi comme nécessaire et elle est fonction des nouveaux objectifs.

En affirmant que l'école ne doit plus être un monde à part mais qu'au contraire elle doit participer à la vie de la société pour laquelle elle opère, on propose la conception nouvelle d'une école ouverte.

Cela suppose l'élimination des barrières existantes : l'insertion de l'école dans le tissu social doit se faire grâce à une multiplication des échanges et des confrontations avec les diverses composantes de la société.

L'école se pose non plus seulement comme le lieu éducatif pour les enfants et les jeunes, mais aussi comme une structure faisant véritablement partie de la vie du quartier ou du village et dont la population entière peut bénéficier.

D'autre part et parallèlement on affirme que les moments éducatifs ne sont pas monopole de l'école : la société même fournit tout un ensemble de stimulations culturelles. Une perméabilité des deux instances paraît alors tout à fait indispensable pour une action éducative véritablement efficace.

L'école ouverte implique un double mouvement : à l'école qui "sort" pour s'approcher de la réalité qui l'entourne, correspond l'"entrée" du monde extérieur dans l'école. Cela se concrétise à travers une ouverture aux adultes (bibliothèque, cours alternatifs ...) et la recherche d'un dialogue avec les autres interlocuteurs sociaux (associations, Maisons des Jeunes, Maisons de la Culture . . . ) .

Dans ce mouvement de renouvellement, les pratiques pédagogiques ne peuvent pas rester inchangées : on parle de plus en plus d'une école active visant à développer chez les élèves la capacité de construire leurs propres schémas d'apprentissage, pour arriver ainsi à maîtriser le processus. Il ne s'agit pas seulement d' "apprendre" mais plutôt d' "apprendre à apprendre"

La possibilité pour l'individu de maîtriser son processus d'apprentissage devient encore plus importante si on se situe dans l'optique d'une éducation permanente : en affirmant que les stimuli éducatifs sont variés et que l'individu continue d'apprendre tout le long de sa vie, on affirme aussi la nécessité d'une éducation qui soit en même temps globale et continue.

Toutes ces pistes complémentaires de réflexion, font que l'école soit perçue comme le lieu privilégié de l'expérimentation et de l'innovation.

## B) La réflexion culturelle

La notion même de culture subit une évolution : on commence à parler d'action et d'animation culturelles, en définissant ainsi la culture non plus dans une optique élitiste mais au contraire dans celle du partage et de l'appropriation de la part de tous.

La culture pourrait d'autre part cesser d'être un élément épisodique pour devenir partie intégrante de la vie de tous les jours. Ceci implique qu'on prenne en compte aussi toute une série de manifestations et de moments qui n'étaient pas jugés culturels, car ils ne rentraient pas dans la définition restreinte qu'on donnait de la culture.

Mais la réflexion va au delà d'une simple multiplication des moments culturels et de leur élargissement à tous les publics. Le projet est bien plus ambitieux. Faire accéder un plus grand public à des manifestations



diverses ne peut constituer que la première étape d'un plus large processus.

Dépasser la consommation culturelle reste le but final : il faut amener le public à une véritable création culturelle.

De ces prémices naît le désir de créer des structures capables de favoriser une pratique culturelle active et stimulante, pouvant amener l'individu non seulement à connaître, mais aussi à expérimenter et à personnaliser les différents stimuli culturels.

### C ) La réflexion sociale

En matière de politique sociale aussi un certain nombre d'idées et d'exigences paraissent inspirer la réflexion, en créant de nouvelles attentes.

- Le brassage des différents groupes de la population paraît nécessaire pour sortir de la sectorisation que le rythme de vie actuel provoque : il s'agit de casser l'homogénéité en favorisant la rencontre des différentes couches sociales, des différentes tranches d'âge, des différents groupes ethniques.
- La participation démocratique à la vie de la collectivité, qui constitue la concrétisation du concept de citoyenneté active, porté par les mouvements d'Education Populaire, implique que le citoyen s'approprie des structures collectives de son quartier et de sa ville, en participant aussi à leur gestion.
- L'intégration des marginaux s'impose comme un problème qui ne peut être négligé. Les couches défavorisées doivent pouvoir participer à la vie de la collectivité en tant que citoyens à part entière. Il faut pour cela multiplier voire provoquer les occasions de découverte, d'échange, de rencontre.

#### D) La réflexion en matière d'urbanisme

Les modifications et les changements que les villes continuaient de subir étaient d'autant plus évidents qu'ils étaient rapides et souvent incontrôlés.

La mobilité sociale, accrue par le mode de vie moderne, fait que la population d'une ville change assez rapidement : les liens qui jadis s'établissaient entre les individus et les groupes, ont du mal à se constituer face à une diversité qui bouleverse et modifie les cadres de référence de chacun.

Souvent des quartiers entiers des villes changent de visage: aux anciennes relations interindividuelles fortes et permanentes se substitue une juxtaposition d'individus, anonymes et indifférents les uns aux autres.

La construction de nouveaux quartiers (et ensuite des villes nouvelles) qui peut se faire en un temps relativement bref, laisse irrésolu le problème de savoir comment susciter ou faciliter la naissance d'une communauté, donc d'un réseau de rapports et de liens sociaux qui étaient, dans la ville de jadis, le résultat d'une longue connaissance et d'un partage d'idées, d'intérêts, d'histoire.

Les urbanistes et les aménageurs commencent à réfléchir ainsi sur le rôle que la structure architecturale peut avoir pour faciliter la création et la mise en place d'un réseau relationnel.

#### E) La rentabilisation des équipements publics

L'accroissement des besoins et l'élargissement des publics rendaient encore plus saillant l'état de pénurie qui existait en matière d'équipements publics.

Une politique visant à réduire les carences existantes est alors mise en place à travers un important effort de construction d'équipements collectifs (éducatifs, socio-éducatifs et sportifs).

Parallèlement à cet effort de construction naît une réflexion portant sur la possibilité d'arriver à une utilisation maximale des équipements disponibles.

Il était en effet facile de se rendre compte que les équipements étaient très souvent sous-employés et que leur taux d'occupation réel était largement inférieur à leur taux d'occupation possible. Ceci était dû par exemple au fait que :

- la non-harmonisation en matière d'équipements publics provoquait la présence d'équipements ayant à peu près le même domaine d'action et par contre l'absence d'équipements à vocation complémentaire ;
- des équipements trop sectorisés ne pouvaient répondre qu'aux besoins d'une certaine tranche de population.

La rentabilisation des équipements publics passait de toute évidence à travers une articulation des différents besoins de la population, auxquels il était possible de répondre globalement grâce au plein emploi des structures et des équipements.

#### DU CONCEPT D'INTEGRATION AUX EQUIPEMENTS INTEGRES

Le rappel des différentes sources de réflexion qui sont susceptibles d'avoir inspiré l'apparition des premiers équipements intégrés, ne doit pas donner l'impression de l'existence d'un large mouvement d'opinion. En fait, si les idées qui ont nourri la conception des équipements intégrés sont effectivement nombreuses et très variées, leur synthèse et leur

articulation ne sont dues, au départ, qu'à la volonté et au travail d'un petit groupe de personnes, partageant les mêmes convictions et les mêmes espoirs (1).

La réflexion sur les équipements intégrés prendra de l'ampleur seulement après la construction du premier équipement intégré, à Yerres, en 1969.

Le "Centre Educatif et Culturel" d'Yerres provoquera en effet un véritable mouvement d'intérêt se prolongeant dans une série de rencontres et de colloques qui étofferont et approfondiront le concept d'intégration, en arrivant à mieux le définir et à le conceptualiser.

Réunir et intégrer des équipements différents dans un même ensemble fonctionnel paraît alors être la réponse aux carences et aux besoins évidenciés :

- en matière éducative : la présence de l'école à l'intérieur d'un ensemble d'équipements différents, peut lui permettre de s'ouvrir à la réalité du quartier et de devenir le lieu pour une éducation globale et permanente ;
- en matière culturelle : les besoins culturels peuvent être pris en charge de façon globale, en facilitant un plus large accès de la population aux moments et aux expériences culturelles.
- en matière sociale : le brassage des publics peut devenir une réalité à l'intérieur d'une structure composite et ouverte.

---

(1) II s'agissait du PDG d'une entreprise spécialisée en constructions scolaires (M. Chaslin) ; d'un responsable du Ministère de la Jeunesse et des Sports (M. Grosborne) ; d'un responsable du Ministère de l'Éducation Nationale (M. Renard) et d'un responsable du Ministère des Affaires Culturelles (M. Girard).

La présence de ces trois domaines à l'intérieur d'un même ensemble peut d'autres part rendre effective une harmonisation des différentes actions.

- en matière urbanistique : un noyau d'équipements facilitant les échanges et les rencontres peut constituer l'élément catalyseur pour la naissance d'un réseau d'interrelations riches et variées ;
- en matière de rentabilisation des équipements collectifs : l'utilisation d'un ensemble harmonique de structures différentes aurait permis d'obtenir leur utilisation maximale : les concepts de banalisation et de polyvalence des surfaces constituent ici un élément important d'innovation.

0

0 0

P R E M I E R E      P A R T I E

L E S    E Q U I P E M E N T S    I N T E G R E S    :    :

A P P R O C H E      D E S C R I P T I V E

- La chronologie -

Le premier équipement intégré a été réalisé en 1969, à Yerres, une commune de la banlieue parisienne. Sa mise en place s'est faite dans des conditions particulières et la réalisation du projet est liée à un concours de circonstances qui ont permis de dépasser les difficultés d'ordre administratif et financier qui se posaient. C'est en effet grâce à l'entente existant entre des responsables de ministères différents, qui faisaient partie du petit groupe des "fondateurs", que l'équipement intégré d'Yerres verra le jour.

Le point de départ, comme ce sera souvent le cas pour d'autres équipements intégrés, était constitué par le besoin d'ouvrir un Collège sur le territoire de la commune. A cela s'ajoutait le constat d'une situation de sous-équipement dans les domaines culturel, social et sportif qui aurait été aggravé par l'expansion prévue et déjà amorcée de la commune.

L'intégration était ainsi lancée : le C.E.C.(Centre Educatif et Culturel) d'Yerres suscitera un certain intérêt dans différents milieux (allant du milieu éducatif à celui des architectes et urbanistes) et il sera beaucoup visité.

Au niveau des Administrations, l'idée d'intégration paraît recueillir aussi des adhésions qui permettent la constitution d'un groupe interministériel d'étude, transformé en Commission Interministérielle pour les équipements intégrés par un arrêté du Premier Ministre du 1er octobre 1971.

Les buts et le rôle de cette Commission étaient ainsi définis :

- étudier les problèmes de toute nature que posent la conception, la réalisation, la gestion et l'animation des équipements intégrés ;

- coordonner les interventions des différents départements ministériels ou organismes intéressés ;
- dresser le bilan des différentes expériences ;
- formuler des recommandations et proposer des mesures propres à la mise en oeuvre des équipements intégrés.

Cette démarche, visant à donner une existence institutionnelle aux équipements intégrés ainsi qu'à approfondir la réflexion théorique, allait de pair avec la programmation de nouveaux équipements intégrés. Tout de suite après Yerres on réalise Istres (ouverture de la 1ère tranche en 1970) et ensuite les projets de la Villeneuve de Grenoble (1972) et de Chamonix (1973).

L'intérêt naissant pour l'idée d'intégration se confirme au tout début des années 70 : des équipements intégrés sont projetés et réalisés dans le cadre des Villes Nouvelles, selon les priorités fixées par le VIème Plan (Isle d'Abeau, 1973 - Le Vaudreuil, 1974 - St Quentin-en-Yvelines, 1975 - Villeneuve d'Ascq, 1977) et aussi dans des communes en expansion (Le Cannet, 1974 - Sablé-sur-Sarthe, 1977) ou sous-équipées (La Ricamarie, 1977).

Mais l'application de l'idée d'intégration révèle, au fil des projets, une tendance réductrice qui, négligeant parfois le projet culturel et social, prend essentiellement en compte les aspects économiques de rentabilisation des équipements publics.

A cela s'ajoutent les réticences des différents Ministères face à une démarche interdisciplinaire qui met en cause les pratiques traditionnelles de cloisonnement et d'autonomie des Administrations. Cette démarche est perçue comme pouvant mettre en danger sa propre sphère de pouvoir et ses compétences.

Aussi, avec la fin du VIème Plan, en 1975, disparaît complètement l'intérêt, même modeste, que les Administrations paraissent porter aux équipements intégrés.



Le mode de disparition de la Commission Interministérielle, la même année, paraît très significatif: pratiquement "oubliée", elle s'éteindra doucement par manque de soutien et d'intérêt. Le même sort est réservé aux équipements intégrés: jamais contestés ou mis en cause, ni dans leur projet culturel ni au niveau de leur réalisation, par des études ou des bilans négatifs, les administrations leur diminueront peu à peu les aides, entre autres financières, qui avaient permis leur apparition, cesseront de leur apporter leur soutien moral qui leur était nécessaire et se désintéresseront progressivement de l'institution globale pour ne s'attacher qu'au secteur particulier les concernant directement.

... après des années d'oubli, un équipement intégré a été ouvert à Saint-Fons, pour la rentrée 1985.

La réalisation du projet paraît être dûe à une volonté municipale affirmée et aux nouvelles possibilités que le G.I.P ( Groupement d'Intérêt Public ) offre au niveau de l'autonomie du Centre et de son statut.

## Chronologie

- Yerres	1968
- Istres	1970
- Grenoble	1972
- Chamonix	1973
- Isle d'Abeau	1973
- Le Vaudreuil	1974
- Le Cannet	1974
- St Quentin-en-Yvelines	1975
- Nîmes	1975
- Sablé-sur-Sarthe	1977
- Villeneuve d'Ascq	1977
- La Ricamarie	1977
- Saint-Fons	1985

Les dates indiquent le début du fonctionnement de la première tranche du projet.

TABLEAU I : COMPOSITION DES CENTRES

	NIVEAU SCOLAIRE					EQUIPEMENTS OU ETABLIS. SCOLAIRES										EQUIPEMENTS OU ETABLISSE									
	CES	CET	SES	Lycée	LEP	CIO	Restaurant	Reunions Spectacles	Bibliothèque/Ludoth. Médiathèque	CDI	Installations sports couvertes	Installations sports plein air	Formation continue	CULTURELS			SOCIO-CULTURELS			SOCIAUX		MEDICAUX			
														Reunions Spectacles	Expositions-Musées	Biblioth/Diacotheque Médiath/Ludotheque	Centre Social	MJC ou MPT	Formation continue G.R.E.T.A	L.C.R	Halte Garderie	Crèche	Services sociaux	Centre Médico-Sportif	Centre Médico-Social
1. YERRES Centre Educatif et Culturel	X						X					X	X		X				X						
2. LA RICAMARIE Centre Educatif et Coopératif Jules Vallès	X		X				X		X			X	X		X										
3. LE CARNET-MOUGINS Centre Educatif et Culturel Les Campelières	X		X				X		X			X			X									X	
4. LE VAUDREVIL Centre Educatif et Culturel	X		X				X	X	X			X					X								
5. ST-QUENTIN-EN-YVELINES Lycée des Sept Mares				X		X			X						X		X								
6. VILLENEUVE D'ASCQ Lycée R. Queneau				X			X		X	X						X		X							
7. ISLE D'ABEAU (Villefontaine) Collège Louis Aragon	X		X				X		X	X					X		X								
8. CHAMONIX Complexe Chamonix-Nord Cité Scolaire	X				X		X		X						X		X								
9. ISTRES Centre Educatif et Culturel "Les Heures Claires"	X					X	X	X	X				X		X	X	X		X	X		X		X	X
10. GRENOBLE C.E.P.A.S.C	X						X		X				X		X		X								
11. SABLE-SUR-SARTHE Collège Pierre Reverdy	X						X		X	X					X	X									
12. NIMES Centre Elsa Triolet Collège Diderot	X						X		X	X			X												

**LEGENDE :**  
 CES : Collège Enseignement Secondaire  
 CET : Collège Enseignement Technique  
 SES : Section Enseignement Spécialisé  
 LEP : Lycée Enseignement Professionnel  
 CIO : Centre Information Orientation  
 CDI : Centre Documentation Information  
 MJC : Maison des Jeunes et de la Culture  
 MPT : Maison Pour Tous  
 LCR : Locaux Collectifs Résidentiels  
 HG : Halte Garderie  
 CMPP : Centre Médico-Psycho-Pédagogique  
 PMI : Protection Maternelle et Infantile  
 ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi  
 FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs  
 ENSA : Ecole Nationale Ski et Alpinisme  
 EMD : Ecole Musique et Danse  
 AFPA : Association Formation Profes. Adultes  
 MFV : Maison Familiale de Vacances

## 1. ESSAI DE TYPOLOGIE : TAILLE ET COMPOSITION DES EQUIPEMENTS INTEGRES

Les équipements intégrés réalisés pendant les vingt années qui nous séparent du C.E.C. d'Yerres montrent une assez grande variété quant aux domaines touchés par l'intégration.

Pour ce qui concerne les équipements qui font l'objet de notre analyse, il existe un noyau commun à tous puisqu'il s'agit de centres comportant un établissement d'enseignement secondaire.

Malgré cela, on trouve une certaine diversité quant aux formes et au degré d'ampleur que prend l'idée d'intégration dans chacun d'eux.

Les différentes combinaisons réalisées peuvent être d'abord expliquées par le fait que le recensement et l'évaluation des besoins locaux déterminent le choix d'une politique d'aménagement particulière et spécifique.

Mais, d'autre part, la réalisation d'équipements intégrés s'est souvent heurtée à des difficultés et à des contraintes qui ont pu changer le projet de départ jusqu'à le dénaturer parfois complètement.

En croisant ainsi deux facteurs, le type d'équipements qui sont intégrés dans le même projet et leur nombre, il nous est possible de dégager une première typologie qui regrouperait les équipements intégrés de notre étude en trois catégories :

- A) les équipements intégrés à partenaires multiples
- B) les équipements intégrés à nombre réduit de partenaires
- C) l'établissement scolaire structurant l'intégration

- A) Les équipements intégrés à partenaires multiples : Yerres, Istres, Chamonix, Grenoble.

Peu de temps après Yerres, et sur le même modèle, apparaissent des équipements intégrés qui interprètent l'idée d'intégration dans son sens le plus élargi. Il s'agit en effet de Centres qui ont été conçus pour abriter plusieurs domaines d'action (éducative, culturelle, sociale, socio-éducative, sportive . . . ). Leur articulation devrait permettre de réaliser une intégration pluridimensionnelle.

Différents Ministères et Administrations sont ainsi appelés à participer au projet : ils recouvrent des aires diverses et ils sont censés couvrir ainsi de façon globale les catégories de besoins de la population concernée.

A côté de l'établissement scolaire on trouve ainsi le domaine culturel (avec des équipements du Ministère de la Culture, du type C.A.C. (Centre d'Action Culturelle), le domaine social (souvent à tutelle municipale (ou D.D.A.S.S. . . . ) , types Centres Sociaux , crèches, halte-garderies...), le domaine socio-culturel (avec des équipements du Ministère de la Jeunesse et des Sports, type M.J.C. ou Maison pour Tous), le domaine médical (du Ministère de la Santé : médecine préventive, P.M.I., ou à tutelle municipale : médecine sportive . . . ) , le domaine sportif (généralement à tutelle municipale : installations sportives couvertes et de plein air . . . ) .

Aussi les équipements intégrés de cette première catégorie ont une taille assez importante : la formule déjà relativement complexe choisie pour Yerres, avec la présence de neuf établissements (1) a été, avec

---

(1) Le C.E.C. d'Yerres comporte : un Collège et un Centre de Promotion Sociale et de Formation Continue, une Bibliothèque, une Maison pour Tous, un Centre Sportif, un Centre Culturel, un Centre Social et une halte-garderie, l'Ecole Nationale de Musique et de Danse.

Istres, encore enrichie puisque dans ce Centre coexistent quinze établissements différents (1). Il est important de souligner que la naissance et l'élaboration des projets concernant ces centres ont été suivies par l'équipe des "fondateurs" de façon directe (Yerres) ou indirecte grâce à des fonctionnaires qui étaient en contact avec elle.

Ceci a donné une certaine homogénéité aux différents projets qui brassent tous les mêmes catégories de besoins. Le projet de Chamonix toutefois semble quelque peu différent : axé complètement sur le créneau sportif, ce centre (qui propose des structures assez importantes dans ce domaine) n'a pas vraiment pris en compte le domaine culturel et il ne comporte pas d'équipements de type Centre Culturel. La présence de l'E.N.S.A. (Ecole Nationale de Ski et Alpinisme) représente d'ailleurs la concrétisation du principe inspirant le projet : créer un pôle sportif ayant un rayonnement au niveau national.

B) Les équipements à nombre réduit de partenaires :

Le Cannet, Sablé-sur-Sarthe, Villeneuve d'Ascq, Isle d'Abeau.

Il s'agit d'équipements intégrés d'une taille beaucoup plus modeste. Les partenaires ne sont pas nombreux, les aires d'action touchées sensiblement réduites. Ils comportent, avec le Collège, presque exclusivement des équipements à gestion communale directe (Bibliothèque, Services sociaux, installation sportives ...) ou à gestion associative (M.J.C. ou Maison pour Tous) (2).

---

<sup>(1)</sup> (1) Le C.E.C. d'Istres comporte : 10 établissements intégrés : le Collège, le Centre d'Education Permanente, un Centre Sportif, un Centre Aéré et une Ludothèque, la Bibliothèque, l'Ecole de Musique, un Centre Culturel, la Maison pour Tous, le Centre Social et la halte-garderie, et une Maison Familiale de Vacances; et 5 établissements associés : une antenne de l'ANPE, un Centre Psycho-Technique de l'AFPA (Formation Professionnelle des Adultes), un Centre de Santé, un Centre d'Information et d'Orientation et un Centre Medico-Psycho-Pédagogique.

(2) Sablé-sur-Sarthe comporte aussi une Antenne du Palais de la Découverte, à financement et gestion municipaux.

Cette nouvelle "lecture" de l'idée d'intégration est le résultat d'un processus d'appropriation de la part de l'échelon local. Des communes en expansion (Le Cagnet, Sablé-sur-Sarthe ...), souvent déjà sous-équipées, voient dans les équipements intégrés un outil permettant de doter la ville d'un pôle multifonctionnel.

Un projet global est ainsi élaboré : l'école représente le noyau central autour duquel d'autres équipements trouvent place. L'interlocuteur principal est donc le Ministère de l'Éducation Nationale. L'implication du Ministère de la Culture paraît déjà plus difficile à obtenir. Sans aucun appui, financier ou logistique, particulier (les subventions d'État sont déjà plus aléatoires ...), le projet est élaboré surtout au niveau local. La Municipalité, tout en ayant le souci de "regrouper" les réponses à des besoins différents tient compte du poids que le coût de l'ensemble (pour la construction d'abord et pour le fonctionnement ensuite) représentera pour la collectivité.

Pour Le Cagnet, on devra même amputer le projet de la construction d'une M.P.T. (Maison Pour Tous) et d'un C.M.P.P. (1). Ce dernier sera complètement oublié tandis que la M.P.T. sera installée dans les locaux du Collège avec lequel on passera convention.

A Sablé-sur-Sarthe, le projet sera réalisé par contre dans sa totalité. Le Collège, dont la construction avait été prévue par le Conseil Municipal en 1970, dans le cadre du VIème Plan, voit son financement assuré seulement en 1976. La Municipalité intervient alors pour proposer d'y incorporer d'autres équipements, qu'elle finance, et constituer ainsi un ensemble ouvert à l'ensemble de la population.

---

(1) Centre Médico-Psycho-Pédagogique.

D'autre part dans le cadre des Villes Nouvelles, le projet d'équipements intégrés suscite un véritable intérêt.

L'articulation de différents équipements et leur proximité physique paraissent, aux architectes et urbanistes, pouvoir être une réponse aux problèmes soulevés par la création d'une ville ex-nihilo.

L'intégration des équipements servirait ici pour donner une réalité au moins architecturale à un centre-ville encore inexistant.

Les projets de l'Isle d'Abeau et de Villeneuve d'Ascq, conçus par des aménageurs pour une population à venir, cherchent à créer un premier "germe de villa": il comprend un collège, des installations sportives, une bibliothèque et une M.J.C. ou M.P.T.

Il s'agit donc de projets inspirés essentiellement par des soucis d'ordre architectural et urbanistique. Le projet culturel qui sous-tendait les équipements intégrés, a été quelque peu négligé : la structure est conçue comme pouvant le faire naître et le déterminer.

c) L'établissement scolaire structurant l'intégration :  
Nîmes, Nîmes, la Ricamarie, le Vaudreuil.

Il s'agit en général de projets qui n'ont pas pu être réalisés dans leur intégralité, faute essentiellement de financements.

La mutilation d'un projet déjà relativement modeste (on prévoyait en général la présence de trois ou quatre établissements autour du collège) le dénature complètement.

Le Collège étant le seul équipement construit, c'est uniquement la volonté et l'action de la direction qui pourra en faire un pôle pour la vie sociale du quartier.

Le cas de Nîmes paraît assez exemplaire. Au départ, un projet qui devait comprendre un Collège, des installations sportives, un centre socio-



culturel et un théâtre de plein air. L'ensemble aurait constitué le Centre socio-éducatif et sportif "Elsa Triolet".

Des problèmes de financement rendent impossible la construction du Centre socio-culturel et du théâtre de plein air : seul le Collège, avec ses installations sportives, verra la jour en 1975. Pendant des années le Collège fonctionnera de façon tout à fait traditionnelle(1): en 1981, la Direction du Collège tente de dynamiser la vie de quartier en proposant une certaine collaboration et une ouverture à la municipalité et aux associations de quartier.

Ainsi sollicitées, elles ne manifestent pas beaucoup d'enthousiasme : la peur d'une scolarisation de la vie sociale paraît les bloquer complètement. L'entente se fera très lentement et non sans difficultés: elle aboutira à l'organisation d'une série de journées de rencontres pendant l'été 1985 (l'Université d'été du Valdegour) organisée au Collège avec la collaboration des différents partenaires.

Prévu pour faire partie d'un ensemble, le Collège devient ainsi le lieu qui accueille un Centre Educatif et Culturel...

Pour La Ricamarie aussi le Collège devra réinventer les modalités d'une collaboration et d'une insertion dans la vie du quartier que l'absence des structures prévues (1) rendaient improbables.

Malgré l'inexistence d'une entité "C.E.C.", l'esprit d'intégration a réussi à survivre en cherchant des partenaires à l'extérieur, dans l'ensemble de la commune (le Centre Culturel, par exemple). Cette démarche

---

(1) avec toutefois un accueil des associations du quartier.

(2) Le Centre de Formation Continue, pour lequel avait été élaboré un projet d'une certaine ampleur et le Centre d'Animation Culturelle, n'ont jamais vu le jour, faute de financements d'Etat.

a sans doute été facilitée, voire suggérée par la cohérence que la commune cherche à réaliser au niveau de sa politique culturelle.

Au Vaudreuil, le Collège n'est entouré que par des Associations (Maison de la musique, atelier poterie, "club informatique" ...)

La non-occupation des locaux prévus pour la M.P.T. a sensiblement réduit la portée du projet. La parcellisation de la vie associative en organismes à objectifs très spécifiques, crée un certain nombre d'interlocuteurs pour le Collège mais pas de partenaires.

La prêt de locaux du Collège paraît être le seul stimulus à la concertation.

Nous avons ainsi essayé une première classification des équipements intégrés en prenant comme critère de différenciation leur taille et leur composition.

Si maintenant nous voulions mettre en parallèle les trois catégories qui ont émergé et l'ordre chronologique d'apparition des équipements intégrés, nous pourrions remarquer l'existence d'une certaine corrélation.

L'idée d'intégration, qui se concrétise tout d'abord, dans des projets d'une certaine ampleur, se module ensuite par rapport à un cadre de référence spécifique (les Villes Nouvelles) ou par rapport à des situations locales particulières (qui parfois la dénaturent).

Le chemin parcouru paraît ainsi tracer une espèce de "continuum" qui, partant d'une idée assez complexe de l'intégration, arriverait à une intégration plus modeste mais peut-être aussi plus réaliste., mais de moins en moins soutenue par une structure institutionnelle.

Le tableau 1, qui regroupe l'ensemble des équipements et des établissements de chaque projet, permet de visualiser les différences de taille et de domaines d'action.

TABLEAU II : CONTEXTE URBAIN ET SOCIAL - CHOIX ARCHITECTURAL

	Centre du Dénomination	Date d'ouverture	CONTEXTE URBAIN			IMPLA	
			ville nouvelle	Zone d'urbanisation nouvelle	Tissu urbain ancien	dans vil ou quarti	
						Insérés dans bâti- ments d'habitation	
YERRES	Centre Educatif et Culturel	1968-70			X		
LA RICAMARIE	Centre Educatif et Coopératif Jules Vallès	1977			X		
LE CANNET MOUGINS	Centre Educatif et Culturel Les Campelières	1974		X			
LE VAUDREUIL	Centre Educatif et Culturel	1974	X				X
ST QUENTIN EN YVELINES	Lycée des Sept Mares	1975	X				X
VILLENEUVE D'ASQ	Lycée R. Queneau	1977	X				
ISLE D'ABEAU (Villefontaine)	Collège Louis Aragon	1973	X				
CHAMONIX	Complexe de Chamonix-Nord Cité Scolaire	1973			X		
ISTRES	Centre Educatif Culturel "Les Heures Claires"	1970		X			
GRENOBLE	C E P A S C	1972		X			X
SABLE SUR SARTHE	Collège Pierre Reverdy	1977-78			X		
NIMES	Centre Elsa Triolet Collège Diderot						

## 2. LES IMPLICATIONS ARCHITECTURALES ET URBANISTIQUES

L'apparition du premier équipement intégré est l'occasion pour les architectes de découvrir la problématique liée à l'idée d'intégration. Les implications architecturales sont importantes, puisque la structure architecturale est censée jouer un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de collaboration et d'ouverture qui inspiraient les projets. Les soucis de rentabilisation des équipements (auxquels on pouvait répondre surtout en supprimant les doubles emplois et en jouant la carte de la banalisation et de la polyvalence des surfaces) sont d'autre part à la base d'une réflexion nouvelle sur la construction des équipements publics.

A une recherche architecturale novatrice s'ajoutera ensuite la prise en considération des liens et de l'articulation que le nouvel ensemble d'équipements doit établir avec le cadre urbain dans lequel il est inséré. Le danger était réel de construire un ensemble ayant une logique interne parfaite mais qui se posait comme un corps totalement étranger au tissu urbain.

La discontinuité que certains bâtiments (trop monumentaux, trop sévères ou trop futuristes) créent avec le cadre existant peut en effet les vouer à un échec total (1).

---

(1) C'est le cas de la Maison de la Culture d'Amiens qui, par son architecture imposante ne facilite pas la fréquentation de l'ensemble de la population.

L'appropriation de la structure se fait alors seulement de la part des classes favorisées ou des "spécialistes" et l'équipement devient le moyen de réaliser une véritable ségrégation culturelle (Les équipements intégrés. La documentation française, n° 9491, 1974).

La conception d'un équipement intégré donne ainsi lieu à un travail de recherche non seulement au niveau architectural mais aussi au niveau urbanistique.

A) L'organisation de la structure d'ensemble : le choix architectural, et l'implantation urbanistique

Chacun des équipements intégrés analysés représente l'articulation des choix opérés d'une part au niveau architectural et d'autre part au niveau urbanistique.

Pour ce qui est du choix architectural, quatre modalités paraissent regrouper tous les cas de figure.

1) Le complexe unique :

Les différents équipements sont réunis dans un bâtiment commun. C'est le cas du Vaudreuil et de La Ricamarie.

2) Le campus commun :

Les équipements sont dispersés à l'intérieur d'un terrain qui leur est propre. Celui-ci peut être ouvert (Istres)<sup>(1)</sup> ou fermé (Le Cannet).

3) La proximité :

Les équipements sont bien différenciés les uns des autres mais ils sont situés à l'intérieur d'une aire assez restreinte. C'est la solution qui a été retenue surtout pour les Villes Nouvelles (Isle d'Abeau, St-Quentin-en-Yvelines).

4) La formule mixte:

Où l'on retrouve la présence de choix différents. A Yerres par exemple, un bâtiment abritant plusieurs établissements est relié par des passages intérieurs à d'autres bâtiments (restaurant, une partie des bâtiments scolaires...).

A Grenoble, la maison de quartier abrite le plus gros des équipements, mais des annexes existent dans le quartier.

(1) Pour Istres, aux équipements réunis dans le Campus, il faut ajouter le Théâtre de l'Olivier, situé dans la vieille ville, et qui fait partie du C.E.C.

L'adoption de l'une ou de l'autre formule est évidemment fonction, entre autres, des contraintes réelles (de terrain, par exemple) ainsi que des objectifs spécifiques de chaque centre. D'autre part, l'implantation urbanistique envisagée peut avoir produit un choix particulier. C'est le cas des Villes Nouvelles où l'objectif de créer, en regroupant des équipements collectifs, un premier "germe de ville" a déterminé presque constamment le choix d'une articulation d'équipements distincts, reliés par la proximité.

Ceci s'est fait essentiellement en disposant les équipements autour d'une dalle centrale piétonnière qui repropose l'idée de la place, lieu de rendez-vous et de rencontres. La présence d'équipements commerciaux (boutiques, grands magasins, supermarchés ...) doit d'autre part servir à démythifier des équipements scolaires et culturels, en les fondant mieux dans le paysage urbain qu'on fréquente quotidiennement. La disparition des murs et des grillages entourant les équipements peut, dans la même optique, renforcer l'image d'une insertion harmonieuse dans l'habitat.

Pour le projet de Grenoble, on peut considérer qu'il partage la problématique présidant à la programmation d'une Ville Nouvelle. En effet, la volonté municipale de donner naissance non pas à un nouveau quartier de la ville, dépendant du centre, mais plutôt justement à un "germe de ville", pouvant vivre de façon autonome, orienta le projet et l'apparente à celui d'une ville nouvelle. On choisit ainsi de disposer un nombre importants d'équipements collectifs (1) d'une part et d'autre d'un axe linéaire piétonnier qui longe et pénètre dans les bâtiments d'habitation.

---

(1) Les équipements publics (scolaires, socio-culturels et sportifs) du quartier de l'Arlequin sont réunis en sept "Unités fonctionnelles", intégrées dans le CEPASC (Centre d'Education Permanente et d'Animation Sociale et Culturelle) : une unité d'"Action Sociale" une unité "Maison des Enfants", une unité "Formation des Adolescents", une unité "Formation continue", une unité "Sports", une unité "Animation-Expression-Réalisation", une unité "Médiathèque".

L'insertion des équipements intégrés dans le tissu urbain parait ainsi être un souci commun à la plupart des projets. Il y a toutefois des exceptions.

A Istres, par exemple, le projet urbanistique de départ élaboré par l'Etat-Blissement Public des Rives de l'Etang de Berre prévoyait le C.E.C. à l'intérieur d'une nouvelle zone résidentielle, complètement à construire et qui se situait aux bords de la vieille ville.

Lors de la programmation du projet on a toutefois sous-estimé l'importance et l'effet du décalage, qui serait intervenu entre la construction du C.E.C. et les bâtiments d'habitation environnants. Le C.E.C. a été en effet construit bien avant le reste du projet, ce qui constituait un véritable pari car il risquait d'être perçu par la population comme isolé et décentré.

La municipalité succédant à celle qui avait approuvé le projet, soulèvera ensuite le problème des rapports à établir entre la vieille ville et le nouveau C.E.C. : pour combler le déséquilibre existant entre la ville, pratiquement sans équipements, et la concentration d'équipements représentée par le C.E.C. en construction, on décidera de ne pas construire le grand théâtre prévu dans le projet C.E.C. pour procéder par contre à la réhabilitation d'un vieux bâtiment municipal (anciennement un casino) qui deviendra le théâtre de l'Olivier (1).

A la Ricamarie l'insertion du C.E.C. dans le tissu urbain n'a pas vraiment été envisagée. Une réflexion approfondie a par contre été menée pour ce qui concerne la structure interne du C.E.C. (imbrication poussée des différentes parties) et surtout au niveau des locaux scolaires. Le projet pédagogique, élaboré sous l'égide de l'O.C.C.E, a en effet servi pour structurer le projet architectural.

Il y a eu de toute évidence une sous-estimation des effets que pouvait avoir l'éloignement de la ville du C.E.C, qui reste, encore aujourd'hui assez isolé et décentré.

Au Cannet, la construction du C.E.C. est la réponse à plusieurs besoins : trois communes limitrophes (Le Cannet, Mougins et Mouans-Sartoux).

---

(1) Depuis, de nouveaux bâtiments ont progressivement entouré le CEC, effaçant son isolement.

manquent d'établissements scolaires secondaires ; elles sont aussi sous-équipées en structures culturelles et sportives ; elles sont en train de vivre une relative expansion ( surtout Le Cannet, qui est la plus importante) ; elles cherchent peut-être aussi une identité culturelle qui leur permettrait de s'opposer au monopole culturel qu'exerce la ville de Cannes...

Pour le projet du C.E.C., on constitue un Syndicat Inter-Communal et on décide de construire sur un terrain appartenant à la commune de Mougins. Au delà d'un certain nombre de contraintes qui déterminent le choix du terrain on valorise ce choix car le terrain est à peu près à la même distance des trois centres-villes. Cette caractéristique, qui paraissait un atout assurant une égale implication des trois partenaires et donc une collaboration poussée, se révèle, au fil des années (... et des changements d'élus locaux) comme un handicap que dénoncent les communes moins fournies en équipements collectifs "intra-muros" (c'est le cas surtout de Mouans-Sartoux). Des programmes d'animation "décentralisée" sont alors prévus : les animateurs de la M.P.T. organisent des activités plus particulièrement réservées aux habitants de chaque commune et qui se font sur place. C'est à travers cette formule qu'on essaie de pallier le manque d'appropriation de la structure que son éloignement semblait provoquer.

#### B) L'organisation de la structure intérieure : polyvalence et banalisation des surfaces

La recherche de solutions architecturales nouvelles est inspirée par au moins deux ordres d'objectifs. D'une part, le projet culturel qui sous-tendait la notion d'équipement intégré et visait le mélange des publics et le brassage des couches sociales.

D'autre part, le souci de rentabilisation des équipements publics, qui portait à travailler dans le sens d'une modification des constructions traditionnelles.



Les concepts de banalisation et de polyvalence des surfaces paraissent constituer une réponse fonctionnelle et adéquate à ces deux niveaux de problèmes.

Le concept de banalisation d'une surface apparaît dans le programme du Vème Plan à propos des installations sportives. En abolissant le clivage existant entre les installations sportives scolaires et les installations sportives "civiles", on banalisait ce type d'équipements avec un double effet :

- une meilleure-rentabilisation de l'ensemble des installations grâce à l'abolition des "doubles emplois" ;
- une définition de l'installation par rapport à sa fonction et non plus par rapport à son public.

Cette démarche, qui est encore loin de l'intégration, prépare toutefois le terrain à une réflexion plus globale et approfondie. On trouve en effet en germe deux des concepts qui alimenteront la recherche sur l'intégration : d'une part le souci d'une rentabilisation maximale des équipements collectifs et d'autre part la tentative de prendre en charge les besoins d'une population dans sa totalité.

Pour ce qui est du concept de polyvalence, son émergence semble être due non pas à la mise en place d'une politique particulière mais plutôt à un changement progressif survenu dans les pratiques d'utilisation de certains équipements collectifs.

Des équipements qui avaient été prévus pour une utilisation précise commencent en effet à être utilisés dans d'autres cadres, qui peuvent être assez éloignés de leur fonction spécifique. C'est le cas des colonies de vacances qui commencèrent à accueillir pendant l'hiver des classes de neige ; des villages de vacances accueillant pendant l'année des séminaires et des stages...

Parallèlement, certains équipements commencent à élargir leurs domaines d'action, en mettant en cause et en redéfinissant leur propre fonction.

En travaillant dans des directions nouvelles, ils enrichissent ainsi la gamme de leurs compétences. C'est le cas par exemple des bibliothèques qui, allant au delà de leur compétence initiale, jouent un rôle d'animation culturelle et de pôle d'attraction pour les activités du quartier.

Ces deux concepts, repris dans le cadre de la réflexion sur les équipements intégrés, inspireront la recherche d'une architecture nouvelle. Ainsi on définira banalisée une surface, conçue pour une activité précise, qui est accessible à des publics différents et polyvalente une surface conçue pour pouvoir abriter des activités différentes.

Pour concrétiser ces deux concepts, il faut que déjà au niveau du projet architectural, on prenne en considération un certain nombre de données nouvelles: il paraît essentiel en effet de déterminer par exemple les rapports d'interrelations qui s'établiront entre les différents partenaires ou les spécificités liées à l'utilisation d'une surface par un public déterminé.

Les exemples de banalisation des surfaces sont nombreux et repérables pratiquement dans tous les centres:

- les installations sportives, qui sont ouvertes à l'ensemble de la population, gardent toutefois une priorité d'utilisation au public scolaire.
- Le restaurant a été souvent conçu pour desservir l'ensemble scolaire mais aussi les usagers du Centre ou le personnel municipal (Istres...); les écoles primaires et un foyer pour personnes âgées (Sablé-sur-Sarthe...) ou même la population des quartiers (Grenoble).
- La bibliothèque municipale joue en général aussi le rôle de bibliothèque de l'établissement scolaire à travers sa fusion avec le C.D.I ( Yerres, Isle d'Abeau, Istres...).
- Les ateliers de la MPT sont utilisés pour les ateliers éducatifs ou FSE du Collège.
- Les salles de classes sont utilisées pour des cours de Collège, pour des réunions et pour des cours de formation continue ou de l'Ecole de Musique (Yerres, Sablé-sur-Sarthe, Nîmes, Istres...)

- La salle de danse d'Yerres, qui n'est pas affectée à un établissement particulier sert aussi bien au Collège qu'au Centre Sportif, qu'à l'Ecole de Musique et de Danse.
- La présence éventuelle d'une salle de spectacle est utilisée par les différents publics du Centre ( Studio 205 à Yerres ; Amphithéâtre à Sablé-sur-Sarthe ; Espace 600 à Grenoble ; salle de spectacle à Istres...)

Pour ce qui concerne la polyvalence des surfaces (1), elle paraît demander une réflexion et une recherche plus approfondies au moment de l'élaboration du projet architectural. Il s'agit en effet de concevoir une structure susceptible d'être affectée à plusieurs usages successifs et qui ne sont pas nécessairement dans le même registre d'activités.

Un exemple était donné déjà avec le premier équipement à Yerres. Le gymnase d'Yerres a été en effet conçu pour pouvoir jouer aussi le rôle de salle de spectacle, sa transformation se faisant au moyen de gradins escamotables.

A Vaudreuil aussi on a voulu jouer la polyvalence et le préau du Collège a été réalisé de façon à pouvoir devenir une salle de spectacle.

A Sablé-sur-Sarthe et à la Ricamarie, on a construit des salles polyvalentes qui peuvent accueillir différentes activités; à Sablé les utilisateurs sont essentiellement le Collège et des Associations diverses; à la Ricamarie, les nombreuses salles polyvalentes réalisées ne sont exploitées que par le Collège et la Formation Continue en absence des autres établissements prévus.

A côté de cette polyvalence "programmée", certains centres ont découvert et exploité la possibilité d'utiliser de façon polyvalente un certain type de structures.

(1) En fait il faut distinguer polyvalence légère ( activités différentes mais ne demandant pas de transformations importantes) et polyvalence lourde avec modifications très importantes.

Au Cannet, par exemple, le manque d'une petite salle de fête et de réunions a été comblé par un aménagement particulier de la salle du foyer des élèves ; le gymnase d'autre part est utilisé comme salle de spectacles (notamment dans le cadre du festival des marionnettes organisé par le C.E.C tous les deux ans).

A l'Isle d'Abeau, le restaurant scolaire sert aussi comme salle de réunions et de fête pour les associations de la ville.

### C ) La circulation des publics

Nous avons vu que le principe d'ouverture, inspiré d'abord par une réflexion pédagogique, a été déterminant pour faire tomber les barrières qui séparaient, même symboliquement, les équipements collectifs (et l'école en particulier) du contexte urbain environnant (C.E.S. d'Yerres par exemple).

A l'ouverture sur l'extérieur correspond, dans les projets architecturaux d'équipements intégrés, une démarche similaire qui se fait au niveau de la structure interne de l'ensemble. Les différentes parties sont conçues avec le souci de la perméabilité et de l'accessibilité : la réalisation de nombreux passages entre les équipements (couloirs, halls communs, portes communicantes ...) doit en effet permettre la libre circulation des publics qui s'approprient ainsi l'ensemble de la structure.

Ceci paraissait essentiel pour favoriser la rencontre de publics différents et pour que le Centre soit perçu comme une globalité et non pas comme la juxtaposition d'un ensemble d'activités et de possibilités différentes. Encore une fois c'est à Yerres que l'on trouve un premier exemple : l'accès aux différents équipements (ou établissements) se fait par des entrées communes. Un couloir intérieur relie les différentes parties du C.E.C : aussi les élèves du Collège, les publics de la bibliothèque, de la M.P.T., du Centre Social ... peuvent utiliser les mêmes entrées et évoluer librement à l'intérieur pour se rendre dans les établissements.

A La Ricamarie, le plan architectural ne sépare pas les équipements prévus dont les locaux sont desservis par les mêmes entrées et les mêmes couloirs. L'imbrication des locaux est réalisée surtout entre le Collège et la bibliothèque.

D'autres projets prévoient par contre que les différents équipements jouissent d'entrées séparées : les passages intérieurs les reliant n'ont plus ainsi un caractère de nécessité. Cette indépendance accrue de chaque équipement, qui peut se révéler positive à plusieurs niveaux, a comme effet négatif de permettre une éventuelle attitude de repli sur soi ou d'isolement d'une partie de l'ensemble. En fermant des portes et en condamnant des couloirs, on passe en effet très rapidement de l'interdépendance à la juxtaposition (Chamonix).

L'interdépendance structurelle des différents équipements a été quelque peu nuancée dans d'autres projets : à Sablé-sur-Sarthe par exemple, l'imbrication des locaux des différentes aires (éducative, culturelle, etc.) peut être gérée par chacun en ouvrant ou en fermant des portes communicantes ...

Le principe de communication inter-équipements a été pratiqué surtout dans le cas d'un complexe unique : pour ce qui concerne les Centres dont les équipements sont dispersés à l'intérieur d'un campus commun, la circulation inter-équipements qui se fait alors à l'extérieur, sauvegarde davantage l'indépendance, même architecturale, de chaque équipement. L'existence de passages intérieurs est alors utilisée comme une possibilité supplémentaire, laissée aux différents responsables, qui la maîtrisent et la règlent au moyen de ... clefs (Istres).

Dans la plupart des équipements intégrés donc on enregistre plutôt une pratique régulière et constante du prêt des locaux, doublée de demandes de "dépannage", ponctuelles.

L'instance la plus sollicitée paraît être l'établissement scolaire et cela peut être en partie expliqué par l'importance des locaux dont il dispose. Les salles de classes sont demandées pour les activités les plus diverses (Formation Continue, activités de la MPT, réunions...). Le tableau III, qui a été établi pour Istres, montre bien la variété des échanges et leur fréquence.

Dans les autres équipements intégrés, la même démarche est constamment présente mais elle est évidemment fonction de la taille de l'ensemble et des possibilités qu'il offre.

Les demandes de prêt viennent aussi de l'extérieur du C.E.C. : les associations locales notamment peuvent ainsi disposer de locaux soit gratuitement soit à coût modique sans avoir à soutenir une charge financière trop importante.

Il existe en effet parfois des conventions passées entre les intéressés et qui règlent la participation financière du demandeur. Celui-ci assume, pour le temps d'utilisation, la responsabilité des locaux et du matériel entreposé. Ce transfert de responsabilité est marqué, même symboliquement, par la remise des clefs. Cette large utilisation ne va pas sans poser quelques problèmes ( portes ou fenêtres non fermées après utilisation, lumière allumée, matériel endommagé...). Ceci a pu amener certains établissements à limiter, voire refuser le prêt de leurs installations de peur des dégradations. C'est le cas par exemple du Centre de Formation Continue d'Istres qui ne prête plus ses salles au public scolaire pour maintenir un cadre particulièrement agréable et soigné, nécessaire pour attirer son propre public.

TABLEAU III :

SCHEMA DU SYSTEME D'ECHANGES INTER-ETABLISSEMENTS  
DU C.E.C. d' ISTRES (1)

DEMANDE ETABLISSEMENT	DEMANDE													
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
	CES	Bibliothèque	Ecole de musique	Centre aéré	Centre d'animation sportive	Maison pour tous	Association culturelle de la ville nouvelle de Fos	Centre social	Centre de santé	Centre médico-psychopédagogique	Agence pour la formation professionnelle des adultes	Agence nationale pour l'emploi	Centre d'éducation permanente	Centre d'information et d'orientation
1. CES	■	▲			▲	○	△	△	△	□	□	□	▲	▲
2. Bibliothèque	▲	■				△	△							
3. Ecole de musique	○		■				□							
4. Centre aéré	○	□		■	●	○		□	□	□				○
5. Centre d'animation sportive	▲	□			■	▲	□	□					□	
6. Maison pour tous	△	△			▲	■	▲	△						□
7. Association culturelle de la ville nouvelle de Fos	△	△			○	▲	■	△			○		△	
8. Centre social	△	□		□	□	○		■	▲	□	△	△	□	□
9. Centre de santé	△							▲	■	□				
10. Centre médico-psychopédagogique								□	□	■				
11. Agence pour la formation professionnelle des adultes		□						△			■	▲	△	△
12. Agence nationale pour l'emploi		□						△				▲	▲	△
13. Centre d'éducation permanente	△	□			□		△	□		□	△	▲	■	□
14. Centre d'information et d'orientation	△					□		□	□	□	△	△	□	■

TEINTE Forme  
services  
○ Locaux  
△ Participation

foncé: très fréquent  
rayé : régulier  
blanc: occasionnel

(1) Collectivité - Equipements - Ecole -  
OCDE, 1978, vol.II, p. 111

Outre le prêt des locaux, il existe une autre forme de prêt qu'il est possible de pratiquer dans un équipement intégré : le prêt du matériel. Dans certains centres on a aussi mis en place une certaine "centralisation" d'un matériel spécifique qui est regroupé dans un lieu commun et accessible aux différents partenaires.

Nous verrons que cela est souvent une source de difficultés de type administratif : une analyse plus détaillée de ce problème particulier est faite dans la deuxième partie de cette étude (cf. : 2 d : la "gestion" des personnels et des matériels).



## B ) L'échange de personnel.

Si les équipements intégrés ont été inspirés par le souci d'éviter les doubles emplois au niveau des locaux, ils ont été aussi inspirés par celui d'éviter, on pourrait dire, les "doubles emplois" au niveau des personnes. L'idée de complémentarité des compétences doit en effet conduire à avoir recours au personnel qui serait le plus compétent et donc le plus apte à animer une certaine activité, indépendamment de son établissement d'appartenance. On n'en est pas véritablement à l'élaboration d'une activité commune mais plutôt à la recherche d'un soutien particulier et, à la limite, ponctuel. Le projet global est très souvent élaboré de façon unilatérale par l'organisme demandeur: c'est le cas par exemple d'animateurs de la M.P.T. intervenant dans un projet précis de l'établissement scolaire (club informatique pour la pause de midi, tables rondes sur la drogue, l'insertion dans le monde du travail, etc.) ; des professeurs qu'on sollicite pour qu'ils animent des ateliers ou des rencontres dans le cadre des activités de la M.P.T. ; du médecin du Centre Médical auquel on demande d'intervenir en tant qu'expert dans une série de conférences et de débats organisés par le Collège ou le Centre social ...

Une forme particulière d'échange de personnel est représentée par l'existence d'un personnel commun : la "centralisation" d'un certain type de personnel permet non seulement un évident avantage financier mais aussi l'assurance de disposer d'un personnel varié et compétent que chacun des établissements, séparément, ne pourrait pas subventionner. Cette solution est surtout mise en place pour ce qui concerne le personnel "de service" : gardiennage, manutention, entretien des différentes parties de l'équipement sont ainsi assurés par une équipe unique.

Ce personnel, à disposition du C.E.C., permet de traiter avec rapidité toute une série de petits problèmes quotidiens et de garder ainsi son

efficacité à l'ensemble de la structure (1).

Le principe de l'échange de personnel a d'autre part été appliqué au delà du seul cadre du personnel propre au centre.

Sablé-sur-Sarthe a mis en place à ce propos une formule particulière, complètement adaptée aux besoins spécifiques du Centre, qui codifie un échange de personnel entre le Collège et la Mairie de Sablé.

L'article 7 de la convention passée en 1982 entre les deux interlocuteurs, prévoit l'échange de quatre agents de service, à compétences différentes. Le Collège met à disposition de la Mairie (pour 20 h hebdomadaires) un ouvrier professionnel et une femme de ménage qui font partie de son effectif. En contrepartie la ville de Sablé met à disposition du Collège deux femmes de service pour le même temps hebdomadaire (2).

L'utilisation d'une convention paraît ici être le moyen idéal pour résoudre rapidement et efficacement une situation particulière sans alourdir inutilement les modalités de fonctionnement de l'ensemble.

### C) La prestation de services

#### - la prestation ponctuelle de services

A titre exceptionnel, et à la demande d'un établissement: un autre établissement offre ses locaux et ses techniciens:

ex: cours de cuisine par un professeur d'enseignement ménager à des adultes du centre social,  
animation culturelle pour des élèves et des enseignants autour d'une exposition organisée par la MPT ou la Bibliothèque par exemple,  
animation culturelle autour d'un spectacle,  
classe de neige du collège organisée avec le concours des moniteurs du centre aéré.

#### " La prestation régulière de services

- . des animateurs (photos, danse, théâtre) viennent animer des clubs du FSE ou leur apporter leur aide technique, ou des ateliers éducatifs,
- . un professeur d'EPS prolonge son activité de danse à la MPT.

(1) Ceci est le cas au Cannel, au Vaudreuil, à Nîmes, à Yerres, à Sablé-sur-Sarthe, à Istres, Grenoble...

(2) L'échange était fait sous réserve de l'accord exprès des quatre intéressés...

- la fusion de services : l'exemple de la fusion Bibliothèque/CDI  
C'est le cas le plus caractéristique d'une intégration maximum: locaux, personnels, services. Pour les locaux ou bien l'on utilise le C.D.I., éventuellement un peu réaménagé, en Bibliothèque publique, ou bien au contraire, comme à Yerres, Istres, Grenoble, on utilise les locaux de la Bibliothèque en y intégrant le C.D.I. quitte à récupérer ses surfaces pour un autre emploi. Sont mêlés deux types de personnel, bibliothécaires et employés municipaux, et documentalistes de l'Education Nationale. Deux objectifs sont : concilier la lecture publique (avec consultation et service de prêt) et l'information-documentation des élèves. La conciliation n'est pas toujours très facile. Selon le degré de fusion, l'on assiste soit à une succession dans le temps des services, soit à une simultanéité. Les élèves et les enseignants sont quantitativement au moins, largement bénéficiaires de cette fusion de services.

- Les activités communes:

On pourrait définir "communes" les activités auxquelles ont participé plusieurs équipements ou établissements mais dont la concertation se situerait surtout au moment de l'élaboration du projet. Celui-ci, qui pourrait répondre aux soucis ou aux intérêts d'un établissement particulier, serait conçu et mis en forme grâce à la collaboration avec d'autres partenaires.

Leur intervention ne serait donc pas sollicitée seulement au niveau logistique ( ce serait le cas du prêt de locaux...) ou technique ( ce serait le cas de l'échange de personnel ou de la prestation de services...), mais véritablement au niveau de la structuration du projet.

Sans doute les activités communes ainsi définies ne sont-elles pas aussi nombreuses qu'on pourrait l'imaginer dans un équipement intégré mais le mode et le type de relations qui s'instaurent dans la vie quotidienne entre les acteurs en présence rendent problématique un classement rigoureux et la frontière entre prestation de services et activités communes se révèle relativement difficile à situer.

En effet, dans le cas de la prestation de services, la participation de différents établissements à un projet pré-défini pourrait déjà l'influencer et le modifier; la concertation nécessaire pour convenir du partage des tâches peut ressembler d'autre part de très près à la démarche à adopter pour programmer une activité commune.

Ainsi on pourrait classer certaines formes de collaboration indifféremment dans les prestations de services ou dans les activités communes.

Au delà du problème des définitions, nous pouvons dire que la présence de tout type de concertation et de collaboration constitue l'un des indicateurs permettant de mesurer l'ampleur de la démarche "intégrative" dans les différents centres.

Cela peut prendre des formes assez variées.

A St-Quentin-en-Yvelines, à travers la collaboration de la M.P.T. et du Lycée, les élèves peuvent apprendre la pratique de l'audio-visuel.

Au Cannet, l'élaboration de certains P.A.E. ( Projets d'Action Educative) a été faite sur la base d'un travail commun entre les professeurs et les animateurs de la MPT.

A la Ricamarie, les P.A.E. sont l'occasion d'une collaboration entre le Collège et le Centre Culturel; le Collège et la Bibliothèque organisent d'autre part régulièrement des activités réunissant les professeurs et le personnel de la Bibliothèque et du C.D.I

A Yerres, la présence dans la C.E.C. de différents établissements a permis de développer des collaborations qui pourraient paraître inattendues. C'est le cas du Centre Sportif qui, en lien avec la Bibliothèque, a contribué à la création d'une "section sport" comportant un assez vaste choix de livres; ou encore, la collaboration du Centre Sportif et des animateurs de la MPT pour développer une réflexion sur le thème sportif à travers différentes techniques audio-visuelles (projection de films, tables rondes...).

Un exemple particulier d'activités communes peut être représenté d'autre part par l'élaboration d'un projet d'activité globale qui réunirait une partie importante, voire la totalité, des établissements d'un Centre.

Sur la base d'un thème précis (suscité par l'un des partenaires) les différents établissements proposent leur réflexion particulière et les modalités de leur intervention.

A Istres, par exemple, l'organisation d'une "Journée des Comités d'Entreprise" a été faite sur la base des apports particuliers et spécifiques d'un nombre important de partenaires (Centre Culturel, Centre Social, Collège, MPT, C.I.O (1), C.I.D.E.P (2)...).

D'autres types et formes de collaboration pourraient être ainsi répertoriés: leur nombre et leur caractère plus ou moins systématique sont évidemment fonction de plusieurs facteurs.

Dans la troisième partie de cette étude nous nous attacherons à mettre en évidence et apprécier le rôle et le poids de quelques uns de ces facteurs.

0  
· 0 0

(1) C.I.O : Centre d'Information et de Documentation

(2) C.I.D.E.P : Centre Intercommunal d'Education Permanente

DEUXIEME PARTIE

ASPECTS ADMINISTRATIFS ET  
FINANCIERS DE LA PROGRAMMATION ET  
DU FONCTIONNEMENT  
DES EQUIPEMENTS INTEGRES

## 1. LE MONTAGE DU PROJET

La volonté de réaliser le premier équipement intégré en France s'est heurtée à toute une série de difficultés, surtout d'ordre administratif et financier.

Elles étaient dues d'une part au décalage existant entre la spécificité de la démarche à adopter pour le montage du projet et les habitudes administratives traditionnelles; d'autre part, se situant au croisement de plusieurs domaines et donc de plusieurs tutelles, l'équipement intégré constituait un nouvel "objet" et il était donc confronté au vide juridique.

Nous verrons que cette situation, complexe et inconfortable, sera appréhendée et maîtrisée, pour ce qui concerne Yerres, à travers des choix et des stratégies particulières.

Les solutions adoptées ensuite et leurs avatars montrent bien les différents niveaux de problèmes qu'on essayait au fur et à mesure de résoudre.

### A) A) Les objectifs et les obstacles

Pour comprendre les difficultés et les obstacles auxquels la réalisation d'un équipement intégré se heurtait, il est utile de mettre en évidence tout d'abord les objectifs spécifiques qui sous-tendent sa programmation et sa construction.

I - Le premier impératif se situe au niveau de la programmation et consiste dans l'élaboration d'un projet architectural global, qui soit en mesure d'articuler les différents équipements, de réaliser l'imbrication, la polyvalence et la banalisation des surfaces, base structurale de l'intégration.

Ceci implique qu'il y ait un double consensus entre les différents partenaires d'abord sur le choix d'un projet unique confié à un seul architecte ; ensuite, à travers toute une série de négociations qu'on imagine complexes, il faudra que les parties, en cause se fassent mutuellement des concessions,

qui peuvent parfois constituer des véritables "précédents juridiques" en la matière.

Les pratiques traditionnelles des différents intervenants sont en effet remises en cause : ceci est d'autant plus évident pour les équipements dont la structure architecturale est définie par des normes.

C'est le cas souvent des établissements scolaires intégrés dans le C.E.C. pour lesquels le programme pédagogique a entraîné parfois des modifications dans les normes réglementaires.

Le thème de l'ouverture de l'école, qui se concrétise dans une architecture n'ayant pas de limites physiques marquées a, par exemple, posé problème. La suppression des grillages (ou des murs) délimitant normalement l'enceinte de l'école a été possible (à Yerres d'abord et dans d'autres équipements ensuite) grâce à une négociation particulière.

Des réticences peuvent naître aussi d'autres facteurs. Pour certains projets, où il existe une imbrication importante des surfaces, les différents partenaires peuvent avoir l'impression de financer des M2... qui ne leur appartiennent pas. C'est le cas des locaux polyvalents et des parties communes... Ceci peut être ressenti comme une menace à l'intégrité physique de son propre équipement mais aussi comme une réduction de son autonomie.

Au projet global on demande donc de répondre à des exigences (ou à des craintes...) variées et multiples qui peuvent être prises en compte seulement à travers la confrontation et la concertation des parties en cause.

II - Le deuxième impératif se situe au niveau de la construction de l'équipement intégré : il s'agit de la simultanéité des financements. Une fois le projet global approuvé par les intervenants, il reste en



effet à assurer le suivi financier des différentes étapes de la construction.

Ceci n'est possible qu'en établissant un calendrier des financements qui doit être, là encore, global au sens où il arrive à rendre compatibles et à harmoniser les échéances financières des diverses parties de l'ensemble.

Chaque administration, chaque Ministère concerné doit alors s'efforcer d'aller au delà de ses procédures spécifiques pour les adapter à un plan de financement commun. Cette démarche se heurte à des difficultés : les habitudes administratives propres, par exemple, à chaque ministère font que les filières à suivre au niveau décisionnel peuvent être sensiblement différentes. La vitesse de parcours des dossiers le long des différents chemins peut, à son tour, varier considérablement d'une instance à l'autre. Ainsi, après avoir obtenu l'accord des partenaires sur le projet global, il faut encore réussir à suivre les dossiers dans leur parcours administratif, intervenant éventuellement en cas de retard ou de blocage.

Ceci est nécessaire d'ailleurs pour garder au projet à réaliser l'unité nécessaire pour le faire percevoir, par les usagers, comme une entité spécifique, un ensemble. Un trop grand décalage dans la construction de certaines parties de l'ensemble peut en effet provoquer une surévaluation du rôle et de l'importance de la partie déjà construite. Celle-ci peut être alors perçue comme le pivot autour duquel d'autres équipements ou établissements ont été prévus. La représentation que le public aura de l'équipement intégré est alors fonction des objectifs et des spécificités de l'équipement déjà construit ...(1)

La réalisation d'un équipement intégré, tout comme sa conception, implique donc nécessairement une démarche "intégrée", visant à substituer à

---

(1) ... et puisque souvent les équipements intégrés démarrent avec la construction de l'établissement scolaire, le danger est que l'ensemble soit apparemment à l'école et perçu donc comme s'adressant aux élèves.

à une série de pratiques particulières une démarche unique, pouvant les coordonner.

Les équipements intégrés posent ainsi problème aux administrations aussi bien au niveau de leur programmation qu'au niveau de leur construction.

Ils nécessitent en effet la mise en place d'une procédure nouvelle qui est le résultat de la concertation entre partenaires et de la coordination des différentes actions.

Ce qui implique d'abord qu'il y ait la volonté et la disponibilité des intervenants à engager ce processus , mais aussi une structure (formelle ou informelle ...) qui permette la rencontre, le dialogue et la confrontation des différents partenaires.

Le projet du C.E.C. d'Yerres se heurte à ces deux niveaux de difficultés : au manque de motivation et d'implication des administrations en cause s'ajoutait en effet l'inexistence, en matière d'équipements publics, de tout précédent de travail interdisciplinaire.

#### B) Les solutions adoptées

Face à ce type d'obstacles, les stratégies visant à les surmonter faute de pouvoir les annuler, ont pour but essentiel celui d'assurer le suivi du projet dans ses diverses phases administratives et de rendre possible , voire faciliter toute démarche de concertation inter-ministères.

Les solutions mises en place sont déterminées d'ailleurs par les changements survenus dans le contexte d'émergence des projets (plus ou moins grande implication des ministères ; importance de l'intervention locale ; présence éventuelle de facteurs facilitant le processus ...) elles font ainsi appel à des "leviers" différents.

Nous examinerons les solutions adoptées en appréciant leur adéquation aux deux objectifs de départ : le projet architectural unique et la simultanéité des financements.

- Yerres : un dossier pour chaque équipement ou l'intégration "clandestine" -

L'expérience d'Yerres a été assez particulière et elle aura été riche d'enseignements à plusieurs niveaux.

Pour ce qui concerne les modalités administratives et financières, en absence de toute réglementation particulière (le "vide juridique" dont nous parlions ...) la procédure suivie a été déterminée par les contraintes administratives existantes.

Etant donnée la relative complexité du projet les partenaires étaient assez nombreux : outre la participation de la Municipalité, on prévoyait celle de différents ministères qui devaient intervenir soit séparément (Education Nationale pour le Collège, Jeunesse et Sports pour le Centre sportif...) soit conjointement (Education Nationale et Affaires Culturelles pour la bibliothèque par exemple).

Face aux difficultés évidentes que la tentative de coordonner l'action des parties en cause aurait suscité, les promoteurs du projet ont décidé de constituer un dossier séparé et autonome pour chaque équipement. D'autre part, pour "court-circuiter" un processus qui risquait d'être long et difficile, ils ont délaissé la filière administrative classique pour passer directement par les services ministériels, où ils pourraient suivre l'affaire et appuyer les dossiers.

La situation qui en résultait était absurde à plusieurs égards, car le fait de traiter comme séparés et autonomes des équipements pour lesquels la simultanéité des financements était tout de même indispensable, soumettait le projet à tellement d'aléas financiers et décalages imprévisibles qu'il aurait probablement pu ne jamais être réalisé.

Cette démarche s'est révélée efficace seulement grâce au poids et aux pressions que l'équipe des promoteurs était en mesure d'exercer pendant les différentes phases de l'approbation et de la réalisation du projet.

Ainsi le C.E.C. n'a eu véritablement existence administrative qu'en mai 1968 lorsqu'a été signée conjointement par la Municipalité d'Yerres et les trois ministères concernées (Affaires Culturelles, Education Nationale, Jeunesse et Sports) une "déclaration d'intention relative aux buts poursui-

vis par la création d'un centre éducatif à Yerres". Ce n'est qu'à ce moment-là que le C.E.C est devenu une entité aux yeux des ministères qui s'engageaient alors à soutenir l'expérience et à organiser les modalités de financement du fonctionnement.

- Istres : une démarche nouvelle ou l'intégration "programmée" -

La réalisation du C.E.C. d'Yerres, faite dans des conditions tellement particulières, ne pouvait pas contribuer à faire naître une réglementation nouvelle et adéquate.

Aussi les équipements intégrés qui sont programmés au lendemain d'Yerres sont à leur tour confrontés aux mêmes problèmes et adoptent parfois le même type de solutions ... (1).

Pour ce qui concerne le projet du C.E.C. d'Istres, la procédure sera tout à fait novatrice et elle constituera le premier exemple d'une concertation organisée.

Ceci était dû, entre autres, au rôle de réflexion et de soutien que commençait à jouer le "comité interministériel" devenu ensuite "Commission Interministérielle pour les équipements intégrés".

D'autre part, la Préfecture de la région jouera un rôle essentiel en prenant l'initiative de constituer des commissions de travail auxquelles participaient des responsables régionaux et départementaux des administrations concernées ainsi que les élus locaux.

La coordination de ces groupes de travail était aussi assurée par la Préfecture qui réalisait ainsi une concertation horizontale en mettant en relation les différents intervenants, mais aussi une concertation verticale puisqu'elle établissait la communication entre les différents échelons du pouvoir (départementaux, régionaux, municipaux . . . ) .

---

(1) Pour Grenoble, on adoptera aussi une démarche "informelle" puisque la négociation des différents dossiers avec les ministères concernés était le résultat d'une concertation entre certains élus locaux et certains fonctionnaires d'administrations.

(2) Le processus sera longuement analysé dans la monographie

C'est ainsi que, à l'intérieur de ces groupes de travail, on élaborera en commun le projet global du C.E.C. par rapport auquel chaque intervenant précisera les modalités et les conditions de sa participation.

L'organisation de la concertation rend ainsi possible la naissance d'un projet d'une assez grande complexité et pour lequel on fera un certain nombre de choix tout à fait nouveaux.

A la démarche traditionnelle qui se basait sur une liste normative d'équipements à réaliser on substitue celle qui prend comme base une liste de fonctions.

La réflexion part de la considération que tout équipement comporte des fonctions principales, qui font sa spécificité, et des fonctions secondaires qu'il doit assumer pour rendre possible la réalisation des premières.

La réunion dans un ensemble architectural des mêmes fonctions amènerait alors différents équipements (ou établissements) à pouvoir s'en servir, soit pour des fonctions principales soit pour des fonctions secondaires.

On passe ainsi de la construction d'un ensemble d'équipements à celle d'un ensemble d'unités fonctionnelles qui sont partagées, tant pour la tutelle que pour le financement, entre plusieurs administrations.

Il est évident qu'un projet si complexe et novateur n'a pu être réalisé que grâce à la structure de concertation et de confrontation qui avait été mise en place.

Pour ce qui concerne les financements, ce sera aussi avec le projet d'Istres qu'une véritable procédure de coordination sera inaugurée grâce à l'intervention d'un haut fonctionnaire. .

La simultanéité des financements et leur convergence dans un projet commun paraissent d'autant plus difficiles à obtenir que le nombre des intervenants était relativement important.

Mais la multiplicité des sources de financement n'est pas, en soi,

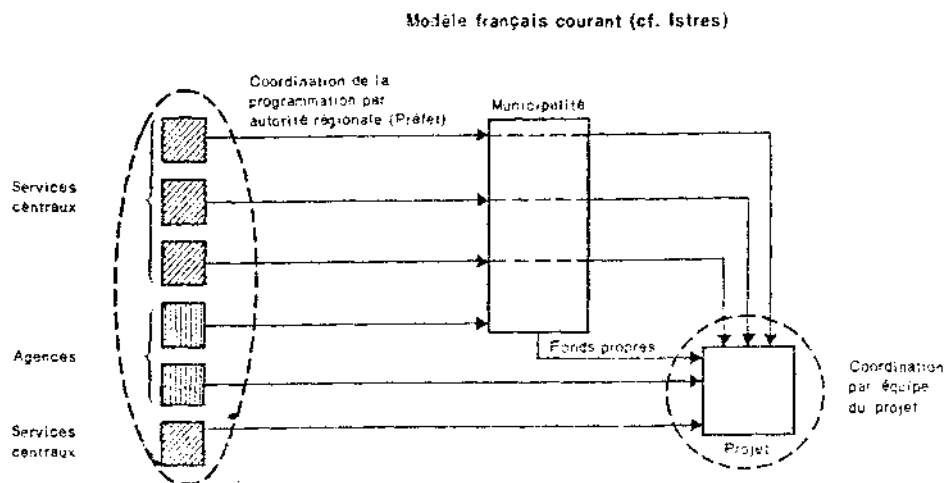
L'absolue autonomie dont chacune jouit détermine d'autre part la présence de normes et de réglementation particulières et spécifiques, qui varient d'un équipement à un autre.

A tout ceci s'ajoute la disparité des moyens dont disposent les intervenants et qui structurent les rapports de force au delà de l'intérêt qu'ils peuvent porter au projet (1).

La confrontation et les négociations qui ont pu avoir lieu grâce aux groupes de travail interministériels, coordonnés par le Préfet, ont permis de mettre en place un processus qui, en estompant les différences et les difficultés, permettait de répondre aux différentes exigences.

Le tableau IV montre le schéma adopté pour Istres et qui sera utilisé aussi pour d'autres projets d'équipements intégrés.

TABLEAU IV - MODÈLE DE COORDINATION DE FINANCEMENT (2)



(1) "Dans les contextes où la centralisation est grande, les collectivités locales qui sont les plus intéressées à la coordination sont celles qui disposent de la plus faible part des moyens et de la plus faible autonomie financière" (Collectivité - Equipements - Ecole, OCDE 1978, op. cit.)

(2) Idem.

En désignant ainsi un interlocuteur unique pour les différents partenaires on assure un suivi cohérent et global du projet qui devrait empêcher les retards ou les blocages. En annulant d'autre part les effets de la parcellisation des financements, on redonne au projet toute son unité.

- Le cas des Ville Nouvelles -

La programmation et la réalisation d'équipements intégrés dans le cadre de Villes Nouvelles, constituent un cas particulier. Une structure institutionnelle de coordination au niveau de la programmation a été créée par arrêté du Premier Ministre le 23 décembre 1970 : c'est le Bureau central des Villes Nouvelles, organe inter-ministériel présidé par le Gouverneur général du Crédit Foncier et dirigé par un Inspecteur des Finances. Il a comme rôle essentiel celui de suivre les différentes étapes administratives pour éviter ou résoudre d'éventuelles complications de procédure.

Pour ce qui concerne les financements, leur simultanété est garantie par l'attribution d'enveloppes financières spéciales, définies sur la base du projet global, et qui viennent s'ajouter aux moyens financiers habituels.

Nous avons ainsi rappelé les solutions-types qui ont été adoptées pour programmer et réaliser un équipement intégré. La démarche inaugurée à Istres, même dans sa "fragilité", constituera un modèle pour d'autres équipements intégrés.

Aux structures institutionnelles ont pu, dans certaines expériences, s'en ajouter d'autres (agences d'urbanisme, organismes d'études, associations locales ...) qui, toutes, visaient à favoriser une communication efficace et continue entre les partenaires.

Ce but a été atteint aussi parfois grâce à la présence et aux relations privilégiées d'une personnalité connue (député maire, ministre, haut fonctionnaire .....

0

0 0



## 2 • LE FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPEMENT INTEGRE

Nous examinerons dans ce chapitre les problèmes d'ordre administratif et financier que pose le fonctionnement d'un équipement intégré.

Celui-ci présuppose la mise en place de nouveaux modèles de gestion qui permettent la réalisation des objectifs de collaboration et de plein emploi des différentes structures.

Il est nécessaire en fait de pouvoir retrouver, au niveau de la gestion, le souci d'unité qui a inspiré le projet de départ.

### A) Structure de gestion: la recherche d'une structure globalisante

En considérant les différents établissements qu'un équipement intégré comporte, nous nous apercevons de là diversité des personnes morales auxquelles ils sont rattachés.

Ils peuvent en effet relever d'au moins trois types de fonctionnement administratif:

- les établissements régis directement par les Administrations Centrales concernées (établissements scolaires devenus des établissements publics locaux avec le loi de décentralisation, ANPE, certains centres médico-sociaux...);
- les établissements régis par la collectivité locale ou un Syndicat intercommunal (installations sportives, bibliothèques, centres sociaux...);
- les établissements régis par des associations (MJC, MPT...)

Chacune de ces instances (Administrations Centrales, Collectivité locale, associations) applique, dans le cadre de l'établissement dont lui revient la tutelle, des règles de gestion qui lui sont propres.

Pour assurer une gestion cohérente et fonctionnelle de l'équipement intégré, il faut donc arriver à faire coexister voire coordonner ces disparités.

C'est précisément à ce problème qu'a été confronté, dès le début de son fonctionnement, le C.E.C. d'Yerres.

La nécessité d'une structure de gestion unique s'est imposée en effet immédiatement car le C.E.C. n'aurait été autrement qu'une collection d'établissements juxtaposés, totalement autonomes et indépendants.

Mais le choix d'une solution unificatrice se heurtait tout d'abord à la difficulté "de concilier le mode d'organisation de deux domaines traditionnellement distincts qui sont, suivant la terminologie généralement admise, le domaine des activités de service public ne pouvant être concédé et le domaine des services d'intérêt collectif pouvant faire l'objet d'une gestion de droit privé et le plus souvent dévolus à des associations du type "Loi de 1901" (1).

La solution adoptée à Yerres (ainsi que celles adoptées ensuite ...) était une solution d'attente, visant à remplir le vide juridique créé à ce niveau par l'inexistence d'un statut juridique propre aux équipements intégrés.

---

(1) Equipements Intégrés : Eléments pour un bilan. Secrétariat de la Commission Interministérielle pour les Equipements Intégrés, mars 1974.

L'objectif essentiel était celui d'arriver à atteindre le juste équilibre entre les soucis d'une gestion rigoureuse et le danger : qu'une gestion rigide pouvait représenter pour une politique de concertation.

Au début, une seule association selon la Loi 1901, (comprenant les représentants des Administrations concernées et de la ville d'Yerres) recevait les différentes subventions et gérait la totalité du C.E.C. Seulement le Collège, établissement d'Etat géré par un comptable soumis à la juridiction de la Cour des Comptes, restait à part, ne pouvant juridiquement être inclus dans l'ensemble. Cette solution provisoire ne permettait donc pas de créer l'unité du C.E.C. : l'intégration du Collège dans la structure était d'autre part impossible dans le cadre de la législation existante.

La création d'une nouvelle forme d'Etablissement Public paraît représenter la solution idéale : mais le Conseil d'Etat, qui a été saisi de l'affaire, tout en soulignant les avantages réels que ce type de structure porterait à un C.E.C. (unité de maîtrise d'oeuvre, unité de gestion, participation des usagers à la gestion, souplesse de gestion, statut juridique propre aux C.E.C....) met en garde contre "plusieurs difficultés qui rendent encore incertaine la solution de l'Etablissement public"(1).

Il rejette tout d'abord l'hypothèse d'un Etablissement public d'Etat qui comporterait un désaisissement de la commune puisque la tutelle des équipements municipaux devrait être transférée à l'Etablissement public. Reste la solution de l'Etablissement public mixte où Etat

---

(1) Les Equipements intégrés. Rapport annuel 1970-71 du Conseil d'Etat.

et commune (ou syndicat intercommunal) seraient représentés de manière sensiblement égale. Mais il s'agit alors d'une nouvelle catégorie d'établissements publics, nécessitant, pour être créés, une législation nouvelle.

Aussi le Conseil d'Etat propose d'attendre que l'expérience des C.E.C. soit plus riche et plus variée avant de solliciter l'intervention du législateur.

Il fera donc une proposition "à titre transitoire" qui lui paraît suffisamment fonctionnelle et souple : la formule de la Convention.

En précisant les modalités pratiques de cette formule (1), le Conseil d'Etat souligne la nécessité de garder la priorité à l'initiative communale. La commune est en effet en mesure de recenser plus directement les besoins de la collectivité et de prendre avec plus de rapidité les décisions conséquentes. Ainsi le Conseil d'Etat juge souhaitable que les établissements scolaires appartiennent à la commune et non à l'Etat : il recommande que le Collège reste communal et que l'Education Nationale verse au C.E.C. "une subvention forfaitaire compensatrice des charges" résultant pour la commune du maintien en l'état du Collège.

La commune serait aussi le maître d'ouvrage unique : ses rapports avec l'Etat seraient réglementés par une convention unique passée entre les deux partenaires qui serait signée pour une période d'au moins cinq ans. Cette convention "aurait pour objet d'approuver le programme d'activité du C.E.C. et de fixer les modalités de la participation financière de l'Etat sous forme de subventions d'équipement ou de subventions de fonctionnement".

---

(1) ... dont il existait déjà un précédent : les Centres hospitaliers et universitaires (CHU) créés par convention entre les universités et les centres hospitaliers.

La commune concluerait d'autre part avec les associations d'usagers ou avec les organismes privés gestionnaires des services, des conventions qui détermineraient la participation financière de ces organismes à la construction de l'équipement et/ou à son fonctionnement.

La formule de la Convention qui décevra quelque peu les attentes d'une solution définitive, sera tentée au C.E.C. d'Yerres : dès 1971 un projet de convention est proposé par le directeur mais il n'aboutit pas, de même que les nombreuses formulations nouvelles qui seront proposées les années suivantes.

La situation se stabilisera en 1973 : un syndicat intercommunal est mis en place qui gère les locaux du C.E.C. et délègue la gestion de l'animation à une association où sont représentés les Ministères financeurs et les communes elles-mêmes. Depuis, d'autres changements sont survenus et il y a maintenant à Yerres :

- a) deux associations loi 1901 qui gèrent une partie des établissements l'ADAC (Association pour le Développement des Actions Culturelles) qui gère le Centre Culturel ; l'ADAESC (Association pour le Développement des Actions Educatives et Socio-Culturelles) qui gère la M.P.T. et le Centre Sportif ;
- b) le S.I.C. (Syndicat Intercommunal) gère directement la Bibliothèque et l'E.N.M.D. qui légalement ne peuvent être gérées que par une structure publique.

Ainsi, malgré les différentes conventions on reste pour Yerres dans le cadre de la formule associative, ce qui continue d'empêcher l'intégration du Collège et par là même la naissance d'une entité C.E.C. homogène, ayant une existence statutaire.

Ce type de structure d'autre part, au delà de sa complexité, présente un défaut majeur : les trois organismes gestionnaires (les deux associations et le SIC) sont autonomes les uns par rapport aux autres. Ils sont donc en mesure de prendre des décisions financières et de politique générale de façon tout à fait indépendante, qui pourraient à la limite être en contradiction entre elles.

Pour réduire le risque que cette situation d'indépendance peut faire courir à la coordination des activités dans le C.E.C., une "commission administrative" a été mise en place. Constituée par les présidents des Associations et du S.I.C. et les représentants des Ministères concernés, elle serait appelée à régler d'éventuels conflits. En réalité elle n'a ni valeur juridique ni aucun véritable pouvoir.

- Istres : la gestion fédérative -

La formule de la convention sera appliquée pour le C.E.C. d'Istres : elle sera signée par le Préfet de la région Provence-Côte d'Azur, le Préfet des Bouches-du-Rhône, représentant de l'Etat et le Maire d'Istres, re-

L'aspect provisoire et transitoire de cette formule est clairement souligné par l'article 1er de la convention : "Dans l'attente de la définition à l'échelon national d'un statut (2) des institutions du même type que le C.E.C. d'Istres qui fixera notamment les modalités de participation des différents départements ministériels au développement des activités du Centre, les parties contractantes adoptent une organisation provisoire ..."

Faute de pouvoir donner une existence statutaire au C.E.C, on vise donc à en assurer le fonctionnement...

(1) A la création du Syndicat Intercommunal, elle sera modifiée par l'avenant n°2 qui sera signé, par le Préfet, par le Président du Syndicat Communautaire d'Aménagement de l'agglomération nouvelle du Nord-Ouest de l'Etang de Berre. Plusieurs avenants sont ensuite intervenus tenant compte de la création du Syndicat Communautaire d'Aménagement puis de la transformation en SAN (Syndicat de l'Agglomération Nouvelle) faisant du président du conseil général un co-signataire.

(2) Cette même phrase fait généralement partie des prémisses de toutes les conventions du même genre signées par la suite dans d'autres équipements intégrés...

Le système de gestion du C.E.C. d'Istres peut être défini comme une fédération d'établissements qui se différencient entre établissements associés et établissements intégrés, selon le degré d'engagement et de participation à la vie commune du Centre. Pour les établissements associés, leurs objectifs spécifiques sont prioritaires ; ils disposent d'une complète autonomie financière et ne sont soumis qu'à leur propre organisme de tutelle.

Les établissements intégrés sont des établissements qui ont des objectifs communs et qui coordonnent leurs activités. Ils ont tous un lien administratif et/ou financier avec le Syndicat Intercommunal.

La coordination des activités est assurée par le Directeur du C.E.C, mis à disposition par le Ministère de l'Education Nationale, qui est assisté par une commission consultative, comprenant l'ensemble des chefs d'établissements.

Une commission administrative contrôle d'autre part l'activité du C.E.C. Elle est composée par le Préfet, le Recteur de l'Académie concernée, le Sous-Préfet, le Président du Syndicat Intercommunal et les représentants des Administrations concernées pour les différents établissements.

En utilisant la formule de la fédération d'établissements, on a choisi de conserver à chaque établissement une relative autonomie au niveau de la gestion. Dans le cadre du budget global du C.E.C. chaque établissement dispose en effet d'un budget individualisé et de personnels spécifiques affectés; toutefois si les personnels d'animation, et d'encadrement technique relèvent directement de l'autorité de chaque directeur, les personnels de service et d'entretien sont placés sous l'autorité de l'intendant gestion-

---

(1) G. Le Boterf. C.E.C. d'Istres - Etude de cas. Colloque de Skokloster. Suède, sept-oct. 1976, O.C.O.E.

"ne crée pas de pouvoir de décision au niveau de la direction du Centre, qui ne tient son autorité que de la volonté de coopération des établissements".

Nous verrons plus loin que le problème du rôle et du pouvoir de la Direction du C.E.C. se posera pour d'autres centres et que sa résolution ne peut être envisagée que par rapport à la naissance d'un statut propre au C.E.C.

- La gestion communale -

C'est la formule adoptée par des équipements intégrés qui comportent une présence importante d'établissements financés par la Collectivité locale (par ex. Le Cannet) ou l'absence d'interlocuteurs appartenant à d'autres administrations (Le Vaudreuil).

Le C.E.C. du Cannet regroupe des établissements divers (complètement financés et gérés, sauf la M.P.T., par le Syndicat Intercommunal) et un Collège d'Etat.

Le financement couvrant les dépenses pour les parties communes fait l'objet d'un budget spécifique qui est préparé par l'Intendant du C.E.C., sur la base des besoins exprimés par les responsables des différentes structures. Ce budget est voté par le syndicat et son exécution est confiée au Président du Syndicat qui en est l'ordonnateur, l'Intendant du C.E.C. en assurant l'application pratique.

Au Vaudreuil, la présence d'un Collège municipal et l'absence d'établissements relevant d'autres administrations, rendent l'ensemble C.E.C. très homogène du point de vue de la gestion qui est assurée directement par la Collectivité locale. Le budget C.E.C. couvre l'ensemble des dépenses ; son exécution est assurée par l'Intendant du Collège qui est en même temps l'Intendant du C.E.C.



Il est évident que l'homogénéité, au niveau de la tutelle, des établissements qui composent le C.E.C., est un facteur qui facilite la mise en place d'une gestion globale assurée par la municipalité ou le Syndicat Intercommunal,

Toutefois cela ne peut être le cas que de centres relativement petits, ayant un projet de rayonnement essentiellement sur la ville, voire le quartier. Dès que d'autres établissements sont présents (à rayonnement régional ou national) cette homogénéité disparaît et le C.E.C. est confronté à des problèmes financiers et de gestion qu'il résoud avec plus ou moins de bonheur suivant le cas.

Le problème de l'existence d'une structure de gestion unique, avec pouvoir décisionnel et validité juridique, constitue un écueil auquel se heurteront tous les équipements intégrés.

En absence d'un statut propre et d'une législation spécifique, les différents projets mettront en place des solutions qui, même si elles ne résolvent pas les problèmes juridiques parviennent à assurer le fonctionnement du Centre.

On assiste ainsi à l'apparition d'un ensemble de conventions multiples et diverses; nées comme des solutions "transitoires", applicables "dans l'attente d'une législation...", elles ont été plus ou moins adaptées aux problèmes locaux, infléchies dans un sens ou un autre en fonction des personnalités en place.

Avant d'examiner les nouvelles possibilités qui sont offertes dans ce domaine, il nous paraît nécessaire de nous arrêter sur les problèmes pratiques que l'absence d'un statut propre créé au niveau du financement et du fonctionnement d'un équipement intégré.

## B) Le financement du fonctionnement : les budgets

Dans les trois gros équipements intégrés, Yerres, Istres, Grenoble, la gestion financière, elle-même reflet de l'organisation administrative est assurée de façon différente. Mais soit par l'existence d'un double secteur (secteur public, secteur associatif) comme à Grenoble, soit par le recollement de plusieurs documents budgétaires, liés à la diversité d'origine des financeurs comme à Yerres, soit par l'existence d'un budget du C.E.C., annexé à celui du Syndicat de l'Agglomération Nouvelle, l'on aboutit à un document financier spécifique au C.E.C., permettant en principe d'analyser les postes de dépenses et de recettes, et manifestant l'intégration au sein d'une même institution, des divers établissements ou des diverses unités du complexe.

L'existence d'un document budgétaire spécifique, suivi par le Directeur et l'Intendant est la garantie d'une certaine autonomie de l'institution. Mais il faut reconnaître que pour les petits centres, pour lesquels la plupart des établissements sont à tutelle municipale, ou même pour les plus importants, au fur et à mesure que l'implication se fait plus forte, la tendance est grande à réduire l'importance du budget spécifique au profit d'une fusion générale dans le budget de la Collectivité Locale.

Le processus a été particulièrement net à la Ricamarie; il existait jusqu'en 1984 un budget C.E.C. qui était la somme des budgets de la Bibliothèque, d'une partie du budget du Collège et du Budget municipal couvrant les dépenses des locaux communs (utilisés entre autres par les associations locales).

Ce budget qui était annexé au budget municipal a été supprimé cette année et la municipalité a décidé de remettre les divers budgets dans les lignes correspondantes du budget municipal. L'on constate la même tendance au Cannet Mougins où l'essentiel des dépenses étant couvert par l'unique interlocuteur que représente le Syndicat Intercommunal, celui-ci ne voit pas bien la nécessité de distinguer le budget du C.E.C. de son propre budget.

Cette évolution est regrettable dans la mesure où elle réduit l'autonomie de l'institution intégrée pour la diluer dans l'ensemble de l'activité municipale et où elle prive les responsables d'un moyen d'analyse des coûts. Cette évolution a été facilitée par la diminution, voire la suppression des réunions des "commissions administratives de contrôle" et "conseils de surveillance" qu'avaient été prévus pour suivre le fonctionnement du centre et devaient entre autres tâches, donner un avis sur les budgets présentés par les Directeurs.

Même quand il existe un budget spécifique au C.E.C, le problème demeure de la traduction de la situation d'intégration dans le document financier. Elle se réalise par l'existence d'un chapitre "charges communes", qui comprend certaines dépenses qui ne peuvent être individualisées au niveau des établissements ( chauffage: Chamonix, espaces verts, équipe générale d'entretien, etc..) ou qui représentent le coût d'actions communes (expositions, journées des comités d'entreprise, troupe professionnelle rattachée à plusieurs établissements, etc.).

Les règles de participation des différents partenaires aux dépenses communes ont fait, en un temps couler beaucoup d'encre, et le Colloque International tenu à Skoloster, en Suède, en 1976, soulignait la difficulté de définir les règles précises d'un "juste loyer", en fonction des temps d'occupation et du type d'utilisation des locaux. Il est à souligner qu'en France, sur le terrain, au moment de notre enquête, ce problème ne semblait pas faire beaucoup de difficulté, soit qu'il ait été résolu

dans le cadre d'une relative aisance financière de l'institution, soit que les dépenses matérielles communes soient directement prises en charge par la collectivité locale, soit que l'on ait trouvé d'heureuses solutions réglementaires. A ce titre, le règlement de "copropriété " du bâtiment d'accueil d'Istres est assez exemplaires, où les charges communes sont calculées par l'Intendant qui joue le rôle de syndic en fonction des millièmes de propriété, facturées à chaque propriétaire et reversées au compte du C.E.C.

Un cas particulier est représenté par l'équipement intégré qui ne comprendrait que des établissements municipaux.

Au Vaudreuil par exemple, où le Collège est municipal, le budget qui le concerne est absorbé dans le budget global C.E.C. et la municipalité en assure, seule, la préparation et la répartition.

Les équipements intégrés qui ne possèdent aucune partie commune (Isle d'Abeau, St Quentin-en-Yvelines ...) ne sont évidemment pas confrontés à la nécessité d'avoir un budget commun ; ainsi chaque établissement gère son budget propre.

Pour couvrir les dépenses (occasionnées par le prêt de locaux, de matériel, de personnel ... ou pour des activités communes) on a recours alors à des conventions qui fixent l'apport financier des différents partenaires.

C'est le cas par exemple à l'Isle d'Abeau où une convention entre l'Education Nationale (pour le Collège) et le S.A.N. (1) (pour la bibliothèque) règle la participation financière de ce dernier, pour l'occupation des locaux du Collège et la participation financière du Collège pour l'achat de livres qui feront partie de la dotation de l'ensemble bibliothèque/C.D.I.

### C) C) La structure de direction du C.E.C. : rôle et pouvoir

La nécessité de l'existence d'une unité de coordination paraît évidente non seulement pour harmoniser le jeu d'interrelations entre partenaires mais aussi pour permettre une gestion efficace et fonctionnelle du C.E.C.

L'équipe de direction (et/ou le directeur-coordonateur) aurait en fait un double rôle :

- à l'extérieur, au niveau de l'administration générale, elle constituerait l'interlocuteur unique pour tous les problèmes liés à la spécificité du fonctionnement d'un C.E.C.

---

(1) Syndicat d'Agglomération Nouvelle.

- à l'intérieur, au niveau des différents partenaires, elle serait l'instance qui permettrait de "gérer" au quotidien l'interdépendance, la collaboration et la coordination inter-organismes.

Avant d'analyser le rôle et le pouvoir que, le cas échéant, le directeur-coordonateur peut avoir, rappelons d'abord les différents cas de figure existant. Une première différenciation est à faire entre les centres qui ont un directeur et ceux qui n'en ont pas.

#### A - Les centres qui n'ont pas de coordinateur

On peut déjà distinguer deux types de centres :

- (1) - les centres où l'intégration n'est pas posée d'abord comme une intégration physique des établissements mais elle ne peut être que le résultat de la volonté de chacun.

Au départ, donc, pas de structure architecturale favorisant l'intégration : les établissements sont proches les uns des autres mais dispersés à l'intérieur du tissu urbain résidentiel. L'intégration ne peut exister que comme un choix voulu et soutenu par les différentes parties en question.

Dans cette condition, la nécessité de la présence d'un directeur coordinateur ne se pose pas comme une évidence. Un exemple de ce type de "centres" est représenté par les équipements réalisés à St-Quentin-en-Yvelines ou ceux de l'Isle d'Abeau. La coordination des activités et la collaboration ne se font qu'à travers des consultations inter-organismes de type informel et qui sont souvent ponctuelles.

Ce qui est regrettable car des établissements que les urbanistes ont conçus comme formant un volant, sont par la suite vus, dans leur fonctionnement, comme une multiplicité d'équipements séparés.

- (2) - Les centres où l'absence de directeur-coordonateur est le révélateur d'une situation problématique.

#### La Ricamarie

Lors de la signature de la première convention (juin 1977) on stipule à l'article 2.22 que la Direction unique du Centre sera assurée par un Directeur, candidat volontaire, nommé par l'Etat. Pour la première année de fonctionnement le Principal du Collège, nommé par le Ministère de l'Education Nationale, aura les fonctions du Directeur du C.E.C.. Dès la deuxième année, il sera suppléé par un Principal à la direction du Collège.

Dans une nouvelle formulation de la convention, datée du 15 décembre 1978, au même article 2.22, si on retrouve toujours la phrase "Il y a une direction unique au C.E.C.. Elle est assurée par un Directeur, candidat volontaire", la formule, nommé par l'Etat a été supprimée. Cette convention n'a d'autre part jamais été appliquée puisque, après la première année d'existence du C.E.C. où la direction était assurée par le Principal du Collège, aucun autre directeur-coordonateur n'a été nommé ni par l'Etat ni par la collectivité locale. Le centre manque aussi d'un Comité Directeur, prévu dans les deux conventions successives.

L'actuelle principale du collège a tenu à souligner le fait qu'elle ne pouvait pas être considérée comme la coordinatrice puisque officiellement aucune démarche n'avait été faite dans ce sens.

#### A Chamonix

La présence de deux établissements scolaires avec chacun un directeur a contribué à compliquer une situation déjà particulière.

La nomination d'un directeur par la Mairie constituerait, selon cette dernière, une charge financière supplémentaire qu'elle est dans l'impossibilité d'assumer. D'autre part, la nomination à ce poste d'un des responsables des différents établissements poserait problème car son leadership aurait peu de chance d'être reconnu par les autres partenaires. L'on semble s'orienter vers la création d'un poste proviseur/directeur chef des deux établissements scolaires et coordinateur de l'ensemble intégré.

#### B - Les Centres qui ont un coordinateur

Parmi les centres qui sont dirigés par une personne officiellement désignée pour le faire, les modalités même de cette désignation nous amènent à définir deux cas de figure essentiellement.

- a. le directeur-coordonateur est un fonctionnaire de l'Education Nationale nommé par l'Education Nationale à ce poste ;
  - b. le directeur-coordonateur est un élu municipal désigné par la collectivité locale.
- a. Le coordinateur est un fonctionnaire de l'Education Nationale

Dans cette première situation nous pouvons distinguer trois modalités :

- 1) Il peut s'agir d'un Provisseur : dans ce cas on peut avoir à nouveau deux possibilités :
  - le Provisseur assure la direction du Collège et la direction du C.E.C. (c'est le cas d'Istres) ;
  - le Provisseur assure uniquement la direction du C.E.C. (c'est le cas d'Yerres).
- 2) Il peut s'agir du Principal du Collège qui assure donc la direction du Collège et la direction du C.E.C. (c'est le cas du Vaudreuil)



3) II peut s'agir d'un Inspecteur d'Académie détaché pour assurer la direction du Centre(CEPASC de Grenoble).

b. Le coordinateur est un élu municipal que la collectivité locale a délégué à cette charge.

Pour ce qui est du Cannet-Mougins par exemple le rôle de coordinateur a été confié au Président du Syndicat Intercommunal qui a estimé que cela revenait plutôt au Secrétaire Général du Syndicat qui par sa présence continue dans la structure C.E.C. était à même de jouer ce rôle beaucoup plus efficacement et directement.

Un autre exemple peut être retrouvé à Sablé-sur-Sarthe où un coordinateur a été nommé par délibération du Conseil municipal (réunion du 10.2.78) qui précise avoir été conseillé par trois Inspecteurs Généraux du Ministère de l'Education Nationale (1) le coordinateur est dans ce cas le représentant de la municipalité et il est chargé de faire le lien entre celle-ci et le Principal du Collège.

Cette solution est justifiée par le fait que la situation à Sablé (comme au Cannet) est effectivement assez simple : il s'agit dans les deux cas de centres comportant un collège (donc une partie E.N.) et un certain nombre d'organismes relevant tous de la tutelle et de la gestion municipales.

Le cas d'Yerres et d'Istres restent tout de même assez différents et non seulement par rapport à la plus grande complexité de l'ensemble. Si les difficultés de la coordination sont fonction du nombre d'interlocuteurs appelés à dialoguer ensemble, ceci est encore plus vrai quand il s'agit d'interlocuteurs appartenant à des organismes de tutelle différents.

---

(1) "Sur les conseils de trois Inspecteur Généraux représentant le Ministère de l'Education Nationale, il apparaît indispensable que le Conseil Municipal désigne un coordinateur qui le représente et qui sera chargé de dialoguer avec le Princiapl du Collège".

Si l'existence d'un coordinateur à statut municipal peut se justifier dans des cas très simples, il semble cependant préférable - même dans les cas simples et à fortiori dans les situations plus complexes à partenaires multiples - que la fonction de coordination soit confiée à un fonctionnaire de l'Education Nationale.

Cette modalité facilite à tous égards l'intégration de l'établissement scolaire au sein du complexe, et l'utilisation de ses locaux sont il est le plus grand fournisseur par les autres partenaires. En effet, un chef d'établissement scolaire traditionnel a du mal à accepter - même pour des activités non pédagogiques - une autre autorité que celle de sa hiérarchie administrative. Faire assurer la coordination de l'ensemble par un fonctionnaire de l'Education Nationale (qu'il soit ou non chef de l'établissement scolaire) ne peut donc en principe qu'éviter des conflits ou le repli sur soi de l'établissement scolaire, repli tout à fait dommageable à la pratique de l'intégration.

Dans le cadre de la décentralisation il sera sans doute possible d'envisager plus favorablement de confier la tâche de coordination d'un tel ensemble à un fonctionnaire municipal. Nous étudierons cette possibilité dans la partie prospective. En tout état de cause serait-il nécessaire de nommer un fonctionnaire municipal, informé, motivé et de haut niveau pour être un interlocuteur valable des divers partenaires.

Le tableau V résume et visualise tous les différents cas de figure.

TABLEAU V : PRESENCE EVENTUELLE DU DIRECTEUR COORDINATEUR  
ET SON STATUT

FONCTIONNAIRE DE L'EDUCATION NATIONALE					E l u municipal
PROVISEUR			Principal du Collège	Inspecteur Académie	
	Direct. Collège + Direct. CEC	seulement Directeur CEC			
1. YERRES		X			
2. LA RICAMARIE					
3. LE CANNET					X
4. ST-QUENTIN					
5. VAL-DE-REUIL			X		
6. VILLENEUVE D'ASCQ					
7. ISTRES	X				
8. SABLE-SUR- SARTHE					X
9. ISLE D'ABEAU					
10. CHAMONIX					
11. GRENOBLE				X	
12. NIMES					

La diversité des solutions adoptées (ainsi que l'absence de solutions ...) montre bien les difficultés auxquelles se heurte la tentative d'organiser le vie d'un C.E.C. sous une direction unique.

Dans les meilleurs des cas où, comme à Yerres et à Istres, une véritable structure de coordination existe, les problèmes sont loin d'être complètement résolus. A côté des indéniables avantages que sa présence comporte on nous a signalé aussi, lors de notre passage sur le terrain, sa fragilité et sa relative "faiblesse". Son pouvoir et l'efficacité de son action sont en effet essentiellement le résultat de la volonté de collaborer des différents partenaires.

L'équipe de direction ne peut que faciliter et accompagner la naissance d'une démarche intégrative : elle n'a par contre pas le pouvoir de l'imposer ou de la faire respecter.

Dans une telle situation, le rôle, le rayon d'action et l'"autorité" du directeur-coordonateur sont surtout fonction de sa personne, mieux encore de sa personnalité.

La définition d'un statut juridique propre au C.E.C. permettrait d'échapper aux aléas et aux particularités liées aux différentes situations.

#### D) D) La "gestion" des personnels et des matériels

La mise en place d'une démarche d'intégration demande qu'un certain nombre de facteurs soient pris en considération. Nous avons vu que sa spécificité fait qu'elle se situe souvent au delà (ou en deçà ...nous le verrons) des formules et des modèles juridiques existant.

Aussi des problèmes très pratiques d'organisation sont rendus presque insolubles par le flou juridique dans lequel les équipements intégrés ont été amenés à fonctionner.

A ce propos nous examinerons ici les difficultés et les particularités qui sont liées à la "gestion" des personnes et des matériels.

A l'intérieur d'un équipement intégré nous constatons l'existence non pas d'un personnel mais plutôt de personnels différents. Sont présents et se côtoient en effet des personnels qui sont définis essentiellement par l'organisée de tutelle auquel ils sont rattachés.

Chaque établissement disposant de son propre personnel, celui-ci est soumis tout d'abord aux conventions et aux contrats régissant son rapport avec

l'organisme de tutelle. Il a ainsi un statut, un horaire de travail, une fonction, une structure hiérarchique et une rémunération bien définis et spécifiques.

Quand une situation de coordination demande la présence et l'effort conjugués de personnels relevant d'organismes divers, les différences qui existent entre eux peuvent créer de sérieuses difficultés d'entente, capables même de faire échouer le projet.

L'exemple type est donné par l'interpénétration, très fréquente d'ailleurs, des services de la Bibliothèque municipale et de ceux du Centre de Documentation et d'Information, lié à l'établissement scolaire.

Le personnel municipal et le personnel Education Nationale n'ont ni le même statut, ni le même horaire de travail. Selon les cas, les uns et les autres peuvent s'estimer lésés par une collaboration qui les amènerait à "en faire plus" soit parce qu'on fournirait plus d'heures de travail par rapport à son horaire normal, soit parce que le partenaire n'en fournirait pas autant !...

Autre exemple peut être celui de la collaboration entre animateurs d'une M.P.T. et professeurs. Les différents horaires de travail peuvent constituer un sérieux élément de mécontentement puisqu'ils justifient les accusations réciproques de "n'être jamais là quand il le faut".

Pour les uns, les professeurs ne seraient pas disponibles en fin de journées, quand le public de la M.P.T. est le plus nombreux ; pour les autres, les animateurs trouvent difficilement du temps le matin, quand les élèves sont là ... Ce qui peut arriver à réduire la pratique de l'intégration à une démarche complètement volontariste.

Ces difficultés liées aux différences de statut peuvent alimenter un mauvais climat relationnel, mais si le climat est bon et la motivation commune forte, ces différences ne représentent pas de véritables obstacles. Et des formes de coopération positive, respectant les droits statutaires de tous peuvent être trouvées.

Un autre problème qui a été souvent soulevé lors de notre passage sur le terrain est celui du manque de motivation pour l'intégration manifesté par une grande partie des personnels.

Cela paraît être le cas pour le corps enseignant mais aussi pour des professionnels des autres établissements.

Pour ce qui concerne le personnel enseignant, sa nomination se fait depuis quelques années dans les équipements intégrés selon les règles habituelles dans la fonction publique. Or, dans les équipements intégrés avaient été surtout au début, nommés des personnels volontaires, désireux de travailler à une expérience originale.

Au fur et à mesure des départs et des mutations, ce recrutement un peu particulier, à base de volontariat, a été remplacé par la mise en place d'un personnel dont les demandes d'affectations ne sont en rien motivées par le type particulier d'établissement dont souvent d'ailleurs il ignore tout (1).

L'impossibilité de faire un véritable appel de candidatures de personnel motivé (le Ministère de l'Education Nationale et les Syndicats d'enseignants jouant la normalisation) pèse sur la formation d'équipes homogènes, désirant jouer le jeu de l'intégration.

---

(1) A Yerres (et ailleurs...) les enseignants ne savent même pas qu'ils vont travailler dans un collège expérimental. A l'Isle d'Abeau d'autre part le changement perpétuel de l'équipe enseignante (cette année plus de 50 % de départs) rend difficile toute tentative de projet structuré et programmé.

- Les matériels -

Le principe de la rentabilisation, qui a été l'un des objectifs de la réflexion sur les équipements intégrés, suggère et inspire l'échange et/ou la mise en commun du matériel appartenant aux différents établissements.

Là encore c'est absence d'un statut juridique spécifique qui complique et parfois rend impossible une telle démarche.

Pour ce qui concerne le gros matériel, il est affecté et géré par un établissement particulier (régie spectacles, tour de potier, équipement sportif). D'autres peuvent l'utiliser en accord avec le responsable et selon des conditions précises. Il n'y a pas là de difficultés particulières.

Pour ce qui est du petit matériel, chaque établissement dispose d'un matériel propre, dont il a la responsabilité vis-à-vis de son organisme de tutelle. Sa prise en charge implique que tous les frais occasionnés par son utilisation et sa maintenance soient inscrits dans les lignes budgétaires correspondantes.

L'échange ou le prêt de matériel se heurte ainsi d'abord au fait que l'établissement prêteur est obligé d'assumer financièrement les réparations éventuelles dues à l'utilisation de ce matériel par un autre partenaire. La situation est théoriquement insoluble puisque l'établissement qui emprunte est, de son côté, dans l'impossibilité de justifier, vis-à-vis de sa tutelle, la réparation ou l'entretien d'un matériel qui ne ferait pas partie de sa dotation. Il est vrai que, pratiquement, un certain nombre de "solutions" ont été improvisées mais elles ne peuvent être que le résultat de relations interpersonnelles positives et confiantes. Dans d'autres cas, cette situation peut par contre constituer un véritable alibi, bloquant tout échange.



Aussi, pour éviter en partie d'être confrontés à de telles complications, les différents établissements auraient tendance à se doter, chacun pour ses propres besoins, du "petit" matériel, à utilisation fréquente.

Ce qui peut créer une situation de sur-équipement en matériel courant, coexistant avec l'absence de matériel un peu plus sophistiqué ou spécialisé qui demanderait un effort financier plus important.

Certains centres ont toutefois réalisé la centralisation d'un certain type de matériel d'usage courant à travers sa concentration dans un lieu commun, accessible à l'ensemble des partenaires.

C'est le cas, par exemple, du Cannet, d'Istres ... où on a créé un Service de reprographie, desservant l'ensemble du Centre.

Cela pourrait être de plus en plus le cas pour ce qui concerne, par exemple, la dotation de matériel audio-visuel ou informatique. L'intérêt toujours croissant que portent les divers intervenants (... et leurs publics) à ce type de matériel, justifierait complètement une démarche tendant à se doter d'un matériel varié et spécialisé en réunissant les efforts financiers de chacun.

Pour l'instant, dans certains centres, il y a au moins la volonté de se doter de matériel complémentaire et de le réunir (1).

---

(1) C'est le cas à Istres, au Cannet, à Yerres...

Cela crée bien souvent des problèmes de sécurité car il faut encore que ce matériel soit à l'abri des détériorations... , des vols... Aussi le choix du lieu où ce matériel est installé se fait surtout en fonction des garanties de sécurité qu'il offre (1).

---

(1) A ce propos les locaux des M.P.T. sont souvent jugés "insalubres" ; plus de succès ont par contre les locaux du Collège.

### 3. A LA RECHERCHE D'UN STATUT

Nous avons vu par quels avatars et par quelles difficultés est passée la tentative de définir d'abord et de mettre en place ensuite une formule visant à donner une existence statutaire aux équipements intégrés.

Juridiquement, la situation n'a pas évolué depuis : l'arsenal administratif ne comporte toujours pas une solution ad hoc et définitive du problème. La formule de l'établissement public, que le Conseil d'Etat avait pourtant jugée apte à répondre aux diverses attentes, n'a jamais été adaptée et appliquée à la situation particulière des équipements intégrés.

D'ailleurs le progressif désinvestissement des administrations centrales ne pouvait pas contribuer à faire évoluer positivement la recherche d'un statut propre aux C.E.C..

L'initiative aussi bien de la programmation que du soutien des équipements intégrés les plus récents est passée ainsi entre les mains des collectivités locales concernées.

Cette appropriation de l'idée d'intégration par l'échelon local a permis à certains équipements de voir le jour ou de continuer à exister.

Le dernier-né des équipements intégrés ,le Groupement de Recherche et d'Application en Formation Initiale Continue (GRAFIC)de Saint-Fons, né justement de l'initiative et de la volonté municipale, constitue un exemple intéressant car il concrétise, avec une formule toute nouvelle, l'une des solutions possibles au problème du statut.

A) Une solution possible : le G.I.P. (Groupement d'Intérêt Public)

Les Groupements d'Intérêt Public (GIP) constituent une formule juridique nouvelle préconisée par le Conseil d'Etat dans un rapport d'avril 1981. Elle est destinée à régler les problèmes que pose toute tentative de collaboration entre Administrations différentes, entre Administrations et Collectivités locales, entre les Administrations et le secteur associatif ou privé.

Déjà utilisée dans les projets de collaboration voulant lier d'une part les domaines de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur et d'autre part les Entreprises, elle semble être l'outil de gestion adéquat pour les équipements intégrés.

La problématique est sensiblement la même : il s'agit bien en fait de prendre en charge les difficultés administratives qui naissent de la collaboration entre différentes personnes morales de droit public et/ou entre celles-ci et des personnes privées.

Un document de l' A.N.P.E.I. (Association Nationale pour la Promotion des Equipements Intégrés) de décembre 1984 souligne d'autre part que cette formule paraît être d'autant plus intéressante qu'elle serait en mesure de s'adapter complètement aux nouvelles modalités administratives que la loi sur la décentralisation créera.

Aux domaines dans lesquels le Conseil d'Etat considère que la nouvelle formule juridique serait susceptible d'être appliquée (la Recherche Scientifique, la coopération inter-universitaire, la coopération inter-hospitalière et la formation professionnelle) l'A.N.P.E.I. estime nécessaire d'ajouter aussi celui de la coopération éducative, sociale et culturelle et par là même donc les équipements intégrés qui ont fait de cette coopération leur objectif essentiel.

A travers les G.I.P. il serait possible d'arriver à disposer d'une structure qui "unit la rigueur du service public à la souplesse du fonctionnement associatif" et qui serait donc l'outil de gestion convenant parfaitement au fonctionnement d'un équipement intégré. Certaines dispositions paraissent particulièrement intéressantes :

- "Le G.I.P. serait créé de façon souple par une convention librement discutée entre ses membres dans le cadre des règles générales fixées par la loi".

C'est précisément dans ce cadre juridique général qu'il sera possible d'adapter la formule à la particularité de chaque situation.

- "Les personnes morales de droit public disposeraient obligatoirement de la majorité au sein des organes de l'institution..."
- "Les contrats passés avec toute personne morale privée ou avec des personnes physiques le seraient dans les conditions du droit privé..."
- Les règles applicables en matière de gestion et de comptabilité seraient celles de la gestion privée, le contrôle de l'autorité publique se faisant a posteriori à travers la Cour des Comptes et à travers la présence d'un Commissaire de Gouvernement.

Ces dispositions assurent à la fois la garantie d'une forme de service public que les équipements intégrés entendent assurer et une souplesse de fonctionnement nécessaire au type d'action qu'ils mènent.

- Le personnel relevant de l'Etat, des Etablissements publics administratifs ou des Collectivités publiques serait mis à la disposition du Groupement.

L'A.N.P.E.I fait remarquer que cette solution correspond à ce qui se passe, de facto, pour les Chefs d'établissement scolaire et Intendants universitaires qui assurent la direction des équipements intégrés et leur gestion. L'application de cette nouvelle formule aux équipements intégrés viendrait donc "légaler" des modes d'organisation déjà en

place en leur donnant une légitimité ; elle permettrait d'autre part de régler des problèmes pour lesquels la législation actuelle était incapable de fournir une solution.

Toutefois n'ayant pas été élaborée pour être appliquée au domaine particulier des équipements intégrés, la législation du G.I.P. impose un certain nombre de contraintes.

Le G.R.A.F.I.C. de Saint-Fons, qui a ouvert ses portes pour la rentrée 1985, a démontré qu'il est possible de les assumer : cela ne pourra que faire avancer la réflexion sur le problème du statut juridique optimal pour un équipement intégré.

## B) Le G.R.A.F.I.C. de Saint-Fons

### B) Le\_G<sub>i</sub>R;A.F<sub>i</sub>I;de Saint-Fons

Le G.R.A.F.I.C. (1) (Groupement de Recherche d'Application en Formation Initiale Continue) de Saint-Fons est le résultat de l'adaptation au domaine socio-culturel et éducatif de la législation régissant les G.I.P.

L'application de cette formule à un équipement intégré n'étant pas prévue par le législateur, le Centre de St-Fons a eu l'obligation de se jumeler avec des établissements d'enseignement supérieur qui rentraient dans le cadre de la loi.

(1) II comporte trois "espaces" :

- espace formation : LEP - Formation Professionnelle
- espace culturel : un café-club (il remplace les foyers socio-éducatifs et il est ouvert à tous) , la Bibliothèque de quartier plus CDI, la salle de musique, un théâtre du plein air.
- espace restauration: La cuisine : elle prépare des repas aussi pour la ville et une maison de retraite ;  
le restaurant :  
 . à midi il sert de cantine aux élèves, tout en restant ouvert aux adultes ;  
 . le soir il devient restaurant avec service à table, ouvert également à tous.

Ainsi ses partenaires dans le projet sont l'I.N.S.A (Institut National des Sciences Appliquées) et le Département Scientifique de l'Université Lyon I, dont les représentants font partie de droit du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration est composé de l'ensemble des membres du groupement ; on peut distinguer les membres fondateurs et de droit du G.I.P., qui sont majoritaires et les partenaires sociaux partie prenante du G.R.A.F.I.C.

Pour les premiers il s'agit des représentants du L.E.P., de la Formation Professionnelle, de l'I.N.S.A., de l'I.N.R.P. (1) des Ministères de l'Education Nationale, de la Culture, Jeunesse et Sports, de l'Economie Sociale, de l'Industrie, de la Recherche ; de la Collectivité locale et de la Préfecture.

Pour ce qui est des partenaires sociaux, participent au Conseil d'Administration, les représentants des associations (Ligue Française de l'Enseignement, Fédération Léo Lagrange, Centre Social "Clochettes"... ) ainsi que les représentants des entreprises ou groupes concernés par le projet (Rhône Poulenc, Elf, le Groupe Régional des Coopératives et des Mutuelles...) ; les syndicats professionnels, les parents d'élèves, la mission locale et les représentants de personnel y participent aussi.

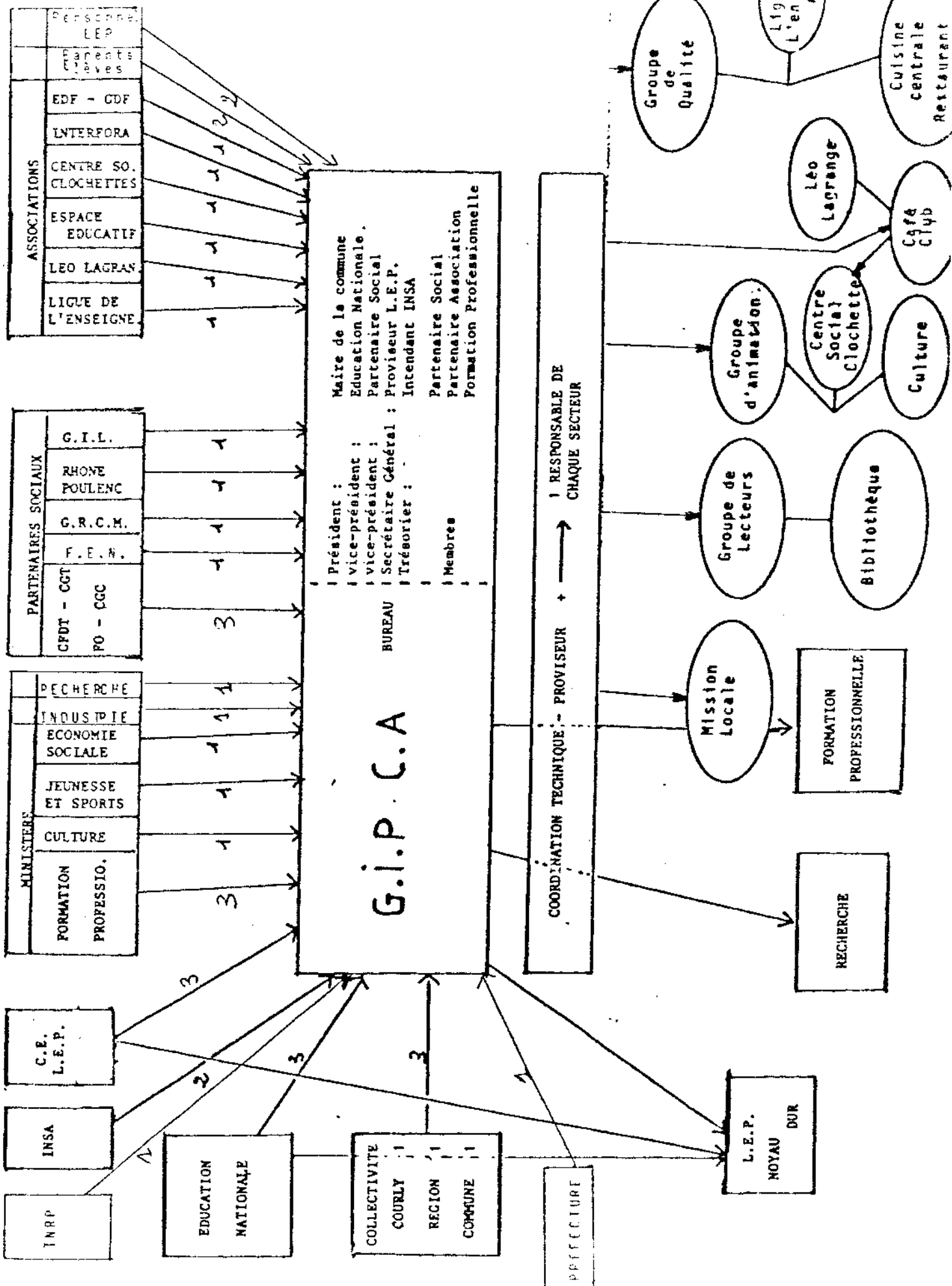
L'organigramme fourni par le G.R.A.F.I.C. visualise bien les différentes participations (tableau VI).

La grande innovation, pour ce qui concerne les équipements intégrés, consiste en effet dans l'ouverture vers des partenaires sociaux qui participent à part entière à la gestion, à l'administration et au fonctionnement du Centre.

---

(1) Institut Nationale pour la Recherche Pédagogique.

TABLEAU VI





Aux financements publics (des Ministères et de la Collectivité locale) s'ajoutent ainsi des financements privés (les entreprises, les associations . . . ) , ces derniers ne pouvant toutefois pas dépasser 49 % du budget total.

Les compétences de l'assemblée générale sont ainsi définies (1) :

- a. L'adoption du programme annuel d'activités et du budget correspondant, y compris le cas échéant les prévisions d'engagement de personnel.
- b. La fixation contractuelle des participations respectives.
- c. La prise de participation dans d'autres entités juridiques.
- d. L'approbation des comptes de chaque exercice.
- e. La nomination et la révocation des administrateurs.
- f. Toute modification de l'acte constitutif.
- g. La prorogation ou la dissolution anticipé du groupement ainsi que les mesures nécessaires à sa liquidation.
- h. L'admission des nouveaux membres.
- i. L'exclusion d'un membre.

L'ensemble de ces dispositions montre bien que le rayon d'action et l'autonomie du Groupement sont relativement importants. Il assume en effet entièrement la gestion du Centre (à travers l'approbation et le

---

(1) Article 4 de la Convention de constitution du G.R.A.F.I.C. 11.1.85.

contrôle du budget) ainsi que sa propre régulation puisqu'il maîtrise les règles d'admission ou d'exclusion d'un de ses membres.

La majorité des voix qui est conservée par l'Etat et la collectivité est d'autre part la garantie du maintien de la fonction de service public du Centre.

Le groupement est administré par un bureau composé de :

Un président	Le Maire de la commune siège
Un Vice-Président	Représentant de l'Education Nationale
Un Vice-Président	Représentant des partenaires sociaux
Un Secrétaire Général	Le Proviseur du L.E.P.
Un trésorier	L'Intendant de l'I.N.S.A.
Trois membres	. un représentant du mouvement associatif . un représentant des partenaires sociaux . un représentant de la formation professionnelle

L'article 5 de la Convention précise que "le bureau prend toutes les décisions qui ne relèvent pas de la compétence de l'assemblée générale". Il délibère notamment sur les propositions relatives au programme d'activités, au budget, aux prévisions d'embauche ... et en général sur tout ce qui concerne le fonctionnement du groupement.

Une commission d'arbitrage est prévue en cas de conflit : elle se réunit sous l'autorité du Commissaire de la République et elle se compose de représentants de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle et des collectivités locales.

Les articles 10-11 et 12 de la convention règlent les problèmes relatifs aux personnels et aux matériels.

Pour ce qui est des personnels, quand ils sont mis à la disposition du groupement par l'un des membres, ils conservent leur statut d'origine. L'employeur d'origine assure leur prise en charge financière et il

conserve la responsabilité de leur avancement. Ces personnels sont placés toutefois sous l'autorité du président du groupement.

D'autre part, des personnels relevant de l'Etat ou des collectivités locales peuvent être mis à disposition ou détachés auprès du groupement.

Pour le matériel, quand il est acheté ou développé en commun il appartient au groupement. Si par contre l'un des membres met du matériel à la disposition du groupement il en garde la propriété.

Le pouvoir et la compétence du G.I.P. lui sont reconnus par les membres du G.R.A.F.I.C. en matière de gestion et de fonctionnement du Centre avec toutefois deux exceptions : il n'a de pouvoir ni sur le personnel enseignant relevant de l'Education Nationale, ni sur les méthodes pédagogiques dans le cadre de l'établissement scolaire. Il pouvait en être difficilement autrement...

Le problème qui n'a pas été résolu paraît ainsi être celui des différences de statut existant parmi les personnels.

La coordination des objectifs et des activités est prise en charge par le Comité de Coordination, à travers des réunions hebdomadaires. Il est composé des responsables des différents espaces : pour l'espace restauration, un gestionnaire ; pour l'espace culturel, le directeur nommé à ce poste ; pour l'espace formation, le Proviseur du L.E.P.

Après avoir parcouru les grandes lignes de la convention passée pour donner naissance au G.R.A.F.I.C, les avantages que ce type de structure peut apporter au niveau du fonctionnement d'un équipement intégré paraissent évidents.

Un assouplissement des procédures administratives se traduit en effet par l'augmentation du pouvoir décisionnel au niveau du Centre. Son auto-

nomie ainsi obtenue, il est alors en mesure de prendre rapidement et efficacement les décisions qui sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'ensemble.

La convention lui assure d'autre part une certaine continuité et donc la possibilité d'élaborer des projets et des stratégies d'action pouvant dépasser le court terme. Elle a été en effet signée pour une période de 9 ans : elle pourra être dénoncée seulement "par accord commun des organismes publics après consultation du Conseil d'Administration et de la Commission d'arbitrage".

L'ouverture sur le monde du travail et sur la vie associative locale sont enfin un véritable atout pour tenter de réaliser une interdépendance et une communication qui ne pourront être que positives et fertiles pour l'ensemble des usagers.

L'expérience de Saint-Fons vient juste de commencer : il serait illogique et imprudent de vouloir en tirer trop de conclusions.

Nous voulions essentiellement relater la démarche choisie et les structures élaborées et mises en place dans le cadre d'une législation nouvelle, inédite pour les équipements intégrés.

Le G.R.A.F.I.C. de Saint-Fons, au delà du bilan de son action et des ses effets (... qui ne pourra être fait que dans quelques temps), constitue un précédent intéressant car il est la concrétisation de l'un des statuts juridiques possibles pour les équipements intégrés.

C'est, bien évidemment, une affaire à suivre ...

TROISIEME PARTIE

LE FONCTIONNEMENT DES EQUIPEMENTS INTEGRES

OU L' INTEGRATION AU QUOTIDIEN

## 1. LE POIDS DE LA STRUCTURE AU NIVEAU DU VECU DE L'INTEGRATION

### A. La structure architecturale

#### a) Liens et articulations avec le cadre urbain

L'approche descriptive, dans son chapitre 2 a, expose les divers types d'équipements: on voit que, selon le cas ( villes nouvelles, villes anciennes en expansion, taille différente des villes...), l'équipement intégré est plus ou moins bien "digéré" par l'environnement urbanistique. Le degré, d'adaptation de l'équipement à l'environnement a engendré une appropriation plus ou moins réussie par la population. Par exemple, l'équipement de Chamonix, dont l'architecture novatrice (béton, tours, dômes...) n'a pas de continuité avec celle de la ville, n'a jamais été accepté par les habitants qui la ressentent comme une réalisation "parisienne". A la Ricamarie, l'éloignement du C.E.C., décentré par rapport au centre ville, a eu des répercussions négatives sur la fréquentation. Le même problème se pose au Cannet-Mougins. Par contre, l'intégration du C.E.C. dans le quartier de Villeneuve les Grenoble lui a donné les meilleures chances de fonctionnement.

On voit donc que :

- la place du terrain dans la ville,
- et - le choix du style architectural

jouent un rôle important parmi les facteurs de réussite de l'équipement quant à sa fréquentation.

#### b) Le choix de la structure architecturale

L'intégration impliquant une collaboration entre établissements, le mélange des publics, la mise en commun du personnel, du matériel et des locaux, les architectes ont cherché une structure architecturale

assurant au maximum la communication et la circulation. Selon les cas, cette volonté s'est traduite sur le terrain soit

- par un bâtiment unique ( le Vaudreuil, Chamonix),
- par un ensemble pavillonnaire relié par des couloirs intérieurs ( Yerres ),
- par un ensemble pavillonnaire relié par une voie extérieure piétonne (Istres),
- par des bâtiments différenciés proches les uns des autres ( St-Quentin en Yvelines).

Ces formules engendrent des effets facilitateurs ou démobilisateurs selon les cas. Le vécu quotidien de l'intégration comme les utopies pour se consacrer :

- aux problèmes de sécurité des biens et des personnes (vandalisme, vols...),
- aux difficultés de mélange des publics ( jeunes et 3 ème âge ),
- aux économies d'énergie ( chauffage, éclairage...),
- aux gênes engendrées par le bruit ( bibliothèque, école de musique, salles de classes...).

Ces difficultés quotidiennes peuvent provoquer la rupture de l'intégration par un repli géographique.

Il semble que la communication intérieure des bâtiments engendre trop de difficultés et aboutisse à la mise en place de portes, clés, cadenas.. ( Yerres, Chamonix ). La dispersion des bâtiments ne favorise par non plus leur co-utilisation (St-Quentin en Yvelines, les établissements sont désormais séparés les uns des autres). Par contre, la circulation par l'extérieur semble une formule commode qui permet à la fois la cohabitation et la maintenance des locaux: Istres paraît, en ce sens, une réussite. Dans un climat moins favorable, sans doute, faudrait-il abriter la voie piétonne.

La structure architecturale doit pouvoir répondre à la fois

- à l'ouverture maximum au public en terme d'accessibilité,
- à la possibilité d'isolement des bâtiments en terme d'isolation acoustique, thermique et de sécurité.

L'accessibilité à un local ne doit pas engendrer une intrusion obligatoire dans tout un bâtiment ( par exemple, le collège doit pouvoir accueillir un public hors un temps scolaire sans devoir être chauffé, éclairé et ouvert dans sa totalité).

Le chauffage et l'éclairage doivent être conçus pour être utilisables et réglables par secteurs.

#### c) Locaux scolaires

Dans certains équipements intégrés, l'architecture de l'établissement scolaire a été conçue en fonction de pédagogies nouvelles ( la Ricamania, Chamonix) : classes triangulaires, salles d'accueil de petits groupes... Or le Ministère de l'Education n'a pas toujours suivi, sur le terrain, les innovations prévues: notamment, le personnel enseignant n'a pas été choisi selon un profil particulier. De sorte que ces bâtiments scolaires ont dû souvent être utilisés pour un enseignement traditionnel: dans ces conditions, on comprend que le parti-pris architectural soit ressenti comme une gêne et fasse l'objet d'un rejet. Il en est de même des bâtiments réservés à la vie des internes à Chamonix, conçus pour une vie sociale, de groupes qui nécessiterait un taux d'encadrement en personnel d'animation que les services administratifs n'ont jamais pu mettre à la disposition des établissements.

Il est donc important de s'assurer, avant une construction scolaire, de la coordination entre les services responsables des investissements et les services responsables du fonctionnement (notamment de la dotation en personnel). Cette question est d'autant plus judicieuse que la compétence des constructions scolaires revient désormais aux collectivités territoriales ( Régions, Départements) et que la compétence en matière de méthodes pédagogiques et de nomination des personnels



reste celle de l'Etat. On mesure bien les effets nocifs que pourraient avoir des politiques divergentes de ces instances responsables et on ne peut que proposer une coordination étroite entre elles.

d) Spécialisation des locaux

En réponse à un objectif de plein emploi des locaux (qu'ils soient scolaires ou non), il n'y a pas une seule solution. En effet, les équipements intégrés comportent à la fois :

- des locaux spécialisés: atelier photo, atelier poterie, atelier informatique, salle de musculation, piscine...
- des salles banalisées : salles de classes, de réunion,
- des salles polyvalentes: exemple " salle de spectacle/gymnase " à Yerres; " hall de collège/salle de spectacle " à Istres, au Vaudreuil; "bibliothèque/salle d'exposition" ect...

On peut se demander quelles sont les conditions d'utilisation de ces divers types de locaux et les conséquences au vécu quotidien .

Concernant les locaux spécialisés, bien que ne répondant pas toujours au plein emploi des locaux (même s'ils sont accessibles à tous les types de publics), ils sont indispensables et correspondent à des exigences techniques très spécialisées. Toutefois, l'expérience a montré que les activités évoluent dans le temps et qu'on doit être capable de transformer ces locaux assez facilement: ce qui est possible si

- les cloisons sont légères et facilement démontables,
- les arrivées et les évacuations de fluides et d'énergie sont prévues (eau, électricité),
- la sécurité du local assurée (incendie, fermeture convenable des portes et fenêtres).

Exemple: transformation d'un atelier de poterie en informatique, etc..

Par contre, certains locaux sont définitivement affectés: laboratoires scientifiques, discothèques avec cabines d'écoute, laboratoire de langues.

Les salles banalisées doivent répondre aux meilleurs critères de plein emploi : salles de réunion, salles de classes, salles de musique...

Les conditions nécessaires sont :

- l'accessibilité de ces salles (sans ouvrir tout un bâtiment),
- le chauffage et l'éclairage réglables si possible par salle, sinon par groupes de quelques salles (économie de fonctionnement),
- l'isolation acoustique (voir les problèmes d'utilisation des salles de classe par les conservatoires de musique).

Les salles polyvalentes : il s'agit là de locaux capables d'accueillir des activités différentes. En réalité, le terme de "polyvalent" n'est peut être pas judicieux car le choix d'activités se résume souvent à 2 ou 3 seulement, souvent préalablement prévues.

Le gymnase de Yerres équipé en salle de spectacles offre un bon exemple illustrant les conditions optimales et les limites de la bivalence. Les conditions à réunir sont les suivantes:

- un traitement acoustique particulièrement efficace permettant les spectacles (théâtre, concerts...) ,
- l'éclairage plafonnier général: il a dû être réaménagé pour répondre aux conditions exigées pour les matches de haut niveau (tennis..)
- l'infrastructure de fixation des matériels de scène ( décors, projecteurs, rideaux...): cintres, poulies, barres de fixation, chemins de câbles..
- l'alimentation en énergie électrique ( prévision insuffisante qui a nécessité des travaux ultérieurs),
- une cabine de régie (qui a dû être réaménagée en 85),
- des sièges utilisables pour les spectacles sportifs et culturels,
- des sorties de secours et toutes conditions de sécurité d'un local pouvant recevoir plus de 1000 personnes (type 1).

- du matériel de scène démontable ( podium, rideaux, tapis de sol, sonorisation),
- des locaux de stockage du matériel sportif et du matériel de scène ( tout à fait insuffisants à Verres).

Les conditions sont à la fois celles d'une bonne salle de spectacle et d'un bon gymnase. Le coût est donc inférieur à celui des deux constructions mais plus élevé que la construction d'un seul des deux équipements. On peut donc considérer que la ville bénéficie des deux équipements avec une économie d'investissement non négligeable qui s'ajoute à celle de l'achat du terrain, des frais de viabilité...

Toutefois, il faut savoir que les conditions de sécurité exigées pour les salles publiques sont de plus en plus rigoureuses et que les techniques des industries du spectacle deviennent de plus en plus sophistiquées (infrastructures de l'éclairage, mixage acoustique...). A Yerres il a été nécessaire de réinvestir 3,200 millions de francs en 1985 pour répondre à ces normes nouvelles.

Enfin, les frais de montage et démontage de spectacles sont importants (main d'oeuvre) si l'on veut maintenir l'objectif de plein emploi des locaux (spectacle du samedi soir démonté dans la nuit pour utiliser le gymnase à des fins sportives chaque dimanche dès 7h30): ils atteignent en moyenne 10 000 francs par spectacle).

Notons aussi qu'un tel local permet les activités de diffusion culturelle mais non pas celles de création: en effet, dans ce cas, il faudrait pouvoir affecter pendant de longues périodes la salle à une troupe (danse ou théâtre ou musique), ce qui porterait atteinte aux activités sportives et scolaires.

La réduction du coût d'investissement ne peut donc à elle seule, justifier un tel choix que si on en mesure toutes les implications dans le fonctionnement quotidien.

Par contre, les salles polyvalentes moins compliquées sont d'une utilisation plus facile : il suffit d'un grand volume dégagé par l'architecte (Maison pour Tous à Yerres, hall du collège d'Istres ou du Vaudreuil), d'y assurer les conditions de sécurité du public (moins strictes pour 300 personnes), d'y prévoir l'infrastructure pour accrocher rideaux, projecteurs, décors..., d'y assurer l'éclairage adéquat mobile (projecteurs, spots....) et d'acquérir un mobilier démontable (sièges, panneaux; podium, rideaux..) et de prévoir les locaux de stockage.

Dans ces conditions, le local sera tour à tour salle de spectacle, d'exposition, de bal, de restaurant... Cette solution semble parfaitement adaptée aux communes moyennes dont les ressources sont insuffisantes pour se doter d'une salle de spectacle et qui peuvent, à moindre frais, trouver ce lieu au sein de l'équipement intégré.

En conclusion, on peut dire que le choix du type de locaux plus ou moins polyvalents, ne doit être fait qu'après une analyse des besoins aussi précise que possible et des conséquences que ce choix auront dans l'utilisation quotidienne.

Par contre, le choix du mobilier doit, dans tous les cas, répondre aux critères de mobilité, de facilité de montage, de polyvalence (exemple tréteaux et plans pouvant servir à la fois de tables de travail, de tables de restaurant, de panneaux d'exposition: le tout pouvant se stocker très facilement).

Enfin, la pluralité d'utilisation par des publics différents et pour des activités diverses entraîne un besoin supplémentaire de locaux de stockage et engendre des besoins en personnel de manutention.

e) les réactions sociologiques, psychologiques et pédagogiques à l'utilisation polyvalente des locaux

Il est normal que le plein emploi des locaux entraîne une usure plus rapide qui n'est pas toujours bien acceptée de tous les partenaires,

qui ont tendance à prendre pour comparaison, des locaux identiques soumis à moindre épreuve : par exemple, les salles du collège qui sont utilisées pour les élèves du conservatoire de musique, pour les réunions des associations, etc.. ont besoin de renouveler les moquettes, les sols, la peinture, les serrures avec une plus grande fréquence, ce qui semble logique. Mais la collectivité qui a en charge les frais de fonctionnement n'est pas obligatoirement celle qui bénéficie des avantages offerts: désormais la gestion des établissements secondaires est confiée au département et à la région que ne seront guère utilisateurs des locaux, hors du temps scolaire, alors que la commune trouve des réponses à ses besoins: cette dernière devrait donc consentir une compensation complémentaire destinée à couvrir ces frais.

Il en est de même pour les surcoûts de chauffage, d'électricité, etc.: en effet, l'enveloppe budgétaire d'un établissement scolaire est évaluée en regard du nombre d'heures d'utilisation scolaire: l'utilisation hors du temps scolaire par la collectivité locale devra faire l'objet d'une convention qui prévoit le versement au budget de l'établissement d'une redevance destinée à couvrir ces surcoûts. Le problème se pose aussi pour les personnels de gardiennage et d'entretien: il serait donc souhaitable que la collectivité utilisatrice mette à disposition du personnel supplémentaire à celui prévu par le Ministère de l'Éducation Nationale, afin de faire face aux besoins engendrés par ses utilisations.

L'expérience vécue dans les équipements intégrés montre à quel point ces précautions sont nécessaires, sans elles, se développent des conflits et des tensions entre collectivités et professionnels dont l'aboutissement est un frileux repli sur soi de chacun et une dégradation des relations.

D'autre part, l'utilisation des locaux par plusieurs publics entraîne un désir d'appropriation dû à une sorte de frustration (dépersonnalisation des locaux).

Chaque groupe a envie de laisser sa trace (affiches, décoration...) : il est vrai que ce désir est doublé de besoins (stockage de matériel, informations).. Il est donc utile, pour encourager cette appropriation de compenser cet inconvénient par quelques solutions peu coûteuses (armoires affectées à certains groupes pour le stockage: exemple aéromodélisme, panneaux d'affichage affectés...). Les quelques solutions imaginatives et astucieuses doivent être financées, elles aussi.

Enfin, la logique de l'intégration entraîne une augmentation des demandes : les équipements intégrés sont un outil éducatif de promotion individuelle et collective, de développement de la vie associative et de la communication dans une cité. L'expérience prouve largement que ces objectifs sont rapidement atteints dans les villes d'implantation de sorte que, la collectivité locale qui a fait l'effort de dégager le budget d'investissement puis le budget de fonctionnement d'un tel équipement, est rapidement sollicitée pour un accroissement de l'équipement et des services rendus par ce dernier: c'est la rançon de la réussite d'une telle politique volontariste. La difficulté est souvent d'évaluer, face à ces dépenses, les économies réalisées: une meilleure adaptation de la population à son environnement fait diminuer la délinquance, le chômage, l'insécurité... et les frais qu'ils entraînent. Le cas de Villeneuve les Grenoble est exemplaire à cet égard, comparé aux banlieues d'autres villes malheureusement trop renommées.

Mais on sait bien que tout gestionnaire examine avec un oeil critique toutes les dépenses de son budget mais oublie toujours celles qu'il a pu éviter ( encore bien davantage si les économies réalisées sont à l'avantage d'une autre administration, d'un autre service) !

## B. La structure administrative

Toute la documentation réunie montre que le poids de la politique des collectivités locales est fondamental tout au long de la vie des équipements intégrés (montage du projet, mise en oeuvre, fonctionnement).

a) Le degré d'implication des collectivités locales est déterminant dans le succès de l'équipement:

- le cas des villes nouvelles où les équipements ont précédé l'implantation locale révèle de grandes difficultés de mise en oeuvre, voire l'échec total ; Evry n'a jamais mis en oeuvre la coordination des équipements, St-Quentin en Yvelines, après un timide essai, n'a pas atteint tous les objectifs qui lui étaient assignés ( notamment la liaison entre le lycée et le centre d'animation culturelle).

Ces équipements conçus par des techniciens, ont été livrés sans mode d'emploi à des collectivités qui ne se les sont pas "appropriés", pas plus que les administrations concernées.

- Même si la volonté locale était le moteur puissant de la création, comme ce fut le cas à Yerres, on peut constater que 17 ans plus tard, les villes voisines de Yerres et le Conseil Général, qui n'avaient pas été consultés ni concernés par le projet d'origine, montrent les plus grandes réticences pour s'insérer et s'investir dans l'équipement. De même, à Chamomix, la population continue à dissocier les motivations du ministre de la Jeunesse et des Sports de celles du maire, qui étaient pourtant le même homme !

Il faut ajouter à cela que le renouvellement des conseils municipaux entraîne quelquefois une modification profonde de l'attitude de la collectivité locale par rapport à l'équipement: les mentalités trop souvent partisans entraînent à renier ce que les autres avaient aimé: les équipements subissent alors des coups dangereux où il faut toute la conviction des professionnels, des militants associatifs et des adhérents pour informer, démontrer, négocier et faire reconnaître l'intérêt de l'outil.

b) L'homogénéité des établissements: cohérence

Le rayonnement de l'équipement dépend de son homogénéité: en effet, si un des établissements répond à un objectif très spécialisé, d'envergure nationale par exemple, il est difficile de mettre en pratique sa collaboration avec les autres établissements à rayonnement plus restreint: c'est le cas que pose l'ENSA à Chamonix dont l'intégration est bien difficile à concrétiser avec le LEP et le Collège.

Il suffit même que les établissements, par nature, poursuivent des objectifs dont l'impact est très différent sur la répartition géographique de la population pour que se posent, en termes conflictuels, leurs actions avec d'autres établissements et les modes de financement. Ce problème se pose pour l'existence d'un Centre d'Action Culturelle dans un équipement intégré: par nature, un C.A.C. doit répondre à des exigences de création artistique et, à ce titre, il fait partie du réseau national des C.A.C : il est donc nécessaire que la ou les communes concernées recherchent avec le Ministère de la Culture un consensus optimum qui n'est pas obligatoirement compatible avec les objectifs qui étaient assignés à l'équipement global: c'est le cas de Villeneuve les Grenoble dont on peut dire que la priorité des objectifs sociaux a toujours été affirmée alors que la réponse aux problèmes de création a plutôt été transférée sur la Maison de la Culture. L'équipement intégré se trouve donc privé du secteur de création artistique.

Pour ce qui concerne la diffusion culturelle, un Centre d'Action Culturelle engendre un rayonnement intercommunal très vaste. Or, les communes qui ont la charge financière de l'équipement sont en nombre limité et bien souvent supportent les frais de leur politique volontariste de diffusion culturelle qui profite à des populations voisines dont les collectivités refusent leur participation financière (c'est le cas de Yerres notamment). Une des solutions à ce problème serait l'insertion étroite des C.A.C. dans un réseau départemental, voire régional, qui permettrait une répartition plus judicieuse des charges financières.



On comprend bien que faire collaborer l'ENSA (niveau national), ou un C.A.C. (niveau national de création et centre intercommunal de diffusion) avec un établissement tel qu'une bibliothèque ou une Maison pour Tous dont le public est beaucoup plus restreint géographiquement, entraîne des difficultés fondamentales tenant aux diversités des objectifs, des publics concernés et des pratiques. On pourrait faire la même analyse pour ce qui concerne les Ecoles Nationales de Musique dont une partie des buts poursuivis concerne tout un département (et le niveau national pour la recherche et la création) alors qu'un conservatoire de musique municipal ou associatif s'adresse au même public que l'établissement scolaire ou la bibliothèque par exemple.

Il faut donc savoir que la mise en oeuvre d'une politique d'actions intégrées aura d'autant plus de chances de réussir qu'elle s'adresse à des publics identiques. Il apparaît clairement qu'une politique d'intégration des actions sous-entend que les établissements concernés soient équilibrés quant à leur rayonnement géographique et à leurs besoins financiers. Plutôt que des établissements de prestige, on fera collaborer plus efficacement des établissements qui apportent des réponses directes à une population nommée.

(L'étude de la monographie d'Istres éclaire cette réflexion: on peut constater quelles complications juridiques entraîne la différenciation entre établissements Istréens, intercommunaux, etc.). Cette question se pose à ce jour dans les mêmes termes pour le C.E.C. d'Yerres).

### c) La décentralisation

Elle a modifié profondément l'organisation des établissements secondaires, notamment leur financement. En outre, les services de la Jeunesse et des Sports, des Affaires Sociales, de la Culture, etc.. sont - et seront sans doute - de plus en plus assurés et/ou financés par les collectivités territoriales. Cette modification entraîne une crise grave dans les équipements intégrés actuels qui avaient été, dans un premier temps, conçus comme des équipements publics, dont la tutelle était interministérielle ( Commission sous l'autorité du Premier Ministre) et dont les municipalités étaient des partenaires étroitement liés.

Le département n'était pas très concerné et la région n'avait pas encore d'existence . De sorte qu'à ce jour, les collectivités départementales et régionales ne se sentent pas concernées par ce type d'équipements qui devraient pourtant devenir le relai privilégié de la politique socio-culturelle et éducative des dites collectivités. Reste donc à mettre en oeuvre une information efficace et dynamique en direction des régions et des départements pour faire connaître l'existence et les capacités de réponse de tels équipements.

Resituer les équipements intégrés au sein du réseau des collectivités territoriales permettra un progressif glissement des engagements directs de l'Etat vers elles, et un rapprochement des centres décisionnels qui, plus accessibles aux usagers, pourront répondre à leurs besoins avec une meilleure adéquation (du moins, peut-on l'espérer).

#### d) Le rôle du Directeur Général du centre intégré

Les analyses précédentes qui font apparaître les difficultés et leurs causes, démontrent que le rôle du Directeur Général ne peut être clair que si la cohérence des objectifs de l'ensemble des partenaires est solide. Il ne peut, en aucun cas, définir unilatéralement les axes d'orientation de l'équipement mais il doit être l'exécutif, le facilitateur, le coordonnateur.

Il ne peut jouer pleinement son rôle que si la structure décisionnelle est parfaitement définie et efficace.

Les difficultés actuellement rencontrées par les Directeurs Généraux proviennent dans la plupart des cas, d'une mauvaise définition des centres de décision: ils se retrouvent alors soumis aux pressions des différents partenaires de l'équipement.

De cette définition rigoureuse des centres décisionnels de l'équipement et des rôles impartis à chaque responsable, dépendent la quantité et l'efficacité des relations du Directeur Général avec les partenaires.

## 2. LE POIDS DU FACTEUR HUMAIN AU NIVEAU DU VECU DE L'INTEGRATION

A supposer que les difficultés nées des structures architecturale, juridique, administrative et financière soient réglées, resterait encore à doter l'équipement de personnes aptes à la négociation, à la coordination et au partage des pouvoirs.

### A. La structure de coordination

La mise en place de structures de coordination est de nature à favoriser la collaboration entre les personnels et aussi à gérer les conflits. A Istres, à Yerres, le Comité de Direction ou de Coordination rassemble tous les Directeurs d'établissements chaque semaine: les projets d'action commune sont examinés, enrichis et mis en pratique; les tensions incontournables sont gérées régulièrement et désamorçées. Sans cette structure formelle, l'intégration des actions ne reste qu'occasionnelle.

Si l'équipement est restreint à 2 ou 3 établissements, il n'existe pas de Directeur Général ou bien le principal du collège joue ce rôle: dans ce cas, si son rôle de coordination est bien défini, il peut assumer cette tâche à condition qu'il l'ait acceptée préalablement: or la plupart des chefs d'établissements nommés découvrent à postériori que leur collège n'était pas "traditionnel": dans ce cas, certains refusent d'élargir leurs compétences hors de leur établissement.

Enfin, l'inconvénient de confier la direction générale au chef d'établissement scolaire réside dans une possible "scolarisation" de l'équipement qui nuit à son image auprès des adultes de la cité (c'est le cas de la Ricamarie, du Vaudreuil...) et qui crée auprès des autres partenaires l'impression d'un détournement des objectifs au seul avantage de l'établissement scolaire.

### B. Recrutement des personnels

Les remarques précédentes concernant le choix du chef de l'établissement scolaire restent valables pour tout le choix des personnels de l'équi-

pement: la réussite de la collaboration tient en grande partie sur l'investissement individuel des acteurs et sur leur volonté personnelle: les bibliothécaires, les animateurs, les professeurs, les personnels de maintenance, comme les directeurs, doivent être demandeurs de collaboration intersectorielle et doivent accepter de travailler à la limite - et hors - de leurs compétences reconnues spécifiquement et savoir utiliser les synergies.

Même si on ne peut obtenir que la totalité des acteurs soient des volontaires militants, on doit au moins prendre les précautions pour qu'ils soient préalablement informés des pratiques de travail et s'assurer de leurs motivations.

### C. Réduction ou synergie

La pratique de l'intégration met en lumière à la fois le supplément d'efficacité obtenu grâce à la synergie des actions mais aussi quelquefois une tendance réductrice de certaines actions.

Par exemple, un concert organisé par un Conservatoire de Musique en direction de son propre public peut aborder un niveau musical plus difficile que s'il est organisé dans l'optique d'un mélange de public; il en va de même pour l'accès au théâtre, à la lecture, etc.. La résolution de cette difficulté passe par une définition des frontières entre les objectifs spécifiques de chaque établissement et les objectifs plus globaux traités par l'intégration des actions. Il appartient aux professionnels de savoir maintenir leurs exigences quant à la qualité et la créativité tout en favorisant une démarche pédagogique collective auprès d'un public initié. L'intégration des actions ne doit pas conduire à la "médiocrisation" du contenu.

### D. Le coût de la pratique de l'intégration

Il est clair que cette pratique nécessite une disponibilité du temps (quelquefois ressenti en "perte de temps") pour les prises collectives de décision, un changement de mentalité, une ouverture aux autres, tous éléments qui débouchent sur de nouvelles méthodes de travail et la recherche de partenaires multiples.

Tous les acteurs de l'intégration convaincus transportent ces richesses hors de l'équipement quand ils le quittent.

#### E. Les élus locaux

Dans le cadre de la décentralisation, les élus locaux bénéficient d'une autonomie croissante notamment dans le choix de leur politique sociale, éducative et culturelle. Cette profonde modification, se manifeste chez les élus, dans un premier temps, par un désir d'appropriation du pouvoir de décision (Grenoble, Yerres, Istres, Villefontaine).

Ce désir refoulé et limité dans le passé par la tutelle des ministères, s'exprime par une reconquête des pouvoirs qui peut être assez brutale. Parallèlement, on constate que les élus, se trouvant confrontés à des domaines nouveaux de compétence, sont souvent démunis et désarmés devant la complexité des problèmes ce qui les pousse à rechercher une simplification des réponses. Certes, ces tendances ne sont pas favorables à une politique de concertation et de coordination.

Cette analyse doit être relativisée car les tendances sont, soit exacerbées, soit atténuées par la personnalité des maires, des présidents de Syndicats Intercommunaux, etc..

On peut espérer que l'expérience de la mise en pratique progressive de décentralisation atténuera peu à peu des difficultés et qu'apparaîtront, parmi les élus locaux, de nouvelles compétences et une ouverture fructueuse vers les usagers, les professionnels et les autres partenaires. La décentralisation, ayant pour objectif de rapprocher le centre de décision des usagers, apportera de nouvelles méthodes de travail basées sur la communication, l'information et la négociation. Sans doute fera-t-elle naître un nouveau profil d' élu local.

Dans cette attente, les équipements intégrés ont à faire face à une période délicate de mise en place, source de déstabilisation.

Ce chapitre concernant "l'intégration au quotidien" fait apparaître tant de difficultés à résoudre, tant de tensions à gérer, tant de précautions à prendre, tant d'embûches à éviter, qu'on pourrait être tenté d'abandonner cette pratique par souci de simplification. Toutefois, si les interviews mettent en lumière les difficultés vécues, ils rayonnent aussi de tout l'enthousiasme des acteurs et du succès de l'opération : les équipements sont abondamment fréquentés par les usagers. La rançon de leur réussite réside dans l'accroissement de la demande culturelle de la population concernée. Comment peut-on le regretter ?