

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Direction des Equipements et
Constructions

POUR UNE UTILISATION OPTIMALE

DES EQUIPEMENTS PUBLICS

BILAN ET PROSPECTIVE DES EQUIPEMENTS INTEGRES

Perspectives et stratégie

Tome III

ASSOCIATION NATIONALE
POUR
PROMOTION DES EQUIPEMENTS INTEGRES

LA

Raymond MALLERIN

Janvier 1986

Siège Social : C.E.C. Les Heures Claires
13808 ISTRES CEDEX Tél. 42 56 91 07

S O M M A I R E

	Pages
INTRODUCTION	3
<u>I DU BILAN A LA PROSPECTIVE</u>	5
1.1. <u>Ambiguïtés administratives de la notion d'équipement intégré</u>	
1.1.1. Absence de label défini. Difficulté à établir un état officiel	
1.1.2. Extrême diversité parmi les "Centres intégrés"	
1.1.3. Impossibilité pour le système administratif français de réellement- prendre en compte la notion d'intégration des équipements	
1.1.4. Conséquences pour la vie des équipements intégrés	
1.2. <u>Les utopies de l'intégration</u>	14
1.2.1. L'utopie urbanistique	
1.2.2. L'utopie de l'intercommunalité	
1.2.3. L'utopie architecturale	
1.2.4. L'utopie économique	
1.2.5. Les utopies idéologiques	
1.3. <u>Les difficultés de vie de l'intégration</u>	25
1.3.1. Les difficultés architecturales	
1.3.2. Les difficultés psychologiques	
1.3.3. Les difficultés administratives	
1.4. <u>Aspects positifs</u>	32
1.4.1. Reprise en compte des finalités de l'intégration par les administrations dans leurs politiques propres	
1.4.2. Actualité toujours reconnue de l'intérêt pratique de l'intégration	
1.4.3. Réussite économique ; meilleure rentabilisation des équipements publics	
1.4.4. Réussite dans les domaines social, culturel et éducatif	
II <u>PERSPECTIVES NOUVELLES</u> 56	
II.1. <u>Un nouveau contexte</u>	
II.1.1. La décentralisation	
II.1.2. La rigueur financière	
II.1.3. L'urbanisation	
II.1.4. Le mode de vie	
II.1.5. Le besoin d'enseignement	

	Pages
II.2. <u>De nouveaux besoins</u>	58
II.2.1. Régulation sociale et communication	
II.2.1. Contractualisation	
III <u>CONDITIONS NECESSAIRES A LA REUSSITE DE</u> <u>L'INTEGRATION ET A SA REACTUALISATION</u>	
III.1. <u>Pour une conception plus réaliste, plus souple</u> <u>et plus pragmatique</u>	60
III.2. <u>Pour une définition plus rigoureuse de l'institution</u> <u>Conditions minima pour parler d'intégration des équi-</u> <u>pements</u>	61
III.3. <u>Précautions à prendre pour assurer le maximum de</u> <u>réussite et d'efficacité à l'intégration</u>	62
III.3.1. En matière de programmation urbanistique et architecturale	
III.3.2. En matière de mise en commun du matériel	
III.3.3. En matière de mise en commun des personnels	
III.3.4. En matière de structure juridique et admi- nistrative	
III.3.5. En matière de statut du Directeur-coordonateur	
III.3.6. En matière de facteur humain	
IV <u>STRATEGIE POUR UNE REACTUALISATION</u>	
IV.1. <u>Propositions pour l'information des collectivités</u> <u>locales</u>	70
IV.2. <u>Propositions en direction de l'Etat et des Adminis-</u> <u>trations</u>	71
IV.2.1. Propositions en vue d'une action interministé- rielle	
IV.2.2, Propositions concernant plus directement l'Education Nationale	
CONCLUSION	73
ANNEXE I Le G.I.P. une solution au fonctionnement administratif des équipements intégrés	75
ANNEXE II Sommaire d'un projet de document d'Infor- mation à diffuser auprès des collectivités locales	89

INTRODUCTION

Les deux tomes précédents de l'étude ont été confiés à des chercheuses, Melle Anna-Maria GIOVANETTI et Mme Jacqueline MENGIN. J'ai rédigé, en tant que Président de l'Association Nationale pour la Promotion des Equipements Intégrés, en coopération avec les membres du Conseil d'Administration de notre Association, Mme MACHU-VANIER et Mr. Jean-Baptiste GROSBORNE, ce troisième tome. L'A.N.P.E.I. avait en effet la responsabilité de dégager, à partir de l'analyse et des bilans opérés par les chercheurs, une prospective et une stratégie pour une réactualisation éventuelle de la politique d'intégration des équipements publics.

Dans une première partie (Du bilan à la prospective), nous avons rassemblé tout ce qui, dans la genèse, la mise en place, puis le fonctionnement des équipements intégrés, a pu, à nos yeux, constituer des hypothèques et des obstacles au développement d'une politique nationale des équipements intégrés et expliquer les difficultés de vie qu'ils ont parfois éprouvées. Nous avons constaté que, malgré ces énormes handicaps, partout où l'intégration avait été réellement prise en compte, elle comportait de très nombreux éléments positifs que nous avons relevés.

Un rapide examen des perspectives nouvelles offertes par l'évolution de la société depuis une quinzaine d'années, l'émergence de certains besoins et le contexte récent de la décentralisation (partie II), nous font considérer que l'intégration des équipements est un objectif plus actuel que jamais, puisqu'elle répond à la problématique des années 1985.

Toutefois, l'analyse et le bilan qui sont l'objet de cette étude font clairement apparaître qu'à une notion un peu trop idéaliste de l'intégration doit succéder, une conception plus pragmatique et plus réaliste, en même temps que doivent être remplies un certain

nombre de conditions, mises en lumière par l'expérience. C'est à une réflexion sur l'évolution souhaitable des finalités et à un inventaire des conditions de réussite qu'est consacrée la partie III.

Enfin, nous proposons dans la partie IV une stratégie visant à permettre la réactualisation d'une politique de l'intégration des équipements publics, dans le cadre de la nouvelle répartition des compétences entre l'Etat et les Collectivités territoriales. Cette stratégie s'appuie essentiellement sur l'information des collectivités locales, mais repose aussi sur le rôle de centre de réflexion et d'agent d'impulsion que peuvent jouer l'Etat et ses Administrations, en matière de politique éducative, sportive, sociale et culturelle.

Raymond MALLERIN

I DU BILAN A LA PROSPECTIVE

I.1 AMBIGUÏTES ADMINISTRATIVES DE LA NOTION D'EQUIPEMENT INTEGRE

I.1.1. Absence de label défini. Difficultés d'établir un état des équipements intégrés

Si les équipements intégrés ont secrété une très abondante littérature, si l'on a, au cours des années 1967-1975, beaucoup parlé de ce type d'institution, si les médias se sont, à un moment, focalisés sur eux, et en particulier sur le C.E.C. d'Yerres et le C.E.P.A.S.C. de la Villeneuve de Grenoble, si l'on a pu croire, pendant quelques années, à l'existence d'une politique nationale en ce domaine (mentions au VIe plan, commission interministérielle, circulaires du Ministre de l'Education Nationale du 4 juillet 1972, circulaire du Premier Ministre du 19 novembre 1973), en fait, cette politique n'a connu qu'un aspect embryonnaire, et elle est mort-née avec la disparition de la Commission interministérielle.

Si les objectifs étaient fortement affirmés, et si les divers projets s'y sont clairement référés, par contre la réflexion juridique amorcée a totalement avorté et n'a donné naissance à aucun cadre statutaire précis, à aucun modèle de référence, à aucune institution administrative définie. Ce vide juridique n'a été que très imparfaitement comblé par des conventions dont la teneur a totalement dépendu des personnalités et des contextes locaux.

Cette situation explique qu'il soit très difficile d'établir une liste officielle, des équipements intégrés, au sens

fort que ce mot a pu avoir dans les années 1967-1975. Avec le temps et à la lumière des enseignements de l'étude, l'on pourrait établir le classement suivant :

- Six ensembles peuvent être considérés comme des "Centres intégrés" dans la mesure où ils utilisent, avec des variantes diverses, le label, où les conventions qui les régissent se réfèrent nettement aux objectifs de départ, où, pour chacun d'eux, se pratiquent des échanges de locaux et existe une instance de coordination. Ce sont les Centres d'Yerres, Istres, Grenoble, Le Cagnet-Mougins, Le Vaudreuil et Sablé sur Sarthe.

- Quatre équipements, conçus au départ pour constituer des "Centres intégrés", représentent en fait des projets pour lesquels l'intégration-coordination a ou bien avorté, ou bien été abandonnée. Ce sont les équipements de St Quentin-en-Yvelines , Chamonix, le centre Elsa Triolet de Nîmes, et La Ricamarie,

- Deux équipements scolaires ont été conçus dans des projets d'urbanisation de ville nouvelle pour s'ouvrir sur la cité et s'articuler avec d'autres équipements voisins, sans qu'il soit fait référence à un fonctionnement intégré : c'est ce qui se passe à Villeneuve d'Ascq et à L'Isle d'Abeau.

- Un ensemble vient de se créer, à l'initiative et sous l'impulsion d'une municipalité dynamique, à Saint-Fons, qui présente toutes les caractéristiques d'un équipement intégré, fonctionne en forme de Groupement d'intérêt public, mais rejette volontairement toute référence à la notion d'équipement intégré.

1.1.2. Extrême diversité parmi les "Centres intégrés"

Six établissements seulement donc sur les treize examinés peuvent se regrouper officiellement sous le nom de "Centres intégrés". Encore faut-il bien noter qu'ils sont tous très différents et constituent chacun un cas de figure spécifique.

Par la taille et la composition, on peut distinguer trois complexes importants (Yerres, Istres, Grenoble) regroupant de nombreuses unités et trois ensembles modestes rassemblés autour d'un collègue qui en constitue l'élément essentiel (Le Cagnet-Mougins, Le Vaudreuil, Sablé sur Sarthe).

Même les trois gros Centres, qui sont nés dans la même mouvance, se réfèrent au même corpus d'idées, et ont été conçus dans le cadre de ce qui a pu être considéré comme la politique des équipements intégrés, sont très différents, tant au niveau de la conception architecturale et urbanistique que du mode de fonctionnement administratif, que de l'objectif dominant qui a prévalu pour chacun d'eux (à Yerres, le socio-culturel, à Grenoble, le social, à Istres, la cohérence fonctionnelle).

Cette diversité n'était pas un mal en soi, puisqu'elle traduisait des contextes locaux différents, et prouvait que la notion d'intégration était assez souple pour connaître des adaptations diverses. Encore aurait-il fallu que cette diversité apparût comme l'expression variée d'une même réalité, reconnue et prise en compte par l'Administration. Ce ne fut pas le cas.

1.1.3. Impossibilité pour le système administratif français de l'époque de réellement prendre en compte la notion d'intégration des équipements

1.1.3.1. Inadéquation de l'intégration au système administratif

En fait, dans la mesure où aucun statut juridique de référence n'a pu être adopté pour les Centres intégrés, ceux-ci n'ont pu apparaître que comme des produits hybrides, au sein d'un système administratif hyper-organisé qui ne veut connaître que des produits déjà définis et parfaitement étiquetés.

Le mode de fonctionnement des Centres intégrés, intersectoriel et par conséquent horizontal, ne pouvait pas être pris en compte par un système cloisonné et vertical, dans lequel chaque administration ne reconnaît que l'établissement dont elle a habituellement la tutelle ou le contrôle, et ne s'intéresse nullement à l'institution dans sa globalité. Les difficultés de vie de la commission interministérielle, puis sa disparition pratiquement passée inaperçue et apparemment regrettée de personne, sont le signe manifeste de cette incapacité des administrations à vivre et à reconnaître l'intersectorialité.

Les approches administratives qui auraient été nécessaires pour soutenir l'intégration bousculaient toutes les routines et tous les modes relationnels des autorités de tutelle sur les établissements

qui dépendaient d'elles. Aucune administration ne voulut modifier son mode d'action spécifique pour s'intéresser aux complémentarités et aux synergies que rendait possibles l'intégration. Chacune ne considéra l'institution d'ensemble que par le biais de sa relation administrative habituelle avec tel ou tel établissement. C'est ainsi que les commissions de contrôle diverses qui avaient été instituées dans le cadre des conventions de gestion et qui auraient dû être le lieu d'une réflexion en commun sur les objectifs et la politique des Centres, sont restées des institutions formelles, qui ont plus ou moins tourné à vide, dont les réunions se sont espacées ou même ont disparu.

Les objectifs, finalités et idées-forces qui, au-départ, sous-tendaient la notion d'intégration des équipements ont, ici et là, séduit et mobilisé des animateurs sociaux et culturels, des militants de l'éducation populaire, des pédagogues novateurs, des sociologues et des urbanistes, des administrateurs soucieux de cohérence, qui, soit par leur influence personnelle, soit sous la forme d'équipe, ont permis l'émergence et la réalisation des projets. Mais ces idées-forces n'ont pas trouvé leur traduction administrative.

La première partie de l'étude montre que, d'une certaine manière, les pionniers ont fait naître le premier équipement intégré en mettant pratiquement l'Administration devant le fait accompli. Ils ont ensuite pensé que la valeur des finalités et l'importance des objectifs trouveraient tout naturellement leur forme administrative. Ce processus, possible dans les pays anglo-saxons, ne l'était pas dans la France administratif, des années 1970. C'était mettre la charrue avant les boeufs. Les équipements intégrés ont souffert de ce vice de naissance. Les choses auraient pu être différentes, si l'idée avait pu, au départ, être prise en compte au niveau le plus élevé, dans le cadre d'un engagement politique fort qui aurait permis la définition d'un statut, avec au besoin, le vote d'une loi appropriée. L'enjeu en valait la peine.

Il n'en a pas été ainsi, et faute de la création de ce statut qui aurait engagé l'avenir, l'on a assisté à ce paradoxe : des projets, des types d'équipement et des formes d'institution, qui, dans la France des années 1970, ne pouvaient naître que de l'Etat, mais qui n'ont ensuite été ni reconnus, ni pris en compte par ses administrations !

1.1.3.2. Rôle de l'Education Nationale

Un des aspects les plus caractéristiques de cette difficulté de l'Etat à prendre en compte l'intégration se manifeste dans le rôle très significatif du Ministère de l'Education Nationale. C'est d'une certaine manière la plus concrètement engagée des administrations :

- par l'existence de l'établissement scolaire intégré, l'importance de ses locaux et de son personnel, et sa quasi-obligation de vivre une expérience d'ouverture pédagogique et éducative,

- par les postes de Directeur-coordonateur et d'intendant qu'elle met à la disposition des Centres.

Mais cette importante réalité ne se traduit pas par un engagement profond et réel pour l'expérience globale. Après avoir nommé un Directeur-coordonateur, l'Education Nationale ne se préoccupe pas des responsabilités que celui-ci assume, en tant que coordinateur général ; elle ne s'intéresse, à lui qu'en tant que responsable de l'établissement scolaire, quand il l'est. Tout l'intérêt qu'il y aurait à assurer, par l'intermédiaire du Directeur-coordonateur, une sorte de leadership d'une action globale d'éducation permanente est pleinement méconnu d'elle. Les établissements scolaires, dans le contexte de l'intégration sont nécessairement appelés -et depuis longtemps- à vivre en rénovation, le rôle de laboratoire pédagogique que peuvent jouer ces établissements n'a donné lieu (sauf peut-être à Grenoble) à aucun suivi ni à aucune évaluation. L'on n'a pas prévu un mode de recrutement spécial pour les enseignants. Les nominations des responsables se font très arbitrairement. Pour les petits établissements, les Principaux ne sont même pas, le plus souvent -l'étude l'a signalé- prévenus du caractère particulier de l'établissement qu'ils vont diriger. Pour les plus importants, c'est à des conjonctures heureuses que l'on doit d'avoir eu des Directeurs informés et motivés. Ce n'est qu'à Yerres qu'a été mis en place un mode de sélection par commission, qui aurait dû être généralisé, s'il y avait eu un minimum de prise en compte de la réalité des équipements intégrés. Le plus souvent, les échelons académiques et départementaux manifestent une méconnaissance complète ou une indifférence totale à l'égard de l'équipement intégré, et n'ont de relation qu'avec l'établissement scolaire, souvent considéré d'ailleurs comme gênant par ses aspects expérimentaux.

L'A.N.P.E.I. qui, depuis sa naissance, a cherché au sein du Ministère des interlocuteurs susceptibles de s'intéresser à l'ensemble des équipements intégrés, à leurs objectifs, à leur fonctionnement et à leur vie, a eu l'impression qu'aucune direction, aucun service ne souhaitait prendre en charge un dossier que l'on trouvait pratiquement embarrassant et administrativement aberrant.

1.1.3.3. Attitude du Ministère de la Culture

L'attitude du Ministère de la Culture, pour être plus difficilement analysable, n'en apparaît pas moins comme paradoxale mais significative.

Alors que depuis plusieurs décennies, les différents Ministères ont insisté sur leur volonté de démocratisation de la culture, sur les multiples approches de l'action culturelle, sur leur volonté de mettre en contact les artistes, les créateurs et le public, de favoriser le développement et la promotion de la création artistique, il semble que l'administration des Affaires Culturelles aurait dû être très concernée et intéressée par une expérience dont les objectifs traduisaient explicitement cette volonté.

Alors que la notion de "développement culturel" (cf 2e partie, p.29sqq) a été finalement prise, en principe, en compte par le Ministère qui a créé une Direction du Développement Culturel, virant normalement à la fois à permettre un plus grand épanouissement personnel des individus, par une appropriation conjuguée des diverses formes de la culture et une plus large acculturation de la cité, par une politique concertée, l'on aurait pu imaginer que le Ministère considérerait les équipements intégrés comme des instruments privilégiés de sa politique de développement culturel.

Alors que le Ministère de la Culture assure la tutelle des Bibliothèques, des Conservatoires, des Centres d'Action Culturelle et que beaucoup de Centres intégrés comportent deux, sinon les trois types d'établissements, l'on aurait pu penser que le dit Ministère s'intéresserait à un type d'institution qui les regroupait,

Or l'expérience a montré qu'il n'en a pas été du tout ainsi et que le Ministère a toujours été très réticent à l'égard des équipements intégrés, soit qu'il ait longtemps hésité à participer aux divers projets, soit que les établissements "culturels" qui font partie des

complexes s'y sentent mal à l'aise, et y mènent une politique très séparatiste, au sein du Centre. En tout cas, jamais le Ministère n'a poussé à réfléchir aux complémentarités et aux possibilités d'action concertée, ne serait-ce qu'entre équipements relevant de sa tutelle.

L'on peut donner à cette attitude trois types d'explication qui d'ailleurs interfèrent. L'une réside dans le maintien, malgré les déclarations politiques, d'une conception élitiste et un peu fermée de la Culture, se traduisant par des exigences déclarées de qualité et s'accompagnant d'une très grande méfiance à l'égard de tout ce qui touche plus ou moins à l'amateurisme et au socio-culturel. Si ces exigences sont légitimes et si certaines confusions sont à éviter, il n'en reste pas moins que les équipements intégrés peuvent être précisément le lieu d'une confrontation et d'un débat intéressant entre des pratiques différentes mais complémentaires.

La deuxième raison tient à ce que l'on pourrait appeler l'impérialisme de l'Administration. Tout comme l'Education Nationale est prête à favoriser l'ouverture des écoles et des lycées, et à travailler avec d'autres secteurs, mais à condition qu'elle reste le patron et garde le pilotage des actions en les "scolarisant", de la même façon, le Ministère de la Culture est prêt à favoriser, dans ses Maisons de la Culture et ses C.A.C., des actions de développement multiple, en liaison avec d'autres partenaires, mais à condition que l'institution culturelle ait l'initiative, le leadership et le contrôle des opérations. Une Maison de La Culture ou un C.A.C. veut être un instrument de développement culturel intégré, mais par lui-même et à lui seul.

La troisième raison ressortit aux cloisonnements administratifs traditionnels internes mêmes du Ministère. Il nous a semblé que la D.D.E. avait bien du mal à promouvoir une politique horizontale de développement culturel, dans la mesure où le mode de fonctionnement de l'action ministérielle passait précisément par une sectorialité verticale (Direction de la Musique, Direction des Arts Plastiques, Direction des Bibliothèques), chaque direction ne s'intéressant, sur le terrain, qu'à l'établissement le concernant directement, sans souci, des complémentarités et de la concertation avec les autres.

C'est finalement donc à la motivation éventuelle (et parfois inexistante) des responsables de chaque établissement et à

l'impulsion du Directeur-coordonateur que l'on doit d'avoir, dans tel ou tel Centre, des actions communes, beaucoup plus qu'à l'intérêt des instances ministérielles (nationales ou régionales).

Finalement, compte tenu de l'absence de modèles juridiques de référence, de l'inadéquation entre l'intégration et le système administratif français, des pesanteurs et des comportements des principales administrations concernées, les Centres intégrés n'ont pu naître que là où il y a eu volonté forte de la collectivité locale et l'appui conjoncturel de tel fonctionnaire d'Etat (Préfecture ou Rectorat) particulièrement intéressé. Ils n'ont pu se développer que là où il y a eu appui renouvelé, engagement et aide de la collectivité locale, et là où se sont créées, sur le terrain, des équipes motivées et dynamiques de responsables professionnels.

1.1.4. Conséquences pour la vie des équipements intégrés

Cette situation des équipements intégrés par rapport aux administrations et le vide juridique dans lequel ils se sont trouvés expliquent, pour l'essentielle, le caractère d'isolement de chaque Centre, la marginalité dont n'est, jamais sortie l'institution et les difficultés de vie que beaucoup de Centres ont connues.

Comment les personnels responsables du fonctionnement d'une institution si mal reconnue n'éprouveraient-ils pas un sentiment de fragilité à vivre ainsi dans l'ambigu et le provisoire ? Faute de statut-cadre général, chaque Centre intégré s'est trouvé régi par une convention dont la teneur a été influencée par le contexte local, et qui présentait, par la force des choses, un aspect artificiel et de grande fragilité. Le C.E.C. d'Yverres a connu des crises permanentes pour assurer sa survie administrative et a cherché d'année en année, sans jamais la trouver vraiment, la formule la plus satisfaisante. L'équilibre difficile tenté à la Villeneuve de Grenoble entre C.E.P.A.S.C. (Centre d'éducation permanente et d'animation sociale et culturelle) qui regroupait les différentes unités fonctionnelles et A.E.P.A.S.C. (Association du même nom) qui gérait les personnels de statut associatif n'a pu être tenu que pendant une période limitée.

La dichotomie portait en elle des germes d'éclatement.

À Istres, la commission administrative de contrôle n'a jamais eu qu'une existence très formelle et très symbolique. Elle n'a jamais été le lieu d'une concertation entre les responsables administratifs et les élus locaux pour définir une politique éducative et culturelle coordonnée. Elle est de plus en plus ressentie comme une instance artificielle et ne se réunit plus qu'épisodiquement, abandonnant progressivement le C.E.C. à la seule tutelle de la collectivité locale.

Chaque Centre constitue donc un cas d'espèce ; aucune politique, d'ensemble n'existe plus, ni sur un plan interministériel, ni même à l'intérieur de chaque ministère à l'égard des établissements qui relèvent de sa tutelle dans les équipements intégrés. Il n'existe aucune instance, ni nationale, ni régionale, pour suivre les problèmes qui peuvent se poser dans le fonctionnement des Centres. Chaque situation est réglée, au coup par coup, d'une façon qui pourra être tout à fait différente ici et là. Les solutions aux problèmes posés sont de plus en plus trouvées en fonction des rapports de force locaux et en réduisant progressivement les aspects administratifs originaux (fonctionnaires d'Etat mis à la disposition, instance de coordination, budgets spécifiques...) au profit de l'orthodoxie administrative, qui, naturellement, pousse à l'éclatement de l'unité du Centre, facteur de synergie et à sa transformation en addition d'unités bien définies, mais agissant chacune séparément.

Le désengagement progressif de l'Etat à l'égard des équipements intégrés devait nécessairement entraîner une implication de plus en plus grande des collectivités locales. C'est la tendance générale à laquelle on assiste dans tous les Centres. En soi, ce n'est pas un mal, et les politiques de convention Etat - collectivité locale qui ont présidé à la naissance de chaque Centre représentaient, avant l'heure, des formes de contrat de programme et de décentralisation. Encore aurait-il fallu que cette évolution vers la prise en charge de l'expérience par les collectivités locales se fît suivant une politique définie et cohérente, et non pour pallier le désintérêt et la carence de l'Etat. La responsabilité et la tutelle des collectivités locales à l'égard des Centres intégrés auraient pu être très nettement affirmées et précisées, mais l'Etat aurait pu conserver un rôle de régulateur, et continuer à manifester son intérêt, au moins moral, pour

une politique d'action éducative et culturelle concertée. L'on aurait pu tenter de trouver des formules juridiques adaptées plutôt que de se désintéresser du problème d'ensemble pour laisser les responsables de Centre se "débrouiller" ici et là comme ils pouvaient, et chacun isolément, au milieu des jeux de pouvoirs et contre-pouvoirs locaux.

C'est, en grande partie, pour pallier l'isolement et la marginalité des Centres, aider les responsables à lutter contre leur éclatement, et enrayer la tendance à la dilution, puis à la disparition des objectifs de départ, que s'est créée l'A.N.P.E.I. (Association Nationale pour la Promotion des Equipements Intégrés). Elle avait pour premier but d'établir des liens et des échanges entre Centres intégrés. Elle souhaitait, en quelque sorte, jouer un peu le rôle de cette instance nationale de coordination, de liaison et de facilitation qui n'existe plus depuis la disparition de la commission interministérielle, et dont l'absence est péniblement ressentie par les responsables de Centres. Mais l'Association a pu mesurer combien le système administratif français est fermé et peu perméable ; et combien les collectivités locales, souvent enlisées dans des luttes intestines à enjeu électoral, sont encore peu aptes à maîtriser les problèmes de pouvoir et à prendre le recul suffisant pour définir des politiques concertées en vue de mettre en place un véritable service public de l'action éducative, sociale et culturelle.

Ainsi, abandonnés par l'Etat qui les avait créés, les équipements intégrés étaient condamnés à prouver, par la nécessité de leur fonctionnement, la justesse des conceptions qu'ils illustraient et la valeur des objectifs pour lesquels ils avaient été mis en place. Mais, de par leur nature même, ils étaient porteurs d'utopie et les innovations qu'ils introduisaient dans les pratiques ne pouvaient pas ne pas entraîner de difficultés.

1.2. LES UTOPIES DE L'INTEGRATION

Dans sa genèse même, la notion d'équipement intégré, née d'un foisonnement d'idées d'une époque vouée à l'expansion, portée par

quelques fortes personnalités, comportait une part de rêve et donc d'utopie.

1.2.1. L'utopie urbanistique

Il ne suffit pas de créer sur le papier une ville, puis de l'inscrire dans l'espace, en prévoyant, a priori, des communications, des lieux de rencontre, son réseau d'équipements publics,, pour lui donner une réalité humaine et sociale qui ne peut être que l'oeuvre du temps. Les villes nouvelles créées ex nihilo, même si elles constituent d'intéressantes réalisations, sont souvent à la recherche de leur personnalité et participent de cette utopie.

Dans cet ordre d'idées, les équipements intégrés qui n'ont été conçus que dans le cadre d'un projet urbanistique de ville nouvelle, quand il n'y a pas eu au départ un contexte local vivant pour prendre en charge le projet, n'ont pas réussi à mettre en oeuvre une intégration réelle. Il ne suffit pas, en effet, de prévoir une connexion et des complémentarités possibles entre équipements pour permettre une véritable coordination de leurs actions, si l'on ne donne pas le mode d'emploi, et si l'on ne met pas en place une structure minimum de fonctionnement coordonné. C'est précisément ce qui s'est passé à St Quentin-en-Yvelines et au Vaudreuil,- où les projets d'intégration ont pratiquement avorté, et à l'Isle d'Abeau où les liaisons prévues entre équipements voisins n'ont eu lieu que de façon très épisodique.

Par contre, quand le projet de développement urbain a été soutenu au départ par une équipe municipale qui l'a fait sien et qui l'a infléchi en fonction de ses propres objectifs,, l'intégration des équipements a pu alors être conçue comme un des éléments essentiels d'un projet de vie urbaine, et une structure de coordination a pu alors naître, se développer et fonctionner. Ce fut le cas du C.E.P.A.S.C. de la Villeneuve de Grenoble, élément fondamental de l'unité de vie du nouveau quartier et du C.E.C. d'Istres, lien spatial et carrefour entre la ville ancienne et la nouvelle urbanisation.

1.2.2. L'utopie de l'intercommunalité

Dans l'objectif de rationalisation et de rentabilité des investissements en matière d'équipements publics dont relève largement

la problématique des équipements intégrés, il a souvent été fait appel à la notion d'intercommunalité. Les promoteurs souhaitaient rassembler équipements de proximité ou de quartier, établissements de ville et établissements d'agglomération (regroupant éventuellement deux ou trois communes et intéressant donc des communautés urbaines ou des Syndicats). De plus, l'on considérait que l'investissement était plus facile à supporter s'il était partagé entre plusieurs villes. A Yerres, pour un gros complexe, comme au Cagnet-Mougins, ensemble modeste, a été créé un Syndicat spécifique au fonctionnement du C.E.C. A Istres, l'équipement intégré, ou à l'Isle. d'Abeau, le réseau d'équipement, soit en cours de route, soit au départ (cf les monographies) s'est trouvé lié aux Syndicats Communautaires d'Aménagement (S.C.A.) devenus, ensuite, Syndicats d'Agglomération Nouvelle, dans le cadre de la réglementation des Villes Nouvelles.

Dans tous les cas, cette intercommunalité a posé problème. Au niveau même de la conception du champ de desserte d'un équipement, l'on s'est aperçu à quel point la notion d'équipement de large agglomération était mal vécue par les communes du Syndicat dans lesquelles n'était pas implanté l'équipement. Dès qu'une commune atteint un minimum de population, elle éprouve le besoin d'avoir ses propres équipements. Dans la mesure où l'on considère que les équipements collectifs favorisent la vie sociale, cette tendance est parfaitement compréhensible. Mais l'on peut alors assister, avec le temps, à la superposition concurrentielle entre établissements, d'une ville à l'autre. C'est ainsi qu'à Istres, le Théâtre -C.A.C. de l'Olivier, important équipement, avait été prévu pour couvrir les besoins, en matière de diffusion culturelle, de l'ensemble de l'agglomération FOS-ISTRES-MIRAMAS. Si d'une certaine manière, le rayonnement culturel du Centre de l'Olivier répond à cet objectif en drainant très souvent un public venu de toutes les rives de l'Etang de Berre, voire de SALON, il n'empêche que FOS et MIRAMAS ont éprouvé le besoin d'avoir, dans leur ville des équipements et des établissements de même objectif, (Centres culturels municipaux, Salles de spectacle) ayant une programmation propre. Chaque ville a également construit sa Bibliothèque municipale, alors qu'au départ la Bibliothèque du C.E.C. d'Istres se voulait intercommunale. On assiste au même phénomène à Yerres, où les deux autres communes du Syndicat (CROSNE et MONTGERON) se sont dotées de Bibliothèques et d'Ecoles de musique

municipales. Même pour des équipements beaucoup plus modestes, et pour lesquels la précaution avait été prise de situer l'équipement à peu près à égale distance des trois communes du Syndicat (LE CANNET, MOUGINS; MOUANS-SARTOUX), certaines tensions se sont parfois manifestées entre elles, LE CANNET sur le territoire duquel est implanté le Centre des Campelières paraissant indûment privilégié par rapport aux deux autres.

De plus, quand les communes ont une vie et une histoire spécifiques, et qu'elles sont séparées par une dizaine de kilomètres, comme c'est le cas pour Istres, c'est une fiction de penser que, même, dans le cas d'un développement urbain, elles pourraient finir par former une agglomération unique. Le Centre intégré quand il a été, globalement, ou pour certains de ses équipements, conçu pour être intercommunal, ne peut être que tiraillé entre les parties prenantes, surtout quand, comme c'est souvent le cas, les diverses municipalités sont de tendance politique différente. On imagine alors facilement comment les problèmes naturels posés par l'intercommunalité peuvent se transformer en rivalités, polémiques et conflits dont l'équipement intégré est souvent l'enjeu.

La monographie d'Istres a montré les difficultés administratives qu'entraîne, pour la gestion du C.E.C., la distinction entre établissements intercommunaux et établissements Municipaux. Mais en même temps, la monographie l'a aussi montré, ces difficultés ne sont pas insurmontables. Le cas de la Bibliothèque d'Istres est assez exemplaire. Conçue au départ pour desservir l'ensemble de l'agglomération, elle a suffisamment réussi à promouvoir la lecture publique pour que des besoins impérieux se fassent sentir à Miramas aussi bien qu'à Fos. Mais au lieu de créer trois équipements totalement indépendants, l'on a organisé un réseau de Bibliothèques dont la pièce centrale est à Miramas, avec une mise en informatique rationnelle du fichier des trois bibliothèques, et des relations constantes entre elles.

Donc la pratique de l'intercommunalité n'est pas un obstacle absolu à l'intégration des équipements. C'est parfois un passage obligé. Encore faut-il bien en connaître les limites, savoir qu'en France, le particularisme communal est très fort, ne pas sous-estimer les difficultés et les problèmes qu'elle engendre, ne pas tomber dans l'utopie de croire qu'il suffit de décréter qu'un établissement sera

intercommunal, pour qu'il le soit réellement et ne pas s'imaginer que l'existence d'un équipement voulu comme intercommunal supprimera les besoins et les voeux des communes voisines d'avoir, sur leur territoire, leurs établissements spécifiques.

1.2.3. L'utopie architecturale

L'étude d'ensemble et les monographies ont bien montré que les équipements intégrés, dans leur volonté d'ouverture, de plein emploi, de polyvalence et de banalisation des locaux, procédaient, pour une bonne part, de conceptions utopiques, ne tenant pas assez compte des contraintes de la réalité, ni de la psychologie des responsables et des usagers. Dans les projets les plus élaborés, l'on peut mesurer toute la distance entre les "rêves" des architectes et la réalité du vécu, avec les évolutions qu'elle a entraînées.

1.2.3.1. Limites des notions d'ouverture et de circulation inter-établissements

L'ouverture physique du collège ou du lycée avec son absence de clôture et d'espace scolaire précisément défini a posé le problème de la responsabilité en cas de fugue ou d'accident. Il y a, sur ce plan, une difficulté juridique, qui n'a jamais été résolue. En fait, ce n'est sans doute pas la plus grave, puisque, depuis plus de quinze ans de fonctionnement à Yerres comme à Istres, l'on n'a jamais connu de vrai problème et de contentieux à ce sujet et que l'on sait bien qu'aucune clôture n'a jamais empêché vol, vandalisme ou fugue dans un établissement normalement fermé. Si l'on établissait, des statistiques à ce sujet, elles seraient, sans doute, favorables à l'établissement ouvert.

Les problèmes de libre circulation entre les divers établissements sont sans doute moins juridiques mais ont posé plus de problèmes réels. L'on a pu voir comment l'idée première des architectes d'une libre circulation entre les divers établissements fait place progressivement à des cloisonnements, à des délimitations, à des fermetures. À Yerres, les circulations intérieures entre établissements ont pratiquement été supprimées. A Istres, elles ont été abandonnées au profit d'une desserte extérieure par la rue piétonne. Ce processus

s'explique par des raisons de sécurité (surveillance des élèves au collège, contrôle des entrées et sorties pour éviter les vols à la Bibliothèque, etc...)» par des raisons de fonctionnement (interdire des passages bruyants d'élèves, par exemple, devant des lieux de travail calme), et par des raisons psychologiques que nous développerons un peu plus loin. Ces réalités avaient été tout à fait sous-estimées par les promoteurs et par les architectes.

1.2.3.2. Limites de notions de plein emploi

L'expression de "plein emploi" des locaux, si familière aux promoteurs des équipements, est en elle-même utopique. Il peut y avoir emploi maximum ; il ne saurait y avoir plein emploi : il faut bien qu'à un moment ou à un autre, les locaux soient nettoyés et entretenus. Un des premiers problèmes à résoudre pour des équipements très utilisés, c'est précisément de concilier cette large utilisation avec la nécessité de trouver pour l'entretien des créneaux compatibles avec les horaires possibles des agents de service.

Par ailleurs la notion de plein emploi, notamment des locaux scolaires, repose sur l'idée d'une succession des temps d'utilisation par les divers publics : de 8 h à 17 h pour les activités scolaires, après 17 h pour les activités non scolaires et d'adultes. Si cette alternance est toujours valable pour des activités concernant les enfants et adolescents et peut donc parfaitement justifier que des établissements comme une Ecole de musique ou un Centre aéré ne disposent pas d'équipements spécifiques, elle est de moins en moins appropriée aux activités des adultes (formation continue, loisirs féminins, stages de tous ordres....) qui se déroulent de plus en plus fréquemment pendant la journée. Cela signifie qu'un établissement scolaire banal ne peut pas, à lui tout seul, jouer le rôle d'équipement intégré, si on ne prévoit pas l'addition d'espaces supplémentaires, permettant de disposer d'une soupape de sécurité et d'éviter la saturation dans les moments de presse.

1.2.3.3. Limite des notions de polyvalence et de banalisation

La banalisation (succession de publics différents) dans les locaux, même spécialisés, d'un établissement, et la polyvalence,

(succession d'activités de nature différente, dans un même lieu) ont toujours été des règles d'or du fonctionnement des équipements intégrés. A la limite, l'ensemble des locaux composant un Centre intégré étaient conçus pour être à la fois banalisés et polyvalents, puisqu'il était admis que chaque établissement pouvait utiliser les locaux des autres. Ainsi les salles non spécialisées de l'établissement scolaire, peuvent à la fois abriter des publics différents (formation continue, centre social, groupes et associations) succédant aux élèves, et des activités différentes (cours de musique, tournois de bridge, spectacles et expositions). En ce qui concerne la polyvalence, il faut distinguer ce que l'on peut appeler polyvalence légère (petits aménagement de matériel pour transformer le type d'activité d'un local, couloir transformé en galerie d'exposition, salle de classe utilisée en salle de réunion, ou pour un tournoi de bridge...) de la polyvalence lourde (gymnase transformé en salle de spectacle, comme à Yerres ; salles de spectacle transformées en salles des Fêtes, par escamotage des gradins repliables, comme à Istres).

Le fonctionnement quotidien a montré la limite des notions de polyvalence et de banalisation. Il faut savoir que la "polyvalence lourde" comporte de nombreuses difficultés et coûte cher en temps, en manipulation et en argent. Au C.E.C. d'Yerres, qui ne dispose pas de théâtre, la transformation du gymnase en salle professionnelle de spectacles (montage et démontage du podium, des rideaux, réglage des lumières et de l'acoustique) entraîne une moyenne de 10.000 francs de frais de personnel et de nombreuses heures de mobilisation du local. A Istres, l'on pourrait compter sur les doigts de la main, depuis dix ans, le nombre de fois ou l'on a procédé aux manipulations permettant la transformation du théâtre en Salle des Fêtes ou de bal. Au point que la Collectivité locale n'a pas hésité à faire construire une Salle des Fêtes/patinoire qui a fait abandonner complètement une pratique, qui avait pourtant nécessité une installation technique onéreuse.

Polyvalence et banalisation trouvent leurs limites dans un certain nombre de difficultés techniques que les concepteurs n'avaient pas pleinement mesurées. Plus une activité s'améliore en qualité ou fait appel à des professionnels, plus elle a besoin d'installations et de matériels importants, nombreux, sophistiqués, souvent

déliçats de maniemnt, coûteux, nécessitant des manipulateurs spécialisés. De tels appareils ne peuvent être laissés à tout vent pour des raisons de maintenance et de sécurité. Ces considérations s'appliquent particulièrement au domaine de l'audio-visuel et tout spécialement au spectacle professionnel. Outre le temps et les frais, déjà signalés pour permettre l'aménagement du gymnase en Salle de spectacle, à Yerres, des investissements complémentaires importants ont dû être récemment faits. Les professionnels du théâtre, de la danse et des variétés ont de plus en plus d'exigences techniques, en ce qui concerne le plateau de scène. Si l'on veut pouvoir présenter tous les types de spectacle professionnel, l'on doit disposer d'installations scéniques vastes et parfaitement équipées. Il faut le savoir, tout en considérant que le développement culturel, dans une petite ville, ne passe pas nécessairement par la diffusion de tous les spectacles professionnels et que l'on peut très bien concevoir, à condition de prendre un certain nombre de précautions indispensables, des installations polyvalentes plus modestes, mais rendant de grands services.

L'utilisation des salles de classe pour les cours de musique des conservatoires se heurte à un autre type de difficulté technique : l'insonorisation. Il n'est pas possible d'installer, sans gêne réciproque, deux classes instrumentales dans des locaux contigus, s'ils ne sont pas insonorisés. Une bonne insonorisation, conçue au départ, aurait considérablement facilité, pour un surcoût relativement faible, cette intéressante et très généralisable polyvalence.

La banalisation des locaux, pour de nombreuses activités, s'est heurtée à un autre problème technique. Dès qu'un groupe a une activité régulière, celle-ci nécessite un minimum de matériel, de documentation et d'archives qu'il souhaite pouvoir laisser sur place. La banalisation impose donc d'augmenter les surfaces et volumes consacrés au dépôt et au stockage, et de prévoir des meubles de rangement. Le problème n'a pas été suffisamment pris en compte dans les équipements intégrés.

1.2.3.4. Enfin, polyvalence et banalisation se sont heurtées
à des difficultés psychologiques.

Le mélange des divers publics n'est pas aussi facile à réaliser qu'on a pu le penser théoriquement, en particulier en ce qui

concerne le brassage adultes/scolaires. Même si l'on décide, la structure le permettant, d'ouvrir un restaurant scolaire à la population, celle-ci pourra manifester une certaine réticence à venir côtoyer des enfants bruyants et turbulents. Des salles de classe ordinaires rappellent à trop d'adultes le souvenir d'une scolarité mal vécue et, par là même, ont parfois un effet dissuasif. Les espaces conçus pour la rencontre (hall, cafétéria...) ne règlent pas, par eux-mêmes, les difficultés de cohabitation avec des jeunes marginaux dont les pratiques et la culture sont mal acceptées de publics plus traditionnels, mais que l'équipement intégré a, en principe, le devoir d'accueillir.

Enfin, d'une manière plus générale, l'on s'est aperçu que les responsables d'établissement souhaitent individualiser les locaux dont ils ont la charge, qu'animateurs et usagers d'une activité permanente aiment à se retrouver dans une salle un peu personnalisée qu'ils peuvent, d'une certaine façon s'approprier, et que des lieux trop anonymes risquent d'hypothéquer l'intérêt pour l'activité.

S'instaure ainsi une dialectique souple entre banalisation, polyvalence et besoin d'appropriation, insuffisamment pris en compte au départ par les concepteurs.

L'intégration architecturale, telle qu'elle a été pensée au départ, s'est donc avérée un peu théorique et a comporté une part d'utopie. Le fonctionnement a montré les limites des concepts de plein emploi, polyvalence et banalisation. Des réalités différentes de celles qui avaient été prévues se sont développées. Des cloisons et des clés ont limité la communication interétablissements. Des établissements et des usagers se sont appropriés des équipements conçus pour être banalisés. Mais ces limites n'empêchent pas que, dans tous les équipements intégrés, les concepts d'interpénétration des activités, d'utilisation partagée et partageable des locaux, d'emploi maximum, sont restés très vivants, créent un esprit d'intersectorialité qui n'existe pas ailleurs et offrent aux usagers un jeu de possibilités d'utilisation beaucoup plus souple, beaucoup plus riche et beaucoup plus important que celui qui serait fourni par la simple addition d'équipements voisins.

1.2.4. L'utopie économique

Elle est liée à l'utopie architecturale. Dans la mesure où l'on a pu croire qu'un équipement normal, par la polyvalence et la banalisation, pouvait jouer le rôle de plusieurs équipements, l'on mettait en avant les économies considérables permises par l'intégration. Mais nous venons de voir que polyvalence et banalisation ont leurs limites et que, si l'on veut vraiment pouvoir utiliser un même local, pour des fonctions différentes, on doit, dès qu'elles sont un peu spécialisées, prévoir des aménagements techniques indispensables. Il faut reconnaître, par exemple, qu'un établissement scolaire traditionnel ne peut pas répondre à tous les besoins. Il est nécessaire de prévoir des aménagements techniques et architecturaux qui représentent un certain coût financier. L'on peut donc dire, qu'un équipement polyvalent coûte certainement moins cher que deux équipements monovalents, mais plus cher qu'un seul.

Du point de vue du fonctionnement, si certaines rationalisations (entretiens, petits travaux, gestion commune) entraînent, sans aucun doute, des économies, le coût des activités dépend de la politique d'action sociale, éducative et culturelle menée et voulue par la collectivité locale, et de ses ressources. Les coûts peuvent être très variés d'une ville à l'autre. Mais il faut bien savoir qu'un équipement intègre, par son dynamisme même, est catalyseur et révélateur de besoins qui se traduisent nécessairement en coûts de fonctionnement.

1.2.5. Les utopies idéologiques

1.2.5.1. L'utopie sociale

Les équipements intégrés n'ont réussi que très relativement à réaliser le brassage social espéré. Malgré des actions spécifiques à l'égard des marginaux et classes sociales défavorisées, l'on peut dire qu'il n'y a pas de brassage en profondeur. Dans le meilleur des cas, il y a succession d'activités s'adressant à des publics sociaux différents plus que mélange réel des publics. Les études statistiques et informatisées faites à Istres montrent clairement que ceux qui ont fait la démarche active de s'inscrire comme "usagers du C.E.C." en vue d'y pratiquer des activités, font socialement partie des classes moyennes, des professions libérales et des cadres. Jeunes en difficulté, populations défavorisées et immigrés, ne passent pas à la démarche volontariste qui

consiste à adhérer. Les animateurs sont donc conduits à aller vers ces populations et à organiser des activités spécifiques pouvant les intéresser, mais n'exigent pas qu'ils aient la carte d'adhérent. Les mêmes études statistiques montrent que, comme pour les institutions culturelles traditionnelles, il y a un trou dans la fréquentation chez les 18/20 ans et au-delà de 50 ans. Pas plus que le brassage des classes sociales, le brassage des classes d'âge ne se trouve vraiment réaligné.

1.2.5.2. L'utopie culturelle

Sans doute est-il bien difficile d'évaluer les différences de comportements culturels des usagers et les différences de nature des activités que peut amener l'intégration, sans doute, peut-on observer -et nous le ferons plus loin que la complémentarité et la coordination permettent certains types d'action qui n'auraient sans doute pas lieu ailleurs. Mais les cloisonnements culturels traditionnels subsistent. La méfiance entre professionnels du culturel et ceux du socio-culturel s'est parfois estompée, mais n'a pas disparu. Il semble que globalement l'on puisse dire qu'il y a plus d'activités culturelles et élargissement de leur éventail que transformation qualitative de ces activités et de leur approche par l'utilisateur. Les équipements intégrés, au moins les importants, représentent, sans aucun doute, une banque privilégiée de ressources pour des consommateurs de culture, plutôt qu'un instrument d'intégration des divers modes de culture. En ce domaine aussi l'on constate un "toujours plus" plutôt qu'un "autrement".

1.2.5.3. L'utopie éducative

Certes tous les établissements scolaires inclus dans des Centres intégrés pratiquent des formes d'innovation pédagogique, d'ouverture sur la vie et de liaison avec les autres partenaires tout à fait intéressantes que nous examinerons plus loin. Mais si l'intégration a favorisé l'innovation, elle ne s'est pas traduite par la profonde transformation de l'Ecole dont rêvaient les promoteurs de l'intégration. L'Ecole ouverte, totalement pénétrée par les coéducateurs, des professeurs devenus aussi des animateurs, la classe autogérée comme une association, le brassage jeunes/adultes, la généralisation de

l'éducation récurrente, le travail éducatif partagé, tout cela est resté du domaine de l'utopie.

L'école a, le plus souvent, utilisé les partenaires culturels extérieurs, pour scolariser la culture plus que pour reconnaître et faire reconnaître aux enfants la spécificité de la démarche créatrice. Même plus active et plus vivante, la pédagogie, dans les Centres intégrés n'a pas été radicalement modifiée, et l'Ecole intégrée n'a que très superficiellement touché à la relation enseignant/enseigné, et au rapport des enfants au savoir. D'aucuns, qui avaient craint, une dilution de la responsabilité spécifique de l'Ecole dans l'intégration, s'en réjouissent d'ailleurs.

Les pesanteurs idéologiques, le poids des mentalités, et les déterminismes sociaux sont trop forts pour que, dans le domaine de l'idéologie, l'intégration puisse transformer, aussi profondément que le souhaitent les premiers promoteurs, les pratiques culturelles et éducatives. "On ne change pas la Société par décret" a dit Michel CROZIER. On ne la change pas non plus par des équipements.

L'ambiguïté administrative, l'impossibilité à définir un statut, l'abandon progressif par les pouvoirs publics, la part d'utopie qu'on comportée les objectifs et finalités des conceptions de départ, ne pouvaient pas, conjugués, ne pas entraîner des difficultés de vie pour les équipements intégrés.

1.3 LES DIFFICULTES DE VIE DES EQUIPEMENTS INTEGRES

1.3.1. Les difficultés architecturales

1.3.1.1. Au niveau des programmes

Dans le contexte de centralisation extrême, de normalisation des équipements publics (caractère et nombre d'établissements, plans types, surfaces, définis en fonction de la population) et de cloisonnement entre les administrations (dossiers de chaque établissement instruits par chaque service), l'on imagine sans peine les difficultés de tous ordres que les promoteurs d'un projet ont pu avoir pour obtenir une certaine coordination, dans le temps et dans l'espace, des

programmations. Le projet d'ensemble n'a pu être fait que de l'addition de programmes séparés. Les trois gros équipements intégrés n'ont pu être réalisés que grâce à l'existence, pour Yerres, d'une équipe de personnes motivées et capables de faire avancer, chacune dans leur secteur, un élément du projet ; pour Istres, d'un Chargé de mission auprès du Préfet de Région, qui a pris en main la globalité du projet et a coordonné les multiples dossiers ; pour Grenoble, d'une municipalité très volontariste, qui a été à la fois l'origine et le moteur de la réalisation de l'ensemble urbain de la Villeneuve. On a pu voir que, quand ces conjonctures heureuses ne se sont pas présentées, le projet architectural a très souvent avorté et le complexe prévu au départ n'a jamais été achevé (La RICAMARIE, LE CANNET-MOUGINS, NIMES).

1.3.1.2. Au niveau de la polyvalence et de la banalisation

La polyvalence et la banalisation ont, nous venons de le voir, leurs limites. Leur mise en oeuvre, même dans le cas de ces limites, ne va pas sans entraîner :

- des difficultés pratiques : élaboration d'un planning d'utilisation des salles ne satisfaisant jamais pleinement tous les demandeurs ; brassage des publics souvent ressenti comme une gêne par les uns et par les autres ; liberté de circulation entraînant des problèmes de sécurité des biens et des personnes (vandalisme, vols...),

- des difficultés administratives : responsabilités confuses, décompte souvent inextricable des coûts de consommation d'énergie, des dépenses dues aux travaux de réparation et d'entretien des locaux, problèmes d'inventaire du matériel mis en commun, etc..

- des difficultés d'entretien et de maintenance : le temps accru d'utilisation des locaux provoque une détérioration plus rapide (moquettes, sols, peintures...) et entraîne nécessairement des travaux de réfection et d'entretien plus fréquents que pour des locaux mono-valents et partiellement utilisés. Le plein emploi serait à la limite, nous l'avons dit, incompatible avec la nécessité du nettoyage. Il est certain, en tout cas, qu'il est plus difficile qu'ailleurs de mettre sur pied une grille d'emploi du temps des agents de service et que cette difficulté provoque parfois des problèmes avec les personnels.

Tous ces problèmes peuvent être résolus, mais ils nécessitent une gestion ferme et rigoureuse, en même temps que suffisamment souple pour s'adapter au fonctionnement sans l'hypothéquer. La qualité du gestionnaire est un élément de l'intégration.

1.3.2. Les difficultés psychologiques

1.3.2.1. Au niveau des professionnels

La coopération entre des professionnels dont la formation, la mentalité et les démarches sont très différentes est souvent difficile, voire conflictuelle. Citons quelques exemples de ces différences génératrices de tensions :

- Bibliothécaires et documentalistes : l'objectif du développement de la lecture publique et celui de l'utilisation pédagogique du livre et du document ne requièrent ni le même mode de fonctionnement ni la même démarche auprès des usagers.

- Enseignants et animateurs, enseignants et créateurs : la relation entre les enseignants et les animateurs culturels, et plus encore les artistes, créateurs est souvent ambiguë et difficile. Nous avons évoqué ce problème au § 1.2.5.3.

- Professionnels de l'action culturelle et animateurs socio-culturels. Les premiers accusent volontiers les seconds de pratiquer l'amateurisme et le bricolage et de leurrer les participants à une activité artistique en leur en présentant un modèle réducteur, méconnaissant la spécificité de la véritable création. Les seconds reprochent aux premiers leur élitisme, la tour d'ivoire dans laquelle ils enferment l'art et la coupure ainsi établie entre créateurs et public.

- Les travailleurs sociaux sont accusés par les deux catégories précédentes de tout ramener à une action sociale, plus ou moins utopique, de nier la spécificité, des démarches artistiques, de ne considérer les usagers que comme des exemples de leurs démonstrations idéologiques, et de beaucoup trop pratiquer l'assistantat. Les travailleurs sociaux accusent, à leur tour, animateurs culturels et socio-culturels de ne s'adresser qu'à des publics socialement favorisés, de renforcer donc les clivages culturels et de conforter le système de reproduction sociale.

L'intégration, par la nécessaire coopération qu'elle se doit, en principe, d'établir, sert de révélateur et met en évidence ces différences d'approche. Ces différences ne sont pas faciles à vivre,

tant chacun a du mal, psychologiquement, à reconnaître la démarche spécifique de l'autre. L'intégration oblige à tenir compte de l'autre, tant du point de vue de l'idéologie que de l'organisation. Par là-même, elle impose des remises en cause ; elle oblige à abandonner des cloisonnements confortables, des champs déterminés d'activités dans lesquels chacun a tendance à s'installer, au sein d'un système de relations tout à fait sécurisant. L'intégration passe d'abord par la confrontation.

Elle passe aussi par une révision des notions de pouvoir. Dans les institutions traditionnelles, les formes du pouvoir sont connues, ceux qui en sont les détenteurs, officiellement désignés : à partir de là, des adjoints de tous ordres peuvent à leur tour, par délégation, se tailler une petite sphère de pouvoir sur d'autres et les contre-pouvoirs peuvent s'organiser, garants mêmes de l'existence des pouvoirs officiels. On se meut dans un univers parfaitement clair. Avec l'intégration, la compétence de chaque établissement et le pouvoir de son responsable se heurtent aux compétences et pouvoirs des autres et interfèrent avec eux. Chaque "chef" d'établissement ou d'unité voit son autonomie et son pouvoir limité par l'existence des autres et par le rôle, du directeur-coordonateur. Il s'agit là d'une réalité psychologique souvent difficile à vivre pour les uns et pour les autres et génératrice de conflits. La réalité du vécu de l'intégration est un équilibre, constamment remis en cause, entre forces centrifuges (tendance à l'éclatement, au reclouisonnement, à l'indépendance de chacun des partenaires) et forces centripètes (rappel des objectifs, engagement et motivation des acteurs, action du coordinateur, invention permanente de projets d'actions communes).

1.3.3.2. Au niveau des usagers

Pour les usagers, il n'est pas toujours facile de bien percevoir l'institution et son originalité, d'en comprendre les rouages. Sans doute à Yerres, les difficultés financières, les menaces permanentes pesant sur la vie du C.E.C. en tant que tel, en même temps que l'aspect associatif, dès la naissance, du mode de gestion, ont permis, plus qu'ailleurs, aux usagers, d'être sensibilisés à la notion d'intégration, de la défendre, et de se mobiliser pour elle. A Grenoble, la vie du C.E.P.A.S.C. a été un peu confondue avec l'expérience globale de mode

de vie urbaine tentée à la Villeneuve, et l'intégration des équipements publics n'a été ressentie que comme un élément de la vie intégrée du quartier, avec tous les avatars qu'elle a connus, et toutes les polémiques qu'elle a engendrées. A Istres, l'usager perçoit sans doute plus le C.E.C. comme une "grande surface" à entrées multiples, permettant un abondant choix d'activités à pratiquer, que comme une institution originale. Il est très probable que la plupart des usagers ignorent les structures d'intégration, les modes de fonctionnement, et le rôle réel du Directeur-coordonateur. Dans les Centres moins importants, au Cannet-Mougins ou au Vaudreuil, l'équipement étant constitué, pour l'essentiel, du collège, les usagers ont souvent du mal à distinguer le Centre de l'Etablissement scolaire, et cette image joue parfois contre sa fréquentation.

Par ailleurs, les usagers pratiquant une activité souffrent parfois de la gêne provoquée par la présence d'autres groupes ou d'autres activités. Cette difficulté de brassage explique en partie le fait que les Centres soient peu fréquentés par les personnes âgées. Celles-ci craignent un peu l'agitation générale, le voisinage avec les enfants et préfèrent se retrouver entre elles, dans des lieux qui leur sont réservés. Nous avons déjà signalé, à propos de l'intégration architecturale, le désir d'appropriation et de personnalisation des locaux par des groupes constitués pratiquant des activités permanentes. Le Club de bridge d'Istres longtemps réclamé et fini par obtenir, au sein du C.E.C, une salle réservée !

1.3.3 Les difficultés administratives

Nous avons longuement insisté dans tout le chapitre I.1. sur les ambiguïtés administratives de la notion d'équipement intégré et sur les problèmes généraux posés par le vide juridique et l'absence de statut. Il est bien évident que ces carences se transforment souvent en difficultés, au niveau du fonctionnement quotidien.

1.3.3.1. Marginalité

La marginalité de la fonction du Directeur traduit bien celle de l'institution. A Grenoble, pendant longtemps, cette fonction a été assurée par un Proviseur de Lycée. Elle l'est encore à Yerres

et à Istres. Ce n'est que par une assimilation très peu orthodoxe d'un Equipement intégré à un Lycée que le Ministère de l'Education Nationale a pu mettre, en quelque sorte un emploi de Proviseur à la disposition du Centre. Il s'agit vraiment là d'un produit hybride très particulier. Ce Proviseur, en effet, ne remplit en rien les fonctions d'un responsable de Lycée. Ou bien il n'a aucune responsabilité dans le fonctionnement de l'établissement scolaire, doté, comme à Yerres et à Grenoble, d'un Principal, ou bien, comme à Istres, il dirige un Collège ! De toutes façons, l'essentiel de ses fonctions est ailleurs, dans l'animation, la coordination et la gestion d'un ensemble intersectoriel, dans lequel le Ministère de l'Education Nationale n'est représenté, le plus souvent, que par l'établissement scolaire. Ce Proviseur dépend donc, pour le déroulement de sa carrière, d'une Administration peu concernée par sa fonction, et par contre, il est, administrativement, indépendant de la collectivité locale, pour le compte de laquelle il exerce le plus gros de ses responsabilités. Ce paradoxe est également vécu par les intendants ou attachés d'intendance nommés pour assurer la gestion des Centres. S'ils préparent la comptabilité, ils n'en ont pas la responsabilité juridique, qui appartient au Trésorier Payeur Municipal. S'ils assurent une très importante et très lourde gestion, il ne s'agit pas -ou très partiellement- de la gestion d'un établissement scolaire. Sans doute ces fonctions très particulières ne sont-elles pas inintéressantes, mais cette marginalité permanente n'est pas toujours facile à vivre par les intéressés qui se sentent souvent "en l'air".

Dans les équipements plus modestes, la fonction de direction du centre, quand elle est confiée au Principal, a beaucoup de mal à exister en tant que fonction spécifique ; elle vient soit se superposer à celle de chef d'établissement scolaire, soit s'y ajouter comme un appendice secondaire. Dans les deux cas, la tendance est au gommage du centre en tant qu'institution au profit de l'établissement scolaire (Le Vaudreuil, La Ricamarie), par la réaction parfois conjuguée des responsables du collège (souvent non avertis de la particularité de leur fonction) et des responsables municipaux, réticents devant l'image scolaire du Centre. Quand, comme au Cannet-Mougins, la coordination est assurée par un responsable municipal, la tendance

est alors à la cohabitation plus qu'à l'intégration.

1.3.3.2. Ambiguïtés

Les ambiguïtés et diversités de statut se traduisent dans le fonctionnement. Où est la tutelle ? La multiplication des diverses tutelles ne constitue pas une tutelle de l'institution intégrée. Les commissions de contrôle prévues n'ont jamais joué un rôle de définition d'une politique. Leur avis sur le budget, quand il s'agit comme à Istres et Grenoble d'un budget annexe au budget municipal ou intercommunal, ne peut être que formel et purement indicatif. C'est si vrai que le plus souvent, il n'est même pas examiné. Le C.E.C. d'Yverres a connu la difficulté de faire gérer des fonds publics par une association puis de combiner plusieurs modes de gestion, ce qui a suscité des conflits permanents de pouvoir. A Istres, c'est dans la pratique et au coup par coup que la tutelle de la collectivité se manifeste. Le Centre manque d'un véritable Conseil d'administration, la commission administrative de contrôle n'ayant jamais réellement joué ce rôle.

L'individualisation du budget du Centre est de moins en moins évidente, au fur et à mesure que l'action du Centre intégré est de plus en plus mêlée à l'activité générale de la cité. La monographie d'Istres a montré toutes les interférences entre gestion et fonctionnement municipaux et gestion du C.E.C. Ambiguïtés également dans les différences de statut des personnels (d'Etat, municipal, associatif) impliquant souvent la nécessité de mesures d'harmonisation ou de régulation (Yverres, Le Cannet-Mougins, Grenoble...).

Au niveau de la coordination interne, quand existe une structure prévue à cet effet, quel est son pouvoir réel ? Si, par exemple, tel ou tel responsable d'unité décide de n'y plus siéger, qui pourra l'y contraindre ? De quel pouvoir réel dispose le Directeur-coordonateur, sinon celui de persuasion et d'entraînement ? Le charisme personnel ne peut suppléer à tout, et un fonctionnement qui repose à ce point sur la personnalité des responsables et sur les aspects relationnels demeure fragile.

1.3.3.3. Fragilité

Faute de se référer à un statut-cadre, l'on a mis en place ici et là des "arrangements" provisoires, peu orthodoxes, s'insérant

mal dans les pratiques administratives courantes. Les modalités institutionnelles selon lesquelles fonctionnent les Centres intégrés, par leur marginalité et leur ambiguïté, ne peuvent donner aux responsables en place qu'un sentiment de grande fragilité. Les conventions peuvent être dénoncées d'un jour à l'autre ; les postes mis à la disposition par l'Etat peuvent, à la faveur de ces dénonciations, être supprimés ; les collectivités locales, dont l'implication est de plus en plus grande, peuvent être amenées à tout municipaliser et à exercer un pouvoir direct ; tous ces éléments conjugués, s'ajoutant aux difficultés psychologiques à vivre l'intégration, font planer sur tous les centres la menace de l'éclatement.

Dans cette ambiguïté administrative fondamentale, dans cet ensemble d'utopies que véhiculait l'intégration, devant tant d'obstacles et de difficultés, l'on peut s'étonner que les équipements intégrés fonctionnent encore et réussissent. Car là où subsiste un minimum de fidélité aux concepts de départ, l'intégration a entraîné d'indéniables réussites.

1.4. ASPECTS POSITIFS

Sans doute le concept d'intégration tel qu'il a été conçu par les pionniers comporte une part d'utopie. Mais l'utopie est porteuse d'espoir et de progrès, si l'on sait la reconnaître et s'adapter à la réalité. En fait, nous venons de le voir, les difficultés de vie que rencontrent les Centres intégrés ne proviennent pas de l'intégration elle-même, mais, au contraire, du fait que l'intégration n'a pas été suffisamment prise en compte, voulue et mise en oeuvre. Une fois bien analysés et définis les obstacles, l'on peut d'autant mieux mesurer l'actualité du concept et apprécier l'importance des éléments de réussite.

1.4.1. Reprise en compte des finalités de l'intégration par les administrations dans leurs politiques propres

Tout le corpus d'idées qui avait accompagné la réflexion sur les équipements intégrés a été en fait reconnu par les administrations, mais pour leur compte personnel.

1.4.1.1. Le Ministère de l'Education National et l'ouverture de l'Ecole

Depuis une dizaine d'années, le Ministère ne cesse d'inviter à l'ouverture de l'école. Après l'expérience un peu superficielle des 10 %, le Ministère a mis en place la Mission d'Action Culturelle, avec son réseau de correspondants académiques et départementaux, qui a pour objet de développer le dialogue avec les autres partenaires culturels. Les P.A.E. sont l'occasion d'une collaboration avec les divers partenaires extérieurs. Des protocoles d'accord pour développer des coopérations ont été signés entre l'Education Nationale et la Culture, entre l'Education Nationale et l'Armée. Une concertation plus étroite encore entre Education Nationale et Jeunesse et Sports s'est concrétisée dans une circulaire co-signée par les deux ministres, préconisant des emplois du temps aménagés pour permettre une pratique des activités sportives et de loisir intégrée dans le temps scolaire.

Les zones d'éducation prioritaire (Z.E.P.) sont également conçues comme une possibilité de concertation entre tous les partenaires concernés (élus, travailleurs sociaux, associations locales...) pour lutter contre l'échec scolaire dans des quartiers à population socialement défavorisée. Les P.A.I.O. (Permanences d'action d'information et d'orientation) mises en place pour aider à l'insertion sociale les jeunes sortis de l'appareil scolaire en situation d'échec, font également appel à la coopération entre de multiples partenaires. Le rapprochement école/entreprises est un des grands leitmotifs du moment. On parle, ici et là, d'espace éducatif concerté.

Toutes ces initiatives vont dans le sens de l'ouverture de l'Ecole et de son insertion dans l'environnement, qui étaient et demeurent un des objectifs essentiels des équipements intégrés.

1.4.1.2. Nouvelle approche culturelle

Plus particulièrement depuis 1981, on assiste à un certain éclatement de la notion de culture. A côté des formes traditionnelles, liées aux "Beaux-arts", au Théâtre, à la Musique classique et à la connaissance du patrimoine, sont de plus en plus reconnus comme éléments de culture à part entière, des domaines qui autrefois étaient relativement méprisés comme le cirque, le folklore, la musique

rock... L'on admet de plus en plus que tous les groupes sociaux et, plus encore, les groupes ethniques ont leur culture propre et qu'il peut y avoir enrichissement réciproque par échanges. L'interculturalité est un problème très actuel. L'on rompt progressivement avec les notions d'élitisme culturel. Le Ministre demande à ses Centres d'Action Culturelle d'avoir des projets globaux tenant compte des réalités locales.

1.4.1.3. Nouvelle politique sportive

Selon un processus un peu parallèle à celui que connaît la Culture, l'on cherche aussi à démocratiser le sport. A côté du sport de haut niveau et de la compétition, l'on favorise de plus en plus le "Sport pour tous" et la pratique libre des activités sportives. L'on tend aussi à diminuer les cloisons étanches qui existent, au sein du même Ministère, entre sport et éducation populaire. L'on admet de plus en plus qu'un certain type de pratique sportive peut être considéré comme une forme de loisir et de culture. La dernière campagne en faveur des "vacances sportives" illustre en fait cette conception.

Toute cette évolution va dans le droit fil des objectifs assignés aux équipements intégrés. Ils correspondent finalement à l'évolution même de la société et à sa démocratisation, et à l'émergence de besoins nouveaux. Mais en même temps que l'on constate l'accent mis sur la nécessité du décroisement et de l'action concertée, l'on peut aussi, observer combien ces idées ont du mal à entrer dans les pratiques. Chaque responsable cherche en effet à les mettre en oeuvre, mais à partir de son approche spécifique. Chaque partenaire souhaite la concertation, mais en assurant le leadership de l'action. Là où il y a vraiment coopération à égalité entre partenaires, naissent très vite des difficultés relationnelles, des problèmes de prise de pouvoir et, en conséquence, souvent un manque d'efficacité, et une détérioration progressive de l'action. C'est ce que vient de constater un rapport de l'Inspection Générale à propos des Z.E.P., qui parle d'un certain essoufflement.

Le paradoxe est donc que chaque ministère a repris à son compte nombre d'objectifs assignés aux équipements intégrés, constate les difficultés de leur mise en oeuvre et continue pourtant à manifester sa réticence à l'égard des équipements intégrés où la déssectorisation, l'ouverture et la coopération entre partenaires, pratique, institutionnelle, sont devenues monnaie courante.

1.4.2. Actualité toujours reconnue de l'intérêt pratique de l'intégration

Le bien-fondé de la rationalisation des programmations d'équipements publics par la mise en oeuvre de l'intégration architecturale, en vue d'éviter les doubles emplois et de permettre des complémentarités n'a jamais été remis en cause. L'absurdité que des locaux aussi importants que ceux des collèges et des lycées soient inoccupés et inutiles pendant une bonne partie de la journée et une grande partie de l'année a été maintes fois dénoncée. La décentralisation qui permet aux maires d'utiliser les locaux scolaires après le temps d'enseignement va dans le sens d'une plus grande rationalisation, Mais il est à prévoir que la succession des compétences et des responsabilités ne se fera pas sans difficultés.

L'intérêt de la coordination inter-établissements, dans le fonctionnement, pour éviter des concurrences stériles, permettre des champs d'action plus larges, une plus grande globalité, préciser et définir des complémentarités entre activités éducatives, sociales, socio-culturelles et culturelles, n'a jamais été contesté ni par les tutelles Administrations ou collectivités locales), ni par les responsables sur le terrain.

Au contraire, pour pallier les difficultés de la concurrence et pour essayer de diminuer les incohérences dues aux cloisonnement; entre associations ou établissements à finalités voisines, les collectivités locales ont tenté de mettre en place des offices municipaux de la culture et des loisirs. Mais ces organismes, qui sont souvent des champs clos de rivalités et des foires d'empoigne dans la chasse aux subventions, ne permettent pas une pratique permanente de la coopération et ne sont que de pâles ersatz d'une intégration structurée.

Les finalités qui sous-tendaient l'intégration sont, paradoxalement, plus actuelles que jamais, l'intérêt pratique de l'utilisation maximale des locaux comme de la coordination des fonctionnements n'a jamais été contesté. De plus, l'ensemble de l'étude a montré que, là où l'intégration a été mise en oeuvre, elle a connu, malgré tous les obstacles et toutes les difficultés, des aspects très positifs.

1.4.3. Réussite économique ; meilleure rentabilisation des équipements publics

1.4.3.1. Résultats d'une étude économique portant sur le C.E.C. d'Istres

En faisant la part de l'utopie signalée au § 1.2.4. qui, en surestimant les possibilités de la polyvalence et de la banalisation, de la mise en commun du matériel et des personnels, a en même temps surestimé l'intérêt économique de l'intégration, nous ne pouvons que constater que l'intégration, dans les centres étudiés, apparaît bien comme un instrument de rationalisation économique des établissements publics. Une étude-(1) réalisée en 1975 par la Mission Régionale Provence-Cote d'Azur, dont les principaux résultats ont été rapportés dans la monographie consacrée au C.E.C. d'Istres, a tenté une démarche intéressante d'analyse économique qui pourrait facilement être étendue à l'ensemble des Centres intégrés existants.

En ce qui concerne les investissements, l'économie est évidente.

Etablissements	Etablissements du CEC			Etablissements témoins		
	Coût (en francs français)	Surface (en m ²)	Prix au m ² (en francs français)	Coût (en francs français)	Surface (en m ²)	Prix au m ² (en francs français)
<u>Équipements éducatifs, sociaux et socio-culturels strictement comparables</u>						
Bibliothèque	1 536 000	1 200	1 280	2 733 633	1 490	1 834
CRS	2 840 494	9 310	940	2 716 517	9 221	945
Centre social et halte-garçerie	792 845	593	1 337	720 443	562	1 287
Centre de santé	1 326 199	876	1 514	1 333 435	1 010	1 320
Centre d'information et d'orientation	583 185	592	985	588 224	651	903
TOTAL	13 078 723	12 571	1 046	14 602 052	12 954	1 088

(1) Etude économique. Comparaison entre les coûts d'un équipement intégré, le C.E.C. d'Istres et des équipements similaires éclatés.

Certes, dans la période de rigidité administrative où sont nés les Centres intégrés, de nombreux équipements devaient être construits à normes, à surfaces et à prix imposés. Pour ces types d'équipements, les coûts réels additionnés sont logiquement très proches, qu'il s'agisse d'ensembles intégrés ou d'unités éclatées. C'est ce que fait apparaître le tableau de la page précédente.

Mais si un processus plus globalisant de programmation avait été utilisé (ce qui va être désormais possible avec la décentralisation), on aurait pu travailler à la suppression des surfaces prévues en double emploi, plutôt que de chercher seulement à les rendre plus flexibles ou à en récupérer certaines pour un autre emploi que celui prévu par les normes.

Mais, pour prendre le cas d'Istres, à ces équipements normalisés s'en sont ajoutés d'autres (Centre d'éducation permanente, Maison pour tous, Maison familiale de Vacances), dont la programmation, plus souple, n'était pas soumise à des normes rigides. Pour ces derniers, on a pu diminuer, en tenant compte du jeu de l'intégration et des locaux utilisables dans d'autres établissements, les surfaces construites (exemple caractéristique : la M.F.V. pour laquelle n'ont été construits que les locaux d'hébergement, à l'exclusion de toutes les infrastructures de sport et de loisir qui accompagne généralement ce type d'équipement). L'on a ainsi très nettement diminué le coût d'investissement par rapport à des établissements similaires, jouant un rôle analogue mais construits de façon éclatée. L'étude dressait ainsi le tableau suivant :

EQUIPEMENTS POUVANT JOUER UN RÔLE ANALOGUE						
	C.E.C.			Etablissements éclatés		
	Coût	Surface	Prix en m2	Coût	Surface	Prix en m2
Etablissements						
Centre de formation continue	576.690 F	259 m2	2.226 F	2.695.953 F	1 196 m2	2.254 F
Maison familiale de vacances (1)	1.500.000 F	1 050 m2	1.428 F	2.944.666 F	983 m2	2.995 F
M.F.V. (1 ^{er} tranche)	895.350 F	670 m2	1.336 F	1.349.684 F	908 m2	1.486 F
TOTAL	2.972.040 F	1 979 m2	1.501 F	6.990.303 F	3 087 m2	2.264 F
Observation	(1) Le coût de la Maison familiale de vacances, prise comme établissement témoin (accueil : 300 lits) a été divisé par trois pour être comparé à la M.F.V. du C.E.C. (accueil : 100 lits)					

L'importance de l'économie en surface construite et en coût d'investissement est ici absolument évidente.

Mais cette économie apparaît encore plus considérable si l'on tient compte également des établissements qui fonctionnent au C.E.C., sans avoir donné lieu à aucune construction (Ecole de Musique et Centre Aéré), en regard d'établissements similaires ayant un fonctionnement analogue. L'étude n'a pris en compte que le Centre Aéré, l'Ecole de Musique n'ayant pas encore été officiellement intégrée au C.E.C. en 1975.

L'étude pouvait ainsi établir une synthèse et en résumer les résultats :

"Pour remplir les mêmes fonctions, et avec des possibilités de service nettement supérieures, les investissements réels du C.E.C. auront été pour l'ensemble des équipements (installation sportive incluses) de :

26.585.175 F contre 36.376.268 F soit 26 % d'économie

- l'ensemble des surfaces construites (installations sportives exclues) de :

15.035 m² contre 18.566 m² - soit 19 % d'économie

- le prix moyen au m² (installations sportives exclues) de :

1.128 F contre 1.300 F soit 13 % d'économie.

Il s'agit dans tous ces calculs de coûts réels, mais l'étude a proposé une démarche intéressante pour mettre en relation les dépenses d'investissement et les services rendus en utilisation de surface, par l'introduction de la notion de "coût virtuel". Les coûts virtuels sont ceux qui résultent du jeu de l'intégration ; chaque établissement, dans un Centre intégré, utilise, en fait, une surface supérieure à celle qui lui est fournie par son équipement spécifique. L'on peut donc établir une distinction entre la surface construite au titre de l'équipement considéré et la surface disponible réelle, que l'institution correspondante utilise en fait pour son fonctionnement. Le prix virtuel du m² utilisable se définit donc par le rapport :

$$\frac{\text{Coût réel de l'équipement}}{\text{Surface disponible en m}^2}$$

Dans un équipement isolé, le coût du m² réel et le coût du m² virtuel utilisable coïncident. Il n'en va pas de même dans le cas de l'intégration, puisque chaque établissement utilise une partie des équipements des autres établissements pour son activité.

Prenons l'exemple du collège. Il dispose, avec ses locaux spécifiques, d'une surface de 9.310 m². En outre, il utilise, de façon régulière, les laboratoires de langues du C.I.D.E.P. (200 m²), la bibliothèque (1.200 m²), les ateliers de la M.P.T. (160 m²), soit une surface additionnelle de 1.560 m² ; la surface totale utilisable est donc de 10.870 m² et le coût virtuel (valeur en 1973) est de :

$$\frac{8.840.494 \text{ F}}{10.870} = 813,4 \text{ F}$$

10.870

contre 949 F pour le coût du m² construit. Le collège témoin avait été construit, à la même époque, pour un coût réel aussi bien que virtuel (puisqu'il n'utilise pas d'autres surfaces) de 945 F.

On peut ainsi dresser le tableau comparatif suivant pour cinq des établissements contribuant particulièrement à la formation et à l'animation socio-culturelle :

COMPARAISON? ENTRE LE COUT AU M² CONSTRUIT DES ETABLISSEMENTS TEMOINS ET LE COUT DU M² UTILISABLE, PAR LE JEU DE L'INTEGRATION, DES ETABLISSEMENTS DU CEC

Etablissements	Etablissements du CEC			Etablissements témoins
	Investissements (en francs français)	Surfaces utilisables grâce à l'intégration (en m ²)	Prix du m ² utilisable (en francs français)	Prix du m ² construit (en francs français)
- Bibliothèque	1 536 000	1 253	1 226	1 834
- C.P.S.	8 240 494	10 870	813	945
- Maison pour tous (1ère tranche)	895 350	1 750	511	1 486
- Centre d'éducation permanente	575 690	559	1 031	2 254
1er TOTAL	11 248 534	14 432	821	1 209
Centre agréé	0	2 525	0	1 201
2ème TOTAL	11 248 534	16 957	699	1 209

En procédant à la même démarche pour l'ensemble des équipements construits en 1973, l'étude de la Mission Régionale arrivait aux résultats suivants :

- Investissement réel total inférieur de 26 % par rapport à des équipements similaires éclatés,
- Surface réelle construite (à l'exclusion des équipements sportifs) inférieure de 19 %,
- Prix "réel" au m² construit inférieur de 13 %,
- Prix "virtuel" au m² ramené à 755 F contre 1.300 F et donc pratiquement inférieur de 41 %.

En ce qui concerne les coûts de fonctionnement, les comparaisons sont pratiquement impossibles à effectuer et ne sauraient avoir un caractère vraiment significatif, compte tenu de plusieurs paramètres essentiels qui interviennent et qui ne dépendent pas, eux-mêmes, de l'intégration : politique menée par la collectivité locale en matière d'action éducative, sociale et culturelle, ressources financières et budgétaire, dynamisme des professionnels.

Néanmoins, l'étude économique de la Mision Régionale a procédé à des formes d'analyse intéressantes qui essayaient d'éliminer au maximum les éléments variables pour s'appuyer sur des indicateurs présentant des garanties d'objectivité et de stabilité. Le fait que l'étude concernait les établissements de l'année 1973, en nombre limité et au développement encore modeste, permet d'en appliquer le principe à des établissements analogues.

Selon l'étude, deux éléments interviennent fondamentalement pour définir la rentabilité d'un équipement : d'une part le nombre d'heures d'ouverture au public, d'autre part l'importance du personnel nécessaire pour en assurer le fonctionnement.

À cet effet, ont été définis deux coefficients de rentabilité fondés sur ces deux critères, qui ont été utilisés comme instrument de comparaison :

$$\begin{array}{l}
 \text{- Coefficients de rentabilité : } \frac{C}{H} \text{ et } \frac{C'}{H} \\
 \frac{C}{H} = \frac{\text{Prix du m}^2 \text{ construit}}{\text{Heures d'ouverture}} \quad \frac{C'}{H} = \frac{\text{Prix virtuel au m}^2}{\text{Heures d'ouverture}}
 \end{array}$$

Ce rapport permet d'établir un prix au m² par heure d'utilisation. Moins ce prix est élevé, plus l'équipement est considéré comme rentable.

$$\begin{array}{l}
 \text{- Coefficient de rentabilité : } \frac{H}{E} \\
 \frac{H}{E} = \frac{\text{Nombre d'heures d'ouverture}}{\text{Effectif des personnels}}
 \end{array}$$

Plus nombreuses seront les heures d'ouverture correspondant à un employé, plus le fonctionnement sera considéré comme rentable.

Pour trois établissements (Bibliothèque, Collège et M.P.T.) l'utilisation comparée de ces indications était très possible. Et l'on peut dresser le tableau suivant :

Etablissements	Etablissements du C.E.C.			Etablissements témoins	
	$\frac{C}{H}$	$\frac{C'}{H'}$	$\frac{H}{E}$	$\frac{C}{H}$	$\frac{H}{E}$
Bibliothèque	$\frac{1\ 280}{2\ 560} = 0,50$	$\frac{1\ 226}{2\ 560} = 0,47$	$\frac{4\ 320}{6,5} = 664$	$\frac{1\ 834}{1\ 344} = 1,36$	$\frac{2\ 640}{5,8} = 455$
Collège	$\frac{949}{3\ 060} = 0,31$	$\frac{813}{3\ 060} = 0,26$	$\frac{3\ 060}{30,5} = 100$	$\frac{945}{1\ 620} = 0,58$	$\frac{1\ 620}{27} = 60$
M.P.T.	$\frac{1\ 336}{4\ 368} = 0,30$	$\frac{511}{4\ 368} = 1,11$	$\frac{4\ 368}{3,5} = 1248$	$\frac{1\ 486}{2\ 484} = 0,59$	$\frac{2\ 484}{45} = 552$

Ce tableau fait ressortir à l'évidence la rentabilisation importante des équipements du C.E.C. par rapport à des équipements éclatés.

Pour deux autres établissements intégrés du C.E.C. (Centre de formation continue, et Centre Aéré) l'on a utilisé, compte tenu de leurs particularités, d'autres indicateurs :

Centre de formation continue	C.E.C.	Ets témoins
$\frac{\text{Coût d'investissement réel}}{\text{Heures d'activité}} =$	$\frac{2\ 226}{1\ 508} = 1,47$	$\frac{2\ 254}{1\ 111} = 2$
$\frac{\text{Coût d'investissement virtuel}}{\text{Heures d'activité}} =$	$\frac{1\ 031}{1\ 508} = 0,68$	
Centre Aéré	C.E.C.	Ets témoins
$\frac{\text{Subvention de fonctionnement}}{\text{Nbre de 1/2 journées/enf}} =$	$\frac{82.169}{47.000} = 1,70$	$\frac{309.770}{40.703} = 7,62$
$\frac{\text{Nombre de 1/2 journées/enf}}{\text{Effectif du personnel}}$	$\frac{47.000}{36} = 1.305$	$\frac{40.703}{41} = 992$

En ce qui concerne les équipements sportifs, la comparaison, à l'avantage du C.E.C. s'est avérée trop complexe pour être vraiment significative.

Tout en rappelant qu'une telle analyse des coûts de fonctionnement ne pouvait avoir l'objectivité de la comparaison des coûts d'investissement, l'étude affirmait en conclusion :

1) "En 1973, les dépenses globales pour les six établissements en service au C.E.C. ont été à peu près identiques à celles qu'auraient demandées les mêmes établissements éclatés, mais pour un nombre d'heures d'ouverture des locaux beaucoup plus grand. Ce que l'on peut traduire par la formule suivante :

"A dépense égale, service supérieur".

2) "Tous les indicateurs utilisés démontrent nettement, au niveau du fonctionnement, les avantages économiques de l'intégration et la rentabilisation des équipements à laquelle elle aboutit.

Le coefficient moyen $\frac{C}{H}$ est nettement plus rentable pour les équipements intégrés (0,60 contre 1,13).

Chaque membre du personnel correspond à un nombre d'heures d'ouverture annuelle des locaux à peu près double de celui des établissements similaires éclatés (943 h pour 521 h).

Le coût moyen de l'heure de fonctionnement (dépense annuelle globale., nombre d'heures d'ouverture) revient beaucoup moins cher pour les établissements du C.E.C. que pour les établissements similaires éclatés".

Certes, une telle étude comparative ne peut avoir, en ce qui concerne le fonctionnement, qu'une portée limitée. Elle n'a été faite que pour le C.E.C. d'Istres et pour une année donnée. Il nous a semblé tout de même intéressant d'en rapporter les résultats parce que c'est la seule tentative d'analyse des coûts de fonctionnement s'appuyant sur des indicateurs objectifs qui ait, à notre connaissance, été faite en ce domaine. De plus, le C.E.C. d'Istres, au cours de l'année 1973, ne connaissait pas encore l'extraordinaire développement d'activités qui sont aujourd'hui les siennes et, à ce titre le nombre et le fonctionnement de ses établissements étaient tout à fait comparables à ceux des équipements d'une autre ville de province de 20.000 habitants, à

la différence près qu'à Istres ces équipements étaient intégrés. La démarche est donc applicable ailleurs, et les résultats de rentabilité facilement extrapolables à toute forme d'intégration d'équipements.

1.4.3.2. Rentabilisation générale des pratiques d'intégration

Si nous avons insisté sur le C.E.C. d'Istres, c'est que nous disposons d'une analyse technique chiffrée, mais l'étude d'ensemble et les monographies montrent bien qu'au niveau des investissements l'intégration est source de rentabilisation.

A Yerres, même si l'on a dû, quinze ans après l'ouverture, procéder à des travaux d'aménagement permettant une utilisation plus fonctionnelle du gymnase en salle de spectacle, même si l'on a insisté sur les problèmes posés par la polyvalence, il n'en est pas moins vrai que l'on a économisé l'investissement de la construction d'un théâtre et que le Centre d'Action Culturelle des 3A a pu mener, sans théâtre, une action très dynamique.

Au Cannet-Mougins, une M.P.T. active a fonctionné sans constructions propres, en étant hébergée par le Collège. L'intégration Bibliothèque/C.D.I. que l'on constate un peu partout a permis soit des économies de construction, soit des récupérations de locaux. A Grenoble, l'utilisation du restaurant scolaire comme restaurant de quartier représente une très sensible économie d'investissement.

Au niveau du fonctionnement, si l'étude sur Istres a essayé de définir des indicateurs chiffrés dont on ne dispose pas partout, elle a aussi montré l'emploi de chaque équipement par d'autres utilisateurs que les utilisateurs traditionnels. Ces pratiques sont généralisées dans tous les équipements intégrés où chaque établissement devient utilisateur "secondaire" des locaux des autres.

Au niveau de la gestion, les fréquentes mises en commun de matériel signalées au cours de l'étude, les équipes polyvalentes d'entretien pour l'ensemble des équipements permettent le maximum d'efficacité dans la maintenance, en même temps qu'une grande cohérence au niveau de l'emploi des personnels de service.

Enfin l'existence d'un budget spécifique au C.E.C. est, pour une ville, un bon instrument d'analyse des coûts de son action sociale, éducative et culturelle, ainsi qu'un instrument de régulation et de

définition de priorité.

I.4.4. Réussite au niveau social, culturel et éducatif

Sans doute, les finalités auxquelles se réfèrent les équipements intégrés comportaient-elles une part d'utopie que nous avons précédemment signalée (cf. chapitre 1.2.). Mais quand l'intégration a été réellement mise en place, beaucoup d'objectifs ont été, au moins partiellement, atteints.

I.4.4.1. Naissance de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques chez les professionnels

L'intégration architecturale, l'interférence des locaux, les échanges de personnel, de matériel, et de services, qui deviennent monnaie courante dans les équipements intégrés, transforment les relations. On finit par faire de l'intégration tout naturellement et sans le savoir, ce qui constitue une première forme de décroisement et de coopération.

L'échange matériel se transforme bien vite en échange humain. Tout un espace relationnel se crée, facteur sans doute, parfois, de conflits, mais le plus souvent, source de liens de coopération amicale. La confrontation de chacun avec les autres oblige à approfondir sa propre spécificité, à découvrir les complémentarités, à sortir de ses pratiques traditionnelles. L'esprit de coopération avec les autres institutions et pas seulement les établissements du Centre intégré devient un comportement naturel, qui remplace le repliement sur soi, si courant. Les enquêteurs ont pu constater, à Istres, à Yerres et même là où l'institution ne s'est pas pleinement concrétisée, qu'il existait vraiment un "esprit C.E.C.", synonyme de décroisement, d'ouverture, d'esprit d'équipe. Et cet esprit perdure chez les professionnels, même quand ils sont appelés à d'autres fonctions, ailleurs ; il fait aussi tâche d'huile, au-delà de l'équipement intégré, dans les pratiques d'utilisation des autres équipements publics et des diverses activités de la ville. A Istres, cet effet d'entraînement est particulièrement net et reconnu des responsables municipaux. Les professionnels, au lieu d'avoir le sens des limites de leur champ d'action, se rendent compte que grâce à la coopération avec les autres, ce champ peut considérablement s'élargir, et que finalement rien n'est vraiment impossible.

De même, si l'absence de pouvoir formellement défini peut être parfois, comme nous l'avons signalé, un handicap pour le Directeur, elle constitue en même temps une forme très gratifiante d'autorité, fondée sur le rayonnement personnel du coordinateur et sur la concertation avec tous les partenaires. Une décision prise, dans ce cadre, est beaucoup plus respectée qu'un ordre imposé par une autorité formelle.

I.4.4.2. Les Equipements intégrés, facteur de développement culturel

a) Au niveau des individus

L'étendue du champ d'activités proposées dans un même lieu aux usagers leur offre le maximum de possibilités et facilite certainement la pratique socio-culturelle par les citoyens. Ce qui était, au départ, un objectif, est devenu une réalité. La proximité des établissements, la circulation de l'information de l'un à l'autre, rendent effectifs le passage d'une activité à une autre et la pratique multiple. Si la lecture publique s'est aussi considérablement développée à Istres, (7362 lecteurs dont 4097 adultes, 172.941 livres et documents prêtés en 1984), ce développement est dû, pour une bonne part, à l'intégration de la bibliothèque dans le C.E.C. et à la facilité ainsi offerte aux lecteurs (usagers se rendant à la piscine, parents venant chercher leurs enfants, consultants du dispensaire, etc...). L'on pourrait faire le même raisonnement pour chaque domaine d'activité. La réussite du point de vue de la pratique des activités socio-culturelles et culturelles trouve sa traduction en chiffres, dans les statistiques. Le Théâtre de l'Olivier d'Istres enregistrait, en 1984, plus de 100.000 entrées. Au cours de l'habituelle semaine test au début de Décembre, l'on pouvait dénombrer plus de 20.000 usagers ayant fréquenté, pour une raison ou pour une autre, le C.E.C. et sur ces 20.000, 5.000 pour au moins deux activités. C'est dire qu'un Istréen sur deux a été concerné par l'équipement intégré de sa ville. A Yerres, le nombre des usagers réguliers ayant fait la démarche de s'inscrire et de prendre, une carte d'adhérent se monte à 5.800. Au Cannet-Mougins, le C.E.C, avec sa M.P.T. intégrée, a créé un lieu d'activités importantes quantitativement et qualitativement, évitant aux habitants des trois communes du S.I.C.E.C. d'avoir à se déplacer sur Cannes.

L'aspect qualitatif de la réussite est plus difficile à apprécier, dans la mesure où il concerne la représentation que se fait l'utilisateur de l'action et de l'animation culturelle. L'investigation sur les mentalités est beaucoup plus délicate que celle qui repose sur les indices de fréquentation. L'on peut toutefois penser que, par les diverses passerelles instituées, par la globalisation de l'information, par la diversité des pratiques proposées dans le cadre d'une institution à la fois une et multiple, l'utilisateur est moins sensible aux barrières artificielles trop souvent instaurées ailleurs entre sports, loisirs, activités socio-culturelles, diffusion culturelle, qu'il se fait une conception plus globale de la culture, plus appropriable dans sa vie personnelle, moins liée à des institutions ou à des professionnels spécialisés.

Par ailleurs, par le jeu de la complémentarité entre les établissements pouvant servir de relais de l'un à l'autre, se manifeste, dans les équipements intégrés, une aide au développement créatif des individus. On peut citer, par exemple, le cas, à Istres, d'un professeur commençant à s'intéresser à la photographie, à partir d'une activité d'atelier qu'il anime au collège, puis continuant sa pratique dans le cadre du photo-club de la M.P.T., aidé ensuite, au fur et à mesure que ses qualités créatrices se révèlent, par le Centre d'Action Culturelle, qui lui apporte un soutien financier, d'abord par des stages et des rencontres avec les plus grands maîtres de la photo, puis par la production d'une exposition de ses oeuvres, d'une qualité parfaitement reconnue des professionnels. Le relais Collège/M.P.T./C.A.C. a joué totalement son rôle pour la promotion de la création artistique.

b) Au niveau des actions

L'intégration peut donc aider au développement culturel des individus, par la promotion et la prise en compte de leurs qualités créatrices, par la multiplication des activités proposées et par un plus grand sentiment de la globalité de l'action culturelle. Cette qualité de développement aura d'autant plus de chance de se réaliser que des actions concertées et multi-sectorielles seront organisées. On constate que, dans tous les équipements intégrés, sous des formes diverses, avec une très grande souplesse dans le nombre de partenaires engagés et dans

leur degré de participation, ont toujours été mises en place, évoluant en fonction des besoins et des résultats, des actions coordonnées et concertées qui auraient beaucoup de mal à naître ailleurs. Dans la monographie du C.E.C, d'Yerres est décrit le programme d'activités organisé à l'occasion du 20e anniversaire du Club Yerrois des Arts Martiaux ; ces manifestations, qui ont duré un mois, ont donné lieu à des projections de photos et de films, à une exposition d'art floral, à une soirée gastronomique asiatique et à la création d'une pièce musicale dans la tradition de la gestuelle japonaise. Ont collaboré à ces manifestations le Centre sportif, le collège, la Bibliothèque, la M.P.T., l'Ecole Nationale de Musique et l'Atelier d'Animation Artistique. Au total, 3.000 personnes environ ont bénéficié de ces activités. Cette collaboration intersectorielle engage une réflexion plus large des professionnels, amenés à s'intéresser à l'ensemble de l'environnement culturel de leur activité spécifique.

A Yerres toujours, le Centre Sportif travaille en liaison avec tous les établissements à faire sortir le sport du ghetto de la pratique spécialisée, pour en faire un élément du développement culturel. Dans son rapport d'activité 1983-1984 étaient définis les échanges suivants :

- avec le collège : classes promotionnelles, liaison entre le sport à l'école et le sport associatif,

- avec le C.A.C. : atelier de création et de montage de films sportifs vidéo, festival du film sportif,

- avec la Bibliothèque, achat de livres sur le Sport, promotion du sport sous tous ses aspects à travers les livres, expositions diverses,

- avec le Centre Social et la M.P.T. : multiplication des actions en direction des jeunes socialement défavorisés (animations de quartier, camps de jeunes, réflexion sur les Vacances sportives, manifestations sportives autogérées par les jeunes...).

A Istres, est régulièrement organisée chaque année, par l'ensemble des établissements du C.E.C., une journée des comités d'entreprise, concrétisation des liens noués entre le C.E.C. et le monde du travail ; la coopération Centre Sportif-M.P.T.-Village de vacances facilite l'organisation, pendant toute l'année, de stages capables d'offrir aux participants, sur place et tout naturellement, à la fois

des installations sportives, de bonnes conditions d'hébergement, et des activités programmées de loisirs.

Comme exemple d'intégration permettant des activités dont un établissement isolé ne pourrait disposer, l'on peut également citer, à Istres, le financement conjoint par la M.P.T., le Collège, la Bibliothèque et le Centre Social, d'une petite troupe de comédiens professionnels, "JUBILO", qui animent des activités adaptées aux besoins de chaque établissement, participent à des actions globales du C.E.C. et disposent en même temps d'un lieu de travail pour leurs activités créatives propres.

Au titre de l'importance du développement qualitatif et quantitatif d'une activité, soutenue par des relais différents, au fur et à mesure de l'évolution, on peut parler de la danse à Istres. Un professeur d'E.P.S., d'abord animatrice d'un atelier éducatif au collège, devient responsable de l'activité Danse à la M.P.T. ; puis, devant le succès, la multiplication et la diversification des groupes, fondée, soutenue par le C.A.C. une association, "PULSION", qui devient ainsi un nouvel établissement du C.E.C. "PULSION" rassemble plus de 1.200 adhérents qui pratiquent toutes les formes de danse. Au sein de l'Association, existe un groupe de recherche et de création de haut niveau.

Dans un ensemble plus modeste, au C.E.C. du Cannet-Mougins, la dynamique de l'intégration a permis de passer de la pratique d'activités socio-culturelles (ateliers de marionnettes de la M.P.T.) à l'organisation du Festival International de la Marionnette et des Formes Animées de la Côte d'Azur, importante manifestation regroupant des troupes venues de nombreux pays. Le Festival, qui a connu, en 1985, un grand succès, aura lieu tous les deux ans. Et entre-temps, dans la tradition de l'Intégration, le C.E.C. héberge, dans une petite villa, la Compagnie professionnelle de marionnettistes ARRETA qui travaille avec les écoles primaires et les collèges des trois communes.

c) Au niveau de la ville

Ce dernier exemple montre que l'action, partie du C.E.C., joue finalement un rôle très important pour le rayonnement et le développement culturel de la cité. C'est avec le même type de processus qu'a pu être organisé à Yerres, en 1984, le premier Festival National du film sportif.

La dynamique d'ouverture et d'accueil, inhérente à l'intégration, permet aux villes dans lesquelles sont implantés des C.E.C. d'accueillir des visites de groupes, des séminaires, des congrès. Pendant de nombreuses années, le C.E.C. d'Yerres a reçu des délégations étrangères intéressées par son mode de fonctionnement. Par-delà les activités des établissements qui le composent, le C.E.C. d'Istres est ouvert à toutes les associations de la ville, et accueille toutes sortes de manifestations, locales, régionales ou nationales, qui contribuent au rayonnement de la cité. Dans son rapport d'activité, le Directeur du C.E.C. d'Istres signalait qu'en dehors des activités de ses propres établissements, le C.E.C. avait accueillis en 1984-85, 576 réunions ou manifestations diverses (soit 11 par semaine !).

C'est toujours dans cet esprit de plein emploi et d'ouverture permanente, contribuant au rayonnement de la ville, que le Centre Elsa Triolet, qui est pourtant à peine une ébauche d'équipement intégré et se confond presque complètement avec le Collège Diderot, a organisé une Université d'Eté aux activités diversifiées.

L'on peut dire, d'ailleurs, que la dynamique de l'intégration dépasse l'institution elle-même pour s'étendre à l'ensemble d'une ville. C'est particulièrement remarquable à Istres où, avec le développement urbain, tous les autres équipements qui se sont construits depuis (Centres sociaux de quartiers, installations sportives, Salle des Fêtes - Patinoire...) ont été conçus pour fonctionner de façon polyvalente et banalisée, où la pratique de concertation intersectorielle s'est développée dans tous les domaines. L'esprit C.E.C. dont nous parlions précédemment s'est également répandu sur les autres villes de l'agglomération nouvelle, et notamment à Miramas où Bibliothèque, Centre Social et Centre municipal d'action culturelle fonctionnent en étroite coopération, la Bibliothèque abritant très souvent expositions, débats et réunions.

Les Equipements intégrés, s'ils n'ont pas transformé aussi profondément qu'on aurait pu le souhaiter les pratiques culturelles (cf § 1.2.5.2.), n'en sont pas moins des facteurs importants de développement culturel, pour les usagers, pour les formes d'action et pour les villes dans lesquelles ils sont implantés. Qu'en est-il du point de vue de l'objectif social ?

1.4.4.3. Les Equipements intégrés, relative réussite sociale

Si, dans le domaine social plus qu'ailleurs, une hironnelle ne fait pas le printemps, et si une institution ne saurait à elle seule modifier les données de la société (cf § 1.2.5.1.) du moins peut-on faire, à partir de l'enquête, un certain nombre de constatations positives.

Les locaux et espaces ouverts des équipements intégrés ne sont pas, contrairement à ce que l'on pourrait craindre, l'objet de plus de dégradations et de vandalisme que des locaux correspondants fermés. Cette constatation est particulièrement vraie pour les établissements scolaires où les clôtures traditionnelles n'ont jamais empêché ni les vols, ni les destructions. Au contraire, il semble que les vols soient moins nombreux dans les équipements intégrés. L'état de conservation des locaux, malgré leur ouverture et leur utilisation maximum apparaît comme satisfaisant. Certes, l'on doit sans doute cette bonne maintenance à la qualité des gestionnaires, mais il est probable aussi que la facilité d'accès, l'ouverture et l'esprit de confiance ainsi manifesté diminuent toutes les formes de vandalisme par provocation.

Il en est de même pour les problèmes de violence. Dans ces espaces ouverts à tous, et donc aux marginaux, qui créent souvent, dans les banlieues, ou autour des établissements scolaires, des problèmes graves, l'on aurait pu craindre des affrontements ou des manifestations diverses de pré-délinquance. Nulle part ce problème n'a été signalé comme particulièrement important aux enquêteurs ; en tout cas, jamais une liaison directe entre l'ouverture et d'éventuelles formes de délinquance ou d'agression n'a été évoquée. Au contraire, l'on peut affirmer, par exemple, pour la Villeneuve de Grenoble, que si l'on n'est pas parvenu à la fusion sociale souhaitée, du moins le quartier, grâce à l'expérience d'intégration tentée, n'est-il pas devenu le champ clos des affrontements et de la violence que sa composition sociale pouvait faire redouter et qui défraient la chronique dans des banlieues dont le type de population est à peu près analogue (cf Les Minguettes).

Cette relative "paix sociale" est sans doute à mettre au compte de l'ouverture des équipements, mais elle est aussi due à l'action concertée des animateurs qui, sensibles aux problèmes posés par les populations marginales, mais très conscients de leur réticence à

participer aux activités socio-culturelles traditionnelles, font preuve de beaucoup d'initiatives pour aller vers les jeunes marginaux et organiser, à leur demande, des activités correspondant beaucoup plus à leurs besoins et à leurs attentes (rencontres sportives assez peu orthodoxes, mais organisées par les jeunes marginaux eux-mêmes, raids et grandes randonnées à Yerres, nuit du rock de la M.P.T. à Istres, journées et soirées maghrébines...).

Si, malgré ces résultats, le brassage social obtenu par les équipements intégrés est loin d'avoir correspondu aux espoirs utopiques des promoteurs (cf 1.2.5.1.), il est cependant un domaine dans lequel la réussite par l'intégration a été totale, c'est celui du brassage -au niveau des classes moyennes et des cadres- entre populations anciennes et populations nouvelles. La Ville d'Yerres est passée, en moins de vingt ans, de 8.000 à 26.000 habitants. Ce développement, qui correspond, pour une part, à l'augmentation générale de la population des banlieues de la région parisienne, a cependant été certainement favorisé par l'existence du C.E.C. et la certitude qu'avaient les nombreux habitants de trouver sur place, pour leurs enfants et pour eux-mêmes, des activités de toutes sortes, dans les domaines du sport, des loisirs et de la culture. Le C.E.C. a certainement contribué à ce que le développement de la ville se fasse sans heurts.

Ce rôle est encore plus net à Istres où l'augmentation de la population (13.404 habitants en 1968, 29.460 en 1985) s'est produite en relation avec l'aménagement de la zone industrielle de Fos. La population nouvelle est composée essentiellement d'ouvriers, employés et cadres de l'industrie, venus, pour une large part, de Lorraine et de Savoie. Leur installation dans une ville restée très repliée sur elle-même, peu ouverte à la pénétration des "étrangers", n'allait pas de soi. L'équipement intégré a manifestement joué, par rapport aux difficultés que l'on pouvait craindre, un double rôle. L'essentiel des équipements ayant été construit avant l'arrivée massive des habitants, leur existence (en particulier celle de l'établissement scolaire), et les activités qu'ils proposaient ont facilité, comme à Yerres, l'adaptation des nouveaux arrivants. Mais à Istres, l'équipement intégré, que les populations anciennes ont dû s'approprier, en même temps que les populations nouvelles arrivaient, a été un facteur très important pour favoriser leur brassage. Les activités diverses proposées par les

établissements du C.E.C. ont été le lieu de rencontre entre les deux types de population, aujourd'hui a peu près également représentés dans le public des adhérents du C.E.C. Si l'on ajoute que le C.E.C. a été physiquement implanté à la jonction entre la ville ancienne et l'urbanisation nouvelle, l'on aura une idée de l'importance de l'équipement pour la bonne intégration qui s'est réalisée entre populations anciennes et populations nouvelles.

A La Villeneuve de Grenoble, l'utopie de brassage social était si forte dans le projet que les objectifs n'ont pas pu être pleinement atteints. Les intellectuels et les cadres sont progressivement partis et La Villeneuve est devenue, à beaucoup d'égards, ce que les promoteurs n'auraient pas voulu qu'elle fût : une banlieue-ghetto. Il n'empêche -et nous l'avons déjà dit- que, grâce au projet général et au C.E.P.A.S.C., elle reste cependant un ensemble humain et ne présente pas le caractère explosif des banlieues à population similaire.

I.4.4.4. Réussite pédagogique et éducative

Sans doute, les Equipements intégrés n'ont-ils pas bouleversé le système éducatif; Sans doute le rôle de laboratoire qu'ils auraient pu jouer n'a-t-il pas été suffisamment pris en compte, même si beaucoup d'idées défendues dans le projet pédagogique et éducatif des C.E.C. ont été reprises, avec des fortunes diverses, par le Ministère de l'Education Nationale (cf I.4.1.1.) ; sans doute les établissements scolaires ne se sont-ils pas aussi profondément transformés que l'ont espéré les promoteurs (cf 1.2.5.3.). Nous l'avons souligné dans nos développements précédents. Ces constatations ne doivent pas cependant occulter les nombreux aspects positifs de la vie des équipements intégrés dans les domaines pédagogique et éducatif.

L'on aurait aimé pouvoir évaluer de façon rigoureuse dans quelle mesure l'image que les élèves d'un collège intégré se font de l'Ecole est différente de celle qu'en ont les élèves d'un Collège clos et isolé. Il aurait fallu pouvoir disposer d'instruments appropriés, d'échantillons suffisamment représentatifs, dans des établissements intégrés et dans des établissements témoins, pour être vraiment fiables. Ce type de travail dépassait le cadre de cette étude. De plus,

les élèves d'un collège intégré et qui le fréquentent depuis la sixième n'ont pas d'élément de comparaison. On est donc ici réduit à des impressions. Celle qu'ont eue les chercheurs qui se sont rendus sur place, c'est, en tout cas, bien celle d'une aisance dans les comportements des élèves rencontrés, d'une grande liberté et facilité d'expression, et d'une décontraction manifeste. Pour nous, nous sommes persuadés que l'ouverture physique (par rapport à un espace clos et contraignant), la liberté de circulation, la rencontre permanente avec des adultes et l'insertion du collège dans un espace public aident les élèves à se faire une représentation naturelle et positive de l'Ecole.

Le Principal du Collège de L'Isle d'Abeau insiste sur le côté responsabilisant de l'ouverture physique (cf Tome II Monographie des Equipements intégrés de L'Isle d'Abeau page 22). Mais il est vrai que cette responsabilisation ne peut avoir lieu que s'il n'y a pas indifférence et laxisme, à cet égard, de la part des responsables de l'établissement scolaire comme des enseignants. Ce ne semble être le cas nulle part. Au contraire, la structure semble avoir comme effet premier de sensibiliser les adultes à l'importance de leur rôle en cette matière. Partout, dans les établissements scolaires intégrés, l'on insiste sur la responsabilisation des élèves, l'éducation des choix, l'auto-formation. Partout, l'accent est mis sur l'importance des groupes-classes, voire des groupes de vie (La Ricamarie), du rôle du Professeur Principal, des délégués, de la concertation et du dialogue.

Outre cet intérêt accordé à la responsabilisation, dans tous les collèges intégrés existent des formes diverses d'innovation pédagogique (groupes de niveau, ateliers éducatifs, développement du travail autonome, classes transplantées, stages en entreprise, initiation à l'audio-visuel, coopération avec les partenaires extérieurs). Tout s'est passé comme si l'intégration de l'Ecole impliquait nécessairement expérimentation et innovation pédagogiques. Bien avant leur existence officielle, les notions de groupe de niveau, de tutorat et de P.A.E, étaient mises en pratique dans les établissements scolaires intégrés. Ils étaient entrés en "rénovation" bien avant que l'on parlât officiellement de celle-ci. Même là où l'intégration générale a pratiquement avorté (La Ricamarie), le projet pédagogique est resté très fort. Bien sûr, ces expérimentations connaissent des fortunes diverses ; elles se

heurtenant, ici et là, à des résistances traditionalistes ou corporatives. Mais l'hypothèque la plus regrettable, c'est que l'expérimentation pédagogique ait été trop uniquement l'affaire des enseignants eux-mêmes, et qu'elle ne se soit pas suffisamment développée dans une relation co-éducative avec les autres partenaires.

Par-delà l'expérimentation pédagogique aidée par les moyens supplémentaires (locaux, équipements sportifs, matériel audio-visuel, ressources de la Bibliothèque) dont l'établissement scolaire dispose, par le jeu de la polyvalence et de la banalisation, les élèves sont les principaux bénéficiaires de l'intégration. Ils trouvent en effet rassemblés en un même lieu le maximum d'activités péri- et parascolaires possibles : école de musique, écoles de sport, piscines, bibliothèque, ateliers de la M.P.T. etc.. Toutes ces activités sont, bien sûr, offertes à tous les enfants de la ville, mais il est évident que la proximité et l'insertion dans le C.E.C. font des élèves du collège intégré les premiers utilisateurs des installations et établissements du complexe. Des statistiques établies à Istres, en 1982, ont montré que 1.126 élèves, sur les 4.500 scolarisés dans les collèges de la ville, fréquentaient les activités du C.E.C. (soit 25 %), mais que sur ces 1.126 jeunes adhérents, 585 étaient élèves du Collège intégré des Heures Claires, soit 71 % de l'effectif total du collège, 817 élèves.

Une enquête statistique, toujours à Istres, avait établi, en 1977-78, à partir d'échantillons comparatifs que, parmi les lycéens, les anciens élèves du Collège intégré fréquentaient plus que leurs camarades issus des quatre collèges la Bibliothèque (20 % contre 13 %), qu'ils lisaient davantage de livres (2 livres contre 1,8 par mois), de revues (63 % contre 57 %), qu'ils allaient davantage au théâtre et au cinéma et visitaient davantage les expositions (même si ces derniers chiffres étaient peu différents et révélaient une très faible pratique culturelle dans les deux échantillons). La même enquête montrait que les anciens élèves du Collège intégré étaient plus engagés dans la vie sociale, et prenaient plus de responsabilités au sein des clubs, associations, mouvements de jeunes (18,15 % candidats délégués de classe contre 12,50 %, 26,30 % participant à l'organisation d'activités péri-scolaires dans l'établissement contre 16,20 %, 26 % d'adhérents à un mouvement de jeunes contre 6,40 %, 18 % ayant une responsabilité dans

un club ou une association contre 8,72 %. Sans doute une telle enquête statistique, compte tenu de l'étroitesse des échantillons considérés, n'est-elle que d'une fiabilité relative, mais la convergence des résultats est cependant significative.

Il semble donc bien que, malgré la part d'utopie que comportaient les objectifs de départ, malgré l'absence de politique nationale en ce domaine, malgré les difficultés inhérentes à ce type d'institution, l'intégration des équipements publics, pour peu qu'elle ait été prise en compte et soutenue par une collectivité locale motivée, a été porteuse de réussite. L'intégration, là où elle a été vraiment mise en place, a permis la création d'un véritable service public de l'action sociale, éducative et culturelle.

L'heure est donc peut-être venue d'en réactualiser la politique à la lumière des perspectives nouvelles offertes par l'évolution de la Société et dans le contexte de la décentralisation.

II PERSPECTIVES NOUVELLES

II.1. UN NOUVEAU CONTEXTE

II.1.1. La décentralisation

Les lois de décentralisation rapprochent les lieux de décision de la population par l'intermédiaire des élus locaux de la région, du département et des communes. En outre, les transferts de compétence amènent ces élus locaux à s'ouvrir à des problèmes nouveaux surtout dans les domaines éducatif et culturel.

- La région et le département :

- . analysent les besoins éducatifs de leur population tant pour la formation initiale que pour la formation continue.
- . conçoivent des projets en réponse à ces besoins : plans de formation,
- . coordonnent le réseau des établissements scolaires : constructions, ouverture de sections nouvelles,
- . définissent les axes d'orientation de la politique sociale et culturelle de la zone géographique concernée.

- Les communes :

- . sont amenées à articuler leur politique éducative dans le cadre des réseaux déterminés par l'Etat, la région et le département (ex : plan informatique),
- . déterminent et coordonnent leur politique sociale en harmonie avec celle de l'Etat, de la région et du département (problèmes de l'emploi, des créations ou transformations d'industries, T.U.C., Z.E.P.),
- . définissent les axes d'orientation de la politique culturelle et des loisirs de la population locale, tout en contribuant à la réalisation d'objectifs nationaux (réseaux des Maisons de la Culture, des C.A.C., Enseignement . . .) , régionaux et départementaux.

II.1.2. La rigueur financière

L'évolution économique nationale va dans le sens d'une rigueur de gestion qui déterminera les conditions obligatoires de mise en oeuvre de la politique éducative, sociale et culturelle :

- efficacité des investissements,
- réduction des coûts de fonctionnement.

Ces deux éléments conduisent à une politique de plein emploi des locaux et de mise en commun du matériel et du personnel.

L'intégration géographique, matérielle et en personnel est donc une réponse adaptée.

Le surcroît d'efficacité des actions est une réponse supplémentaire à ces conditions.

II.1.3. L'urbanisation

Après une période de vingt ans de construction massive et concentrée, on est dans une aire d'implantation urbaine dispersée (ex. Villefontaine comparée à Sarcelles).

Ceci entraîne la nécessité de prévoir des équipements éducatifs et socioculturels intercommunaux qui peuvent être regroupés autour du collège ou du L.E.P , (avantages : investissement et fonctionnement partagés entre plusieurs communes, bénéfice d'équipements qu'aucune commune seule n'aurait pu acquérir, transports scolaires et transports d'adultes identiques...).

II.1.4. Le mode de vie

L'évolution technologique de l'industrie, le développement de nouvelles méthodes de communication (informatique, audio-visuel) entraînent des besoins accrus de formation continue, qui, peu à peu, s'intègrent dans le contexte de la vie sociale (législation sur les droits à la formation, sur son financement).

En outre, l'accroissement du temps de loisir dû à la fois à des causes économiques (chômage) et à une politique de libération de l'homme par rapport au temps de travail (réduction des horaires), entraîne une modification profonde de la répartition des temps de loisir et de travail à la fois au cours de la vie de l'homme et dans son emploi du temps : travail à temps partiel, travail temporaire, fluidité des emplois, aménagement des horaires etc..

Les plages de temps dégagées sont mises à profit pour les loisirs, le sport, les activités socioculturelles.

II.1.5. Le besoin d'enseignement

L'objectif national fixé par le Ministre de l'Education Nationale étant de scolariser en lycée 80 % d'une classe d'âge, on peut s'attendre à un besoin de construction de lycées dans les années prochaines.

II.2. DE NOUVEAUX BESOINS

II.2.1. Régulation sociale et communication

On observe dans la population un besoin accru de participation active à la vie sociale (mouvements de défense de l'environnement, écologie, lutte contre le racisme, rôle des parents d'élèves dans les établissements). Les modes de participation à ces activités se différencient et entraînent la création de nouveaux modes de communication : réseau câblé de télévision, vidéothèque, minitel, radios libres, télévisions régionales, privées...

Ces éléments nécessitent :

- des équipements nouveaux en matériel de communication et en lieux de rencontre et d'accueil,
- du personnel socioculturel d'un nouveau style (animateur radio, télé, techniciens...).

L'intégration des moyens à l'échelle d'une commune ou d'un groupement de communes est quasi obligatoire, vu les coûts de tels équipements.

II.2.2. Contractualisation

En outre, ces pratiques débouchent sur une politique de contractualisation entre :

- les divers échelons de collectivités locales : communes, syndicats de communes, département, région,
- entre elles et les établissements publics d'Etat,
- entre elles et les établissements privés (associations, entreprises).

Exemples :

- La mise à disposition de la commune des locaux scolaires par la collectivité attributaire (département ou région), nécessite des conventions concernant les coûts de fonctionnement supplémentaires, les conditions de gardiennage, de nettoyage...

- Le prêt des locaux scolaires aux associations par l'entremise du maire devrait déboucher, au-delà de la rentabilisation des locaux, sur une contractualisation des actions éducatives scolaires et périscolaires (cf circulaire conjointe "Education Nationale/Jeunesse et Sports" sur cette collaboration).

Dans ce nouveau contexte et face à ces nouveaux besoins, l'intégration apparaît comme une réponse, pour les collectivités locales, puisqu'elle comprend :

- des économies de moyens en locaux, matériel, personnel,
- une concertation permettant l'harmonisation des activités et évitant les doubles emplois,
- l'amélioration des brassages des publics et donc un élément de paix sociale,
- la mise en oeuvre d'une politique cohérente en matière d'action éducative et culturelle.

Encore faut-il que de l'expérience vécue par les actuels équipements intégrés, on tire les leçons qui permettent de réactualiser le concept d'intégration et de préciser les conditions nécessaires à une mise en oeuvre positive et efficace.

III CONDITIONS NECESSAIRES A LA REUSSITE DE
L'INTEGRATION ET A SA REACTUALISATION

III.1. POUR UNE CONCEPTION PLUS REALISTE, PLUS SOUPLE ET
PLUS PRAGMATIQUE

Ce qui a sans doute nui à la cause même des équipements intégrés, c'est la trop grande utopie de leurs finalités.

Leur genèse et leur émergence ont été trop liées aux grands courants idéologiques de transformation du monde par l'éducation populaire et le développement culture .

La réalité de l'évolution de la société depuis 15 ans, nous a appris à être plus modestes. L'intégration des équipements publics doit donc être conçue plutôt comme un instrument, pouvant aider à mettre en place une politique cohérente d'action sociale, éducative et culturelle, et favoriser la rationalisation et la rentabilisation des équipements publics, en fonction des besoins locaux et là où le contexte local le permet.

Dans cet esprit, il paraît tout à fait, souhaitable de parler désormais d'intégration ou de coordination des équipements beaucoup plus que "d'équipements intégrés". L'expression a en effet l'air de recouvrir un certain type de constructions à label déterminé et de sous-entendre qu'il ne peut y avoir intégration que si l'on bâtit, de toutes pièces, un ensemble complexe et important d'établissements et d'équipements. Dans ce sens, les centres d'Yerres, Istres et Grenoble, par leur taille et leur importance, ont joué un rôle dissuasif.

Il est donc bon de rompre avec l'image de gigantisme complexe qu'on a pu superposer à l'expression d'équipements intégrés et de bien faire savoir que la notion d'intégration ou de coordination des équipements peut recouvrir de très nombreux cas de figure:

- une école associée à un Centre de l'enfance,

- un collège ou un lycée associé à une M.J.C. (ou M.P.T. ou Centre social),
- un collège ou un lycée abritant un conservatoire et/ou une école des beaux-arts,
- une bibliothèque municipale jumelée avec le C.D.I. d'un collège ou d'un lycée,
- un restaurant scolaire ouvert à tous publics,
- un centre sportif couplé avec un centre socio-éducatif, un centre culturel ou un établissement scolaire,
- ou encore,
- la mise en place d'une structure de concertation et de coordination, dans le cadre d'établissements existants et dispersés, en vue de créer, dans une ville ou dans un quartier, des "espaces éducatifs",
- l'aménagement d'équipements existants, notamment scolaires, et en particulier des nombreux internats inutilisés, pour favoriser la réalisation de projets nouveaux, permettant une utilisation polyvalente de locaux, dans le cadre d'une action éducative et culturelle élargie.

III.2. POUR UNE DEFINITION PLUS RIGOUREUSES DE L'INSTITUTION, CONDITIONS MINIMA POUR PARLER D'INTEGRATION DES EQUIPEMENTS

II n'est pas paradoxal, malgré l'apparence, d'affirmer que l'intégration doit se référer à des finalités plus pragmatiques, et à des contenus plus souples et qu'elle doit correspondre en même temps à une définition plus rigoureuse de l'institution.

Nous avons en effet pu constater qu'en ensemble de bâtiments conçus, dans le cadre des villes nouvelles, pour vivre en relation, sont restés isolés dans la mesure où n'ont existé ni projet local, ni structure de coordination. Par ailleurs, un établissement ouvert, si largement qu'il le soit, à la population n'est qu'un modèle réducteur des concepts de décroisement et d'intersectorialisation, en même temps qu'il propose un modèle trop "scolaire" de l'action culturelle.

En fonction des enseignements de l'étude, il nous apparaît donc qu'un certain nombre de conditions minima doivent être remplies pour que l'intégration puisse correspondre à une réalité et avoir une certaine efficacité, :

- existence de plusieurs (minimum 2) unités (ou établissements) disposant chacune d'un responsable et d'une autonomie de fonctionnement,

- existence d'une fonction de coordinateur et d'une instance définie de coordination,
- existence d'un organisme de tutelle ou de contrôle présidé par le maire de la ville ou le président d'un regroupement de communes, mais reflétant, dans sa structure, la composition du centre et intégrant les divers financeurs et les diverses tutelles,
- existence d'un budget spécifique (avec individualisation des diverses unités) et d'une gestion matérielle unifiée).

III.3. PRECAUTIONS A PRENDRE POUR ASSURER LE MAXIMUM DE REUSSITE ET D'EFFICACITE A L'INTEGRATION

Ces précautions résultent naturellement de l'analyse précédente des diverses difficultés de vie des équipements intégrés.

III.3.1. En matière de programmation urbanistique et architecturale

3.3.1.1. Préalables urbanistiques

Si l'on se propose une intégration d'équipements publics dans le cadre de l'implantation d'une nouvelle agglomération ou d'un nouveau quartier, il sera nécessaire de bien réfléchir au rôle des équipements pour la structuration du quartier ou de la ville, et donc à leur emplacement et à leur articulation avec les lieux de circulation et voies de communication de la cité. Si les équipements sont trop excentrés par rapport au centre de vie de la ville, cela peut avoir un caractère dissuasif pour leur fréquentation. S'il est possible d'envisager un réseau d'équipements éclatés dans une ville ancienne, il faut tout de même savoir qu'un trop grande dispersion des équipements ne facilite pas la coopération entre établissements et limite les possibilités d'utilisation commune des locaux. Le complexe d'équipements voisins et interférents est donc préférable dans le cadre d'une urbanisation nouvelle.

L'expérience a montré qu'une étude urbanistique, menée par des techniciens, ne suffisait pas si le projet n'était pas pris en compte par les responsables locaux de la vie de la cité. Toutes les fois que cela est possible, il sera bon d'associer à la conception les futurs habitants de la ville, ou, du moins, un groupe représentatif, et de procéder à une analyse des besoins.

3.3.1.2. Préalables architecturaux

II est important de concevoir le projet le plus global possible, comportant le maximum d'équipements souhaités, en fonction des besoins réels et prévisibles, même si l'on ne réalise l'ensemble que par tranches.

Le plan d'ensemble et les procédés de construction devront être suffisamment flexibles pour permettre les articulations entre bâtiments construits et futurs bâtiments, suffisamment souples pour se prêter à d'éventuelles modifications du projet. Le C.E.C. d'Istres nous semble, à ce titre, exemplaire, puisqu'il a été conçu en plusieurs tranches, que certains éléments du projet n'ont pas été réalisés, que d'autres s'y sont ajoutés sans que l'unité de l'ensemble ait été mise en cause.

Les leçons de l'expérience montrent aussi qu'il est indispensable de concilier deux objectifs architecturaux en apparence contradictoires : d'une part la globalisation et l'unité de l'ensemble, d'autre part une claire individualisation des parties. Il est nécessaire de bien réfléchir aux problèmes de circulation intérieure et de communication en tenant compte des limites de l'ouverture, des nécessités de la sécurité, des besoins d'appropriation de certains locaux par les responsables et les usagers.

Enfin, et tout particulièrement dans les projets modestes, essentiellement conçus autour de l'établissement scolaire, il faut bien savoir que ses locaux ne pourront, à eux seuls, suffire à tout, si l'on ne prévoit pas certains aménagements, et surtout des possibilités d'extension, de transformation et d'évolution architecturale de certaines parties (locaux du C.D.I. agrandissables pour les besoins d'une bibliothèque publique, lieu de réunion pouvant devenir une véritable salle de spectacle).

Enfin, il faut traiter les problèmes de polyvalence et de banalisation avec réalisme, en se méfiant de deux difficultés opposées. La première tient à ce que l'on peut appeler la polyvalence lourde (gymnase transformable en salle de spectacle à Yerres, salle de spectacles transformable en salle de bal à Istres). Il faut bien savoir que la lourdeur et le temps de manipulation feront soit renoncer aux transformations possibles, soit représenteront un coût très lourd. La polyvalence lourde est donc peu souhaitable. A l'opposé, il est tout à fait

illusoire de considérer que de simples salles de classe peuvent être utilisées pour toutes activités. En particulier, l'hébergement très concevable d'une école de musique dans les locaux d'un collège ne peut être réalisé sans problème que si l'on prévoit une très bonne insonorisation des salles contiguës pouvant être utilisées pour des cours de musique instrumentale. Diverses formes de polyvalence légère sont possibles. Encore faut-il prévoir un minimum de conditions techniques : mobilier aisément manipulable, facilité pratique de transformation d'une salle pour des usagers différents, cimaises, panneaux d'exposition... Si l'on veut que des locaux soient banalisés et servent donc successivement à plusieurs types de public, il est absolument nécessaire de prévoir des lieux et du mobilier d'entreposage et de stockage du matériel nécessaire aux diverses activités.

111.3.2. En matière de mise en commun du matériel

L'étude et les monographies l'ont bien montré : une mise en commun totale du matériel nécessaire au fonctionnement des activités est illusoire, sauf peut-être pour des ensembles très modestes (à 2 unités par exemple). Dès que chaque établissement connaît un certain développement, et que se produisent donc des fonctionnements simultanés, une multiplication du matériel s'avère nécessaire. Il faut alors distinguer matériel lourd (informatique, reprographie, appareil de cinéma...) qui peut être commun, et pour lequel l'addition des ressources de chaque établissement permet l'acquisition d'appareils plus performants, et matériel léger (projecteurs de diapositives, électrophones, magnétoscopes, petits photocopieurs...), dont chaque établissement doit pouvoir disposer en permanence.

Pour le matériel lourd, au niveau du fonctionnement, il est nécessaire de mettre en place des règles rigoureuses d'utilisation et de participation aux dépenses.

III.3.3. En matière de mise en commun des personnels

L'étude, par de nombreux exemples, a bien montré qu'au sein d'un équipement intégré, des mises en commun et des échanges de personnel, à statut différent, étaient tout à fait possibles : agents de service d'Etat et agents de services municipaux (Yerres, LeValdeReuil,

Le Cannet-Mougins), bibliothécaires municipales et documentalistes de l'Education Nationale (un peu partout), enseignants pour des services d'animation et animateurs pour des tâches d'encadrement éducatif des élèves (Yerres, Istres), personnels de secrétariat employés à mi-temps sur deux établissements. Les difficultés réelles de ces mises en commun des personnels ne sont pas du tout insurmontables. Certaines se font très aisément, de facto, par arrangement de services ; d'autres nécessitent l'accord des autorités de tutelle spécifiques ; d'autres, des mises à disposition sous forme réglementaire.

La décentralisation devrait, à l'avenir, faciliter des passages de statut à un autre. Dès maintenant, à la lumière de l'expérience, on peut affirmer que les différences de statut ne constituent pas un obstacle important à la coopération et au travail en commun. En cas de besoin, des modalités d'harmonisation peuvent être trouvées (Le Cannet-Mougins) et des commissions de régulation être mises en place (Yerres).

Ce qui est par contre nécessaire et qui n'a pas toujours été bien réalisé, c'est que des personnels nommés pour travailler selon des conditions et obligations de service un peu dérogoatoires par rapport à leur statut, pris à la lettre, soient prévenus et que le recrutement fasse appel à des volontaires.

III.3.4. En matière de structure juridique et administrative

Puisque l'expérience a montré -et nous y avons longuement insisté- qu'il s'agit là, dans la société française, d'un obstacle majeur, il apparaît absolument nécessaire que soit bien défini et précisé le type de statut à appliquer au regroupement intégré des équipements publics. La définition d'un cadre juridique général, à condition qu'il soit assez souple pour s'adapter aux divers cas de figure, n'est pas incompatible avec la diversité et la variété des besoins et contextes locaux. Il ne doit pas apparaître comme une restriction aux compétences des collectivités locales, mais au contraire mettre clairement celles-ci en relief. Un cadre juridique reconnu nationalement serait un instrument de clarification et de stabilité, facteur de sérénité pour tous, en même temps qu'il faciliterait le développement des expériences, chaque collectivité locale désireuse de lancer un projet d'intégration n'ayant pas, à chaque fois, à inventer un mode administratif de fonctionnement.

Mais tout statut, pour que l'on puisse réellement parler d'intégration, devra satisfaire aux conditions minima définies au § III.2. Or l'on dispose, aujourd'hui, d'une nouvelle structure juridique qui semble très bien pouvoir s'adapter à l'intégration ; ce sont les "Groupements d'intérêt public" (G.I.P.) qui prévoient, au sein d'un organisme unifié, le regroupement de personnes morales publiques et de personnes morales privées, un conseil d'administration dont la majorité doit être réservée aux personnes morales publiques, pouvant être présidé par le Maire de la Ville et donner aux élus locaux le contrôle des décisions, qui permettent toutes les mises à disposition de personnel souhaitées pour le fonctionnement, et donnent lieu à une gestion financière spécifique, avec budget propre, de type privé, mais assurée par un fonctionnaire d'Etat et contrôlée par la Cour des Comptes.

L'A.N.P.E.I. a réalisé un document sur le Groupement d'intérêt public, pour montrer que ce type d'institution convenait parfaitement à une structure d'intégration des équipements publics. Ce document, à partir de l'analyse des recommandations du Conseil d'Etat, en matière de création de G.I.P., met en lumière la convergence entre les propositions du Conseil d'Etat et la problématique du fonctionnement administratif des équipements intégrés. Il propose ensuite un modèle de convention en forme de G.I.P. applicable aux Centres éducatifs et culturels, assorti de commentaires. Ce document se trouve joint, en annexe, à la présente étude.

La seule difficulté, c'est qu'il n'a pas encore été prévu de cadre législatif général des G.I.P. La référence aux G.I.P. n'existe que dans certaines lois, proposées par tel ou tel Ministère, pour permettre l'élargissement d'une structure spécifique. N'a pas encore été prévue la possibilité de création d'un G.I.P. à finalité éducative et culturelle. La promulgation d'une loi allant dans ce sens serait tout à fait souhaitable.

Toutefois, dans la mesure où les équipements intégrés mènent tous des expériences innovantes en matière d'action éducative et culturelle pouvant donner lieu à des études intéressantes, il semble possible, par le biais d'une liaison avec des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche, de réaliser un G.I.P. avec un établissement de ce type. C'est ce qui vient d'être fait pour le Groupement de Recherche et d'Application en Formation Initiale et Continue (G.R.A.F.I.C.)

à Saint Fons (cf Tome I p. 86).

A défaut, il est toujours possible de mettre en place une convention ou un contrat liant les partenaires et reprenant, dans ses grandes lignes, les modes de fonctionnement prévus pour les G.I.P., Le fonctionnement administratif d'un équipement intégré ne peut être stable et cohérent que s'ils sont clairement définis les quatre domaines suivants : sources et conditions de financement, décision en matière d'orientation et de politique générale, exécution et coordination, gestion, et bien précisées les instances et les fonctions qui correspondent à chaque domaine : instance de tutelle présidée par le Maire pour décider du choix des orientations et des priorités, définir un budget et en contrôler l'application ; autorité déléguée par l'instance de tutelle au Directeur qui préside le comité technique de coordination, pour la mise en oeuvre des orientations ; gestion globale confiée à un service organisé par un gestionnaire parfaitement compétent.

De telles modalités qui permettent de respecter les prérogatives de la collectivité locale, en évitant son implication directe et permanente dans le fonctionnement quotidien, doivent satisfaire toutes les parties.

Si plusieurs partenaires participent au financement au fonctionnement, la structure (G.I.P. ou convention) doit préciser le montant de ces financements, normalement indexés dans le cadre d'une prévision au moins trisannuelle, et d'un programme d'action défini pour ce même laps de temps, afin d'éviter les remises en question permanentes et la fragilité du provisoire (cf. l'expérience du C.E.C. d'Yerres).

III.3.5. En matière de statut du Directeur-coordonateur

Même dans le nouveau contexte de la décentralisation, compte tenu du poids de l'établissement scolaire et du risque de le voir se replier sur lui-même étant donnée la nécessité de disposer d'un responsable à statut reconnu, pouvant être un interlocuteur admis par tous les partenaires, et par rapport à l'objectif général d'Education Permanente assigné à l'intégration des équipements, il nous paraît souhaitable que, comme la tradition s'en est instaurée, le coordinateur continue à être un fonctionnaire de l'Education Nationale, assisté, pour la gestion, d'un A.A.I.U. voire d'un C.A.S.U.

L'on peut imaginer plusieurs cas de figure différents , en fonction de la taille de l'équipement intégré :

- complexe dépassant six unités ou établissements : un proviseur-coordonateur plus un chef de l'établissement scolaire,
- complexe allant de quatre à six unités : un proviseur-coordonateur, responsable en même temps de l'établissement scolaire,
- complexe ne dépassant pas trois unités : chef de l'établissement scolaire chargé de la fonction de coordinateur, définie de façon spécifique.

Dans les deux premiers cas, le Proviseur est mis à la disposition soit du G.I.P. s'il est constitué, soit de la collectivité locale pour assurer la coordination du complexe défini par convention. Dans le troisième cas, une convention entre l'Education Nationale et la collectivité locale précise les fonctions spécifiques du coordinateur.

L'on ne peut exclure, dans l'évolution actuelle, la nomination comme coordinateur d'un fonctionnaire de statut municipal. Dans ce cas, le G.I.P. ou la Convention devrait préciser les conditions minima de diplômes et de grade pour qu'un fonctionnaire municipal soit appelé à jouer ce rôle. Il devrait être choisi en fonction de son profil, de sa motivation et de son intérêt pour l'action éducative, sociale, sportive et culturelle, et devrait bénéficier de la même liberté d'action dans la mise en oeuvre de la politique définie qu'un fonctionnaire d'Etat.

III.3.6. En matière de facteur humain

Même si l'on parvient à réactualiser la notion d'intégration et à définir des conditions optima de fonctionnement, il est très probable que ce type de structure ne sera pas généralisé dans l'immédiat, qu'il restera, pendant longtemps encore, expérimental et continuera à se heurter à un certain nombre de difficultés inhérentes à ce nouveau mode de fonctionnement, dans un contexte général de mentalités qui évoluera sans doute, mais qui, pour le moment, ne lui est pas favorable.

En conséquence, pendant tout le temps de la mise en oeuvre d'une véritable politique nationale, en ce domaine, il faudra largement tenir compte du facteur humain.

Le choix des personnels appelés à travailler dans les équipements intégrés est d'une importance essentielle. Il est donc nécessaire que responsables d'établissement, enseignants, animateurs, cadres divers et même agents de service soient clairement informés des conditions particulières de fonctionnement de l'établissement dans lequel ils vont être affectés, qu'ils soient motivés et volontaires.

En ce qui concerne les choix du Directeur-coordonateur et du gestionnaire, ils sont, plus que tout autre encore, fondamentaux. Compte tenu de la spécificité très particulière à leurs fonctions par rapport à ce que serait la direction d'un Lycée ou la gestion d'un établissement scolaire, et du fait qu'une très grande partie de leurs charges s'accomplit pour le compte de la collectivité locale et, pratiquement, sous la tutelle de celle-ci, il est absolument nécessaire que leur nomination n'intervienne pas dans le cadre général du mouvement normal des chefs d'établissement et fonctionnaires de l'administration scolaire et universitaire et ne se fonde pas que sur les seuls critères de grade et d'ancienneté. Il faut absolument que ces deux fonctionnaires soient pleinement informés des responsabilités spécifiques qui seront les leurs et de la particularité de leurs tâches. Ils doivent être conscients du genre de difficultés qui les attendent et du mode de relations qu'ils auront à établir. On ne peut donc nommer sur ces postes que des fonctionnaires tout à fait informés, fortement motivés et ayant le profil correspondant à la fonction. Dans l'évolution actuelle, ils ne sauraient, de plus, être nommés sans l'agrément de la collectivité locale. Des procédures simples peuvent être mises en place pour permettre une nomination correspondant à tous ces critères, L'Education Nationale, après avoir bien informé les éventuels candidats, opère une sélection en fonction des profils et des motivations. La collectivité locale choisit ensuite parmi les candidats retenus. La généralisation du type de commission mixte de recrutement instituée à Yerres et composée de représentants de l'Education Nationale, d'élus locaux et de professionnels du C.E.C. est tout à fait souhaitable.

IV STRATEGIE POUR UNE REACTUALISATION

IV.1. PROPOSITIONS POUR L'INFORMATION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

II serait souhaitable qu'un document d'information soit élaboré à l'intention des collectivités territoriales (conseils régionaux, conseils généraux, communes), et diffusé auprès d'elles. Ce document préciserait le nouveau contexte évoqué dans la partie II, montrerait que l'intégration peut être une réponse intéressante aux nouveaux besoins sociaux et aux nouvelles responsabilités des communes en matière éducative, sociale et culturelle, à condition que les modalités de fonctionnement soient définies de façon plus rigoureuse, et que les précautions nécessaires, dictées par 15 ans d'expérience, soient prises (cf sommaire du projet de document, joint en annexe II).

Une fois cette information assurée, deux souhaits peuvent être formulés :

1) que, dans chaque commune ou syndicat de communes où se font jour des besoins d'activités sociales, éducatives et culturelles ,

- si l'on dispose de locaux éventuellement désaffectés (ex : internats),
- si l'on peut procéder à des aménagements, transformations et agrandissements,

l'on pense à des solutions d'intégration ;

2) que, chaque fois que la construction d'un établissement scolaire est programmée,

- l'on se pose la question de savoir s'il n'existe pas, dans le quartier ou est construit le collège, des besoins en matière d'activités éducatives, sociales, sportives, culturelles et de loisirs,
- et, si c'est le cas, l'on envisage la possibilité de regrouper

autour de l'établissement scolaire, et dans un projet commun, un ensemble multifonctionnel répondant aux besoins de la population.

IV.2. PROPOSITIONS EN DIRECTION DE L'ETAT ET DE SES ADMINISTRATIONS

La décentralisation n'est pas, à nos yeux, synonyme de désintérêt de l'Etat pour ces questions. S'il abandonne sa fonction de décideur, du moins peut-il et doit-il jouer un rôle de conseil et d'aide, à la conception, de régulation pour permettre une certaine cohérence entre les diverses expériences, d'impulsion et de facilitation en ce qui concerne les initiatives et les programmations.

Pour le fonctionnement, en dehors des participations financières qu'il continue à assurer, dans le cadre général (Enseignement, Centres d'Action Culturelle, Ecoles Nationales de musique), il serait souhaitable qu'il marque son intérêt pour l'intégration en continuant à mettre à la disposition des équipements intégrés quelques-uns de ses fonctionnaires, qu'il apporte son engagement moral et son soutien aux expériences en cours et aux projets d'intégration par l'intermédiaire des Commissaires de la République et des Sous-préfets, et qu'il aide enfin à la régulation en veillant à la bonne application des structures administratives mises en place (G.I.P. ou Conventions).

IV.2.1. Propositions en vue d'une action interministérielle

Nous proposerions volontiers que, pour concrétiser l'intérêt que prend l'Etat à la politique d'intégration des équipements publics :

- soit signé un protocole interministériel,
- soit mise en place une commission interministérielle de suivi, d'évaluation, de régulation des expériences en cours et d'aide aux collectivités locales pour la mise en oeuvre de nouveaux ensembles ; qu'à défaut soit désigné, dans chaque ministère, un haut fonctionnaire particulièrement chargé de suivre les dossiers,
- soient créées des commissions administratives, régionales et départementales intersectorielles où puissent être examiné le suivi des expériences en cours et étudiées les possibilités d'information des collectivités locales et l'aide à l'émergence de nouveaux projets,

- soit adressée une instruction-cadre, actualisée, adaptée au nouveau contexte et remplaçant la circulaire interministérielle de 1973. ,

IV.2.2. Propositions concernant plus directement l'Education Nationale

Engagement actif pour ce type d'opérations prises dans leur ensemble et pas seulement à travers l'établissement scolaire, excellent moyen de s'ouvrir, de se décroisonner, et de se manifester comme un grand service public éducatif-.

Témoignage de cet engagement :

- par la désignation officielle d'une Direction (D.G.E.S. ou D.A.G.E.N.?) chargée de la gestion de l'ensemble des problèmes des équipements intégrés, en liaison avec des correspondants nommément précisés dans chaque direction,

- par le maintien réaffirmé des modalités actuelles : mise à la disposition d'un Proviseur ou d'un Principal pour assurer la direction-coordination de l'ensemble et d'un A.I.U. pour en assurer la gestion.

Grande attention au choix de ces deux types de personnels responsables, à ne nommer qu'en fonction de leur profil, de leur compétence, et de leur motivation et qu'avec l'accord des collectivités locales. Suivi de la situation de ces personnels. Possibilité de promotion de carrière par la prise en compte des responsabilités et tâches assumées,

Intérêt à procéder à un recrutement d'enseignants volontaires pour les établissements scolaires intégrés. A tout le moins, information précise des personnels sur les conditions de service et d'expérimentation, avant mutation.

Utiliser les établissements scolaires intégrés comme des laboratoires de l'innovation et un terrain privilégié d'application des tentatives d'ouverture de l'Ecole. Suivi pédagogique, administratif et éducatif par un groupe ad hoc de l'Inspection générale (composé d'I.G. de discipline, d'I.G. d'administration et d'I.G. de vie scolaire).

CONCLUSION

L'intégration n'est pas une panacée.

L'intégration comporte une part d'utopie.

L'intégration, mode de fonctionnement allant à contre-courant des pratiques administratives françaises, s'est heurtée à des difficultés d'autant plus grandes qu'elle aurait dû bénéficier d'un soutien très fort et très actif, sur le plan de la conception, des administrations, alors que celles-ci s'en sont progressivement désintéressées, même si elles ont continué à maintenir, plus ou moins, les moyens qu'elles avaient fournis.

Or, en dépit des utopies, malgré tous les handicaps et toutes les difficultés, l'étude montre que les objectifs assignés aux Equipements intégrés sont toujours actuels, que d'importantes synergies se sont réalisées grâce à l'intégration, et que les réussites sont importantes.

L'évolution du contexte social et urbain, la mise en place de la décentralisation semblent favorables à une réactualisation de l'intégration, prenant en compte les leçons de l'expérience.

Mais pour cette réactualisation une action importante d'information doit être mise en oeuvre en direction des collectivités territoriales, en même temps qu'une nouvelle forme d'engagement actif de l'Etat doit être inventée.

L'intégration-coordination des équipements et institutions éducatives, sociales et culturelles représente une innovation qui bouscule les pratiques, les comportements, les modalités administratives, mais qui concrétise une convergence d'espoirs. Elle ne pourra vraiment prendre forme que si tous les acteurs concernés s'engagent, avec conviction et volonté, en facilitent le développement, et s'en font les propagandistes.

ANNEXES

ANNEXE I

LE GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC (G.I.P.), UNE SOLUTION AU FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF DES EQUIPEMENTS INTEGRES.

- I.1. Etude d'un rapport du Conseil d'Etat concernant les G.I.P.
- I.2. Proposition d'un modèle de Convention en forme de G.I.P. destinée à assurer l'administration, la gestion et le fonctionnement d'un équipement intégré
- I.3. Commentaires du modèle de Convention

ANNEXE II.

SOMMAIRE D'UN PROJET DE DOCUMENT A DIFFUSER AUPRES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES :

"LA COORDINATION DES ACTIONS ET DES EQUIPEMENTS EDUCATIFS ET CULTURELS"

LE GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC (G.I.P.)
UNE SOLUTION AU FONCTIONNEMENT DES EQUIPEMENTS INTEGRES

1 - Les équipements intégrés, leur définition, leurs objectifs, et les problèmes posés par leur fonctionnement administratif.

2 - Convergences entre la problématique du fonctionnement administratif des équipements intégrés et les recommandations du Conseil d'Etat concernant les G.I.P. (rapport d'avril 1981).

3 - Les dispositions préconisées par le Conseil d'Etat pour le fonctionnement d'un G.I.P. conviennent parfaitement à la gestion des Centres Intégrés.

I. LES EQUIPEMENTS INTEGRES, LEUR DEFINITION, LEURS OBJECTIFS ET LES PROBLEMES
POSES PAR LEUR FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF

¹ 1) C'est au cours de la décennie 1965/1975 que sont nés les équipements intégrés (Centres Educatifs et Culturels de Yerres et d'Istres, Centre d'Education Permanente et. d'Animation Sociale et Culturelle -C.E.P.A.S.C.- de la Villeneuve de Grenoble...)

Les règles de programmation et de fonctionnement de ce type d'équipement ont été définies par la circulaire du 19 novembre 1973 du Premier Ministre. Mais c'est à une circulaire du Ministre de l'Education Nationale du 4 juillet 1972 que nous emprunterons une définition:

L'expression équipements intégrés désigne, dans un premier sens un certain type d'établissement complexe où les équipements de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports, des Affaires Culturelles, voire du Travail et de la Santé s'interpénètrent plus ou moins sur un même terrain.
.../...

.....

Nées d'initiatives locales inspirées en partie des exemples étrangers qui ne connaissent pas les mêmes partages de compétence sur ces domaines entre Administrations de l'Etat et entre celles-ci et les Collectivités Locales, ces réalisations entendent poursuivre un double but :

- Recherche d'une maximalisation des services rendus pour une même superficie construite par la banalisation des équipements collectifs ;
- Présentation globale aux utilisateurs des moyens publics, voire para-publics qui peuvent contribuer au développement culturel, à la formation continue et plus généralement à la vie sociale de la collectivité.

Le terme d'équipement intégré est en train d'acquérir une signification moins ambitieuse et plus large ; il tend à désigner une manière de concevoir, de réaliser et de faire fonctionner les équipements d'une agglomération de telle sorte qu'ils soient, éventuellement utilisés au-delà de leur fonction originale pour d'autres fonctions éducatives, en dehors de leur emploi ordinaire".

¹ 2) Les cas de figure sont donc très divers et peuvent regrouper de deux à trois unités, dans les cas les plus simples (Collège, Maison Pour Tous, Bibliothèque Municipale) à une douzaine, voire une quinzaine dans les cas les plus complexes (Centre Educatif et Culturel d'Istres).

Le concept d'équipement intégré peut également recouvrir la mise en place d'une structure de concertation et de coordination dans le cadre d'Établissements existants, disséminés sur le territoire d'une ville ou regroupés dans un quartier, en vue de créer des espaces éducatifs. Il peut aussi s'appliquer à l'aménagement d'équipements existants, notamment scolaires, qui ne sont plus occupés que partiellement, et qui pourraient, de ce fait, permettre la réalisation de projets nouveaux favorisant une action d'animation plus polyvalente.

Ils rassemblent donc, presque toujours, comme partenaires, l'Etat et ses Administrations, pour les établissements à tutelle nationale, les collectivités territoriales (région, département, communes ou syndicats de communes) pour les établissements à tutelle régionale, départementale ou locale, et des Associations conformes à la loi de 1901, de droit privé. Sont donc associées au fonctionnement d'un équipement intégré des personnes morales de droit public et des personnes morales de droit privé.

La réussite de ces expériences en matière d'action éducative et culturelle coordonnée et de décentralisation est indéniable, partout où elles ont été menées. Mais il est également vrai que le mode de fonctionnement administratif et juridique de ce type d'institution pose problème.

¹ 3) Pour permettre l'administration et la gestion de ce nouveau type d'établissement l'arsenal administratif s'est avéré insuffisant et la coordination institutionnelle entre les différents partenaires a été régie par des conventions passées entre l'Etat et les Collectivités Locales. Ces conventions, pour très utiles qu'elles aient été, ne règlent pas d'une façon parfaite tous les problèmes, administratif, financier, et de personnel posés par l'intégration des équipements, des établissements et des fonctions. Le vide juridique est si évident que la plupart des conventions commencent par une formule du genre : "Dans l'attente de la définition d'un statut ..." et se terminent par une expression de cet ordre : "La présente convention cessera d'être appliquée lorsque sera arrêté un statut des institutions de ce type ...". De plus, la mise en place de la décentralisation va rendre caduques, dans leur forme même, les actuelles conventions de fonctionnement.

II serait donc très important de trouver une formule juridique adaptée à la fois au mode de fonctionnement coordonné des équipements intégrés et aux nouvelles modalités administratives requises par la décentralisation. Or, il apparaît que la formule des Groupements d'Intérêt Public (G.I.P.) préconisée par le Conseil d'Etat dans un rapport d'avril 1981, et déjà utilisée pour le secteur de la Recherche et par l'Enseignement Supérieur correspond parfaitement aux deux exigences.

II - CONVERGENCES ENTRE LA PROBLEMATIQUE DU FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF DES EQUIPEMENTS INTEGRES ET LES RECOMMANDATIONS DU CONSEIL D'ETAT CONCERNANT LES GROUPEMENTS D'INTERET PUBLIC (G.I.P.)

21) Le rapport du Conseil d'Etat d'avril 1981 reconnaît le besoin d'une formule juridique nouvelle permettant la coopération, de plus en plus souhaitée entre Administrations différentes, entre Administrations et Collectivités Territoriales, entre Services Administratifs, Etablissements Publics, Entreprises et Associations.

Pour réaliser ces coopérations, l'on a trop souvent recours à des déviations du Service Public ou à des subterfuges associatifs que dénonce, à juste titre, le Conseil d'Etat. En même temps, la Haute Institution reconnaît un manque réel :

"Les administrations, dans les domaines les plus divers, se trouvent confrontées avec les problèmes complexes que pose la nécessaire coopération à des fins de service public soit entre les différentes personnes morales de droit public, soit entre celles-ci et des personnes privées".

C'est la problématique même des Centres Educatifs et Culturels Intégrés.

22)

Le Conseil d'Etat montre la limite des solutions juridiques actuelles auxquelles l'on pourrait avoir recours pour régler les formes de coopération possible dans les deux domaines suivants :

" La coopération entre personnes morales de droit public par la mise en commun de moyens pour des actions bien définies".

" La coopération entre personnes morales de droit public et de droit privé dans le cas où l'initiative et le contrôle reviennent aux Collectivités Publiques".

22 1) *"Sur le premier point, des solutions juridiques sont prévues par certains textes : les Syndicats de Communes.*

"Mais la question demeure entière dès lors qu'il s'agit d'organiser une coopération avec l'Etat ou entre des Etablissements Publics de l'Etat, ou une action commune avec des personnes de droit privé".

La collaboration entre l'Etat, des Communes et des Associations exclut donc la solution des Syndicats de Communes pour la gestion des Equipements Intégrés.

.../...

22 2)"Les Groupements d'Intérêt Economique (G.I.E.) ne peuvent être créés que pour développer "l'activité économique" de leurs membres".

Cette formule ne peut donc évidemment pas répondre aux besoins des Centres Educatifs et Culturels Intégrés.

22 3)"Les recours à une simple convention entre partenaires de droit public concernés peut constituer un cadre juridique suffisant pour l'action commune à entreprendre ; mais dans beaucoup d'autres hypothèses, le caractère de la coopération à mettre en oeuvre, son mode de financement exigent la création d'une personne morale autonome".

C'est tout à fait le cas des équipements intégrés où il y a coopération entre partenaires de droit public et partenaires de droit privé et où les conventions se sont avérées insuffisantes pour régler l'ensemble des problèmes posés et assurer la cohérence juridique souhaitable.

22 4) L'on pourrait songer à la création d'un nouvel Etablissement Public. Mais c'est, estime le Conseil d'Etat, "une formule lourde ; les règles de fonctionnement et de tutelle auxquelles il est soumis ne sont pas adaptées à l'objectif de simple coopération poursuivi par des Collectivités Publiques qui souhaitent mettre en commun certains moyens pour la poursuite de leurs missions respectives et non pas créer une structure permanente ayant une vocation et des moyens propres et qui s'interposeront entre elles plutôt que de les amener à coopérer.

"Il apparaît, en outre, que très souvent... les Collectivités Publiques cherchent à associer à certaines de leurs activités des personnes relevant du droit privé... et le cadre de l'Etablissement Public traditionnel est incompatible avec le besoin de coopération qui est à l'origine de l'institution à créer".

Cette observation est totalement applicable aux Equipements Intégrés dont l'ensemble des partenaires (Culture, Jeunesse et Sports, Collectivités Locales...) souhaitent la coopération avec les Associations Locales.

2 -3) Après cet examen critique des formules juridiques actuelles, le rapport du Conseil d'Etat en arrive à la conclusion suivante :

"Il y a donc lieu de rechercher, dès lors qu'il s'agit de mission de service public, une nouvelle formule de droit public qui réponde à ces impératifs et qui évite le recours à des subterfuges juridiques :

- Recherche scientifique
- Coopération inter-universitaire.
- Coopération inter-hospitalière
- Formation professionnelle"

Et le Conseil d'Etat ajoute que c'est " dans beaucoup d'autres domaines que le besoin d'une structure juridique mieux adaptée se pose et revêt un caractère d'actualité".

Nous estimons nécessaire de compter au nombre de ces domaines la coopération éducative, sociale et culturelle , et tout particulièrement la forme d'institution qui a fait de cette coopération son objectif essentiel : les Equipements Intégrés.

... / ...

L'Association Nationale pour la Promotion des Equipements Intégrés (A.N.P.E.I.) ne peut donc que souscrire pleinement aux propositions du Conseil d'Etat qui "estime souhaitable, du point de vue du droit, et réaliste du point de vue de la bonne administration, d'imaginer un nouveau cadre juridique susceptible d'offrir à toutes les personnes morales de droit public les mêmes possibilités de coopération que les Syndicats de Communes offrent aux Collectivités Locales ou que les Groupements d'Intérêt Economique offrent dans le domaine des activités économiques ; il est nécessaire notamment pour la recherche scientifique et pour l'action sociale, (et, se permet d'ajouter l' A.N.P.E.I. l'action éducative et culturelle) d'ouvrir le champ de cette coopération au sein des G.I.P. à des personnes morales de droit privé".

2

A) L'intérêt d'une telle formule qui unit la rigueur du service public à la souplesse du fonctionnement associatif est tout à fait évident pour les domaines de l'action éducative, sociale, sportive et culturelle. Elle s'inscrit tout à fait dans le sens des formes de coopération souhaitées par les divers Ministères concernés et mises en oeuvre ces dernières années : les GRETA dans le domaine de la formation continue, les zones d'éducation prioritaires, les "projets d'action éducative, les Missions Locales pour les jeunes, les cellules "Loisirs quotidiens des jeunes", et plus récemment, les projets de jumelage entre Etablissements Scolaires et Entreprises. Elle favorise les initiatives des Collectivités Locales en vue d'une animation globale sur un secteur urbain donné."

Mais l'on a pu constater souvent, malheureusement, que toutes ces formes de coopération trouvent des limites et des freins au niveau du fonctionnement administratif, juridique et financier. Nul doute que le G.I.P. peut constituer un instrument très précieux pour les Proviseurs et Principaux, Administrateurs d'Etablissements Publics, qui souhaitent le développement de relations structurées avec des personnes publiques et privées de l'environnement éducatif, culturel, économique et social. A fortiori, les équipements intégrés, qui réalisent l'Association d'un Etablissement Scolaire avec des Etablissements Municipaux ou Départementaux et des Associations conformes à la loi de 1901, trouveraient-ils dans les G.I.P. une formule juridique très bien adaptée à leur fonctionnement, les modalités d'organisation administrative proposées par le Conseil d'Etat convenant très bien à leur structure.

III - LES DISPOSITIONS PROPOSEES PAR LE CONSEIL D'ETAT POUR LE FONCTIONNEMENT D'UN G.I.P. CONVIENNENT PARFAITEMENT A LA GESTION DES CENTRES INTEGRÉS

3

1) L'objet d'un G.I.P. serait limité... "à l'exécution d'activités déterminées de caractère scientifique, éducatif, culturel et social ou à la gestion d'équipements d'intérêt commun, relevant de la mission propre ou de l'objet social de chacun de ses membres".

C'est très proprement là l'objet des Equipements Intégrés.

3 2) "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 ce cadre juridique général permettant toutefois l'adaptation à la particularité de chaque cas que souhaite notre Association pour les Equipements Intégrés.

3.3) "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 limiterait d'une part au contrôle à postériori de la Cour des Comptes, et, d'autre part, à la présence d'un Commissaire du Gouvernement*".

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

3. 4) "*Les personnels relevant de l'Etat, des Etablissements Publics Administratifs ou des Collectivités Publiques, ayant un statut de titulaire et assurant le fonctionnement du G.I.P. " devraient être mis à la disposition du Groupement". Cette formule, ajoute le rapport du Conseil d'Etat, qui implique l'accord de l'agent concerné, est bien conforme à l'esprit du Groupement d'Intérêt Public, elle présente l'avantage d'une réelle souplesse...*"

Cette solution correspond à ce qui se passe, de facto, pour les Chefs d'Etablissement Scolaire et Intendants Universitaires qui assurent la direction des Centres Intégrés et leur gestion. Il serait très important, dans l'intérêt du fonctionnement général des centres comme dans celui des personnes concernées, que la situation, équivoque et mal définie, des personnels d'Etat travaillant pour les Equipements Intégrés soit clarifiée et légitimée dans le cadre de la création des G.I.P. prévoyant la mise à disposition du groupement de personnels nommément précisés.

Il apparaît donc très clairement que les dispositions proposées par le Conseil d'Etat pour le fonctionnement des G.I.P. correspondent très rigoureusement à l'objet des Equipements Intégrés et au mode d'organisation qu'ils ont mis en place, de facto. Le G.I.P. leur donnerait une existence statutaire et fournirait, de façon satisfaisante, des solutions aux problèmes administratifs que la législation actuelle n'a pas permis de pleinement régler.

Sans doute, comme cela s'est produit pour la Recherche et pour l'Enseignement Supérieur, chaque Ministère peut être amené, en fonction de tel ou tel mode de coopération souhaité, à définir, dans le cadre de lois spécifiques, la possibilité de création de G.I.P. Mais il nous semble que, la formule pouvant prendre des formes très diverses et associer tant de partenaires différents, il serait très souhaitable qu'une loi d'ensemble -comme ce fut le cas de la loi de 1901 pour les Associations- prévoie le cadre général de création du G.I.P. (objet, modalités et instances de fonctionnement et de gestion, situation des personnels, contrôle) en laissant aux partenaires le soin d'utiliser ce cadre en l'adaptant au contexte spécifique à chaque cas particulier de coopération.

L'A.N.P.E.I. souhaite donc que les recommandations du Conseil d'Etat donnent lieu à une proposition de loi générale. A défaut, elle demande à tous les partenaires des Centres Intégrés, et notamment aux Ministères de Tutelle, d'étudier pour leur compte les suggestions du Conseil d'Etat, en vue de promouvoir les dispositions légales qui donneront aux Centres Intégrés toute leur légitimité. De son côté, l'A.N.P.E.I. a rédigé, dans l'esprit du rapport du Conseil d'Etat et de la formule déjà mise en place par le Ministère de la Recherche, un projet de convention-type pour la création d'un G.I.P. pouvant s'adapter à tous les Equipements Intégrés. Elle est prête à s'associer à tout groupe de travail et de réflexion.

Le Conseil d'Administration de l'A.N.P.E.I.

Proposition de

MODELE DE CONVENTION

en vue de la création d'un GROUPEMENT D'INTERET PUBLIC
destiné à assurer l'administration, la gestion et le fonctionnement
d'un équipement intégré

. En référence aux articles de la loi du
relative aux Groupements d'Intérêt Public

. En exécution des délibérations

du Conseil Municipal en date du

du Conseil Régional 1. en date du

du Conseil Général 2..... en date du

. Vu l'avis favorable de

Mr le Maire³ de la ville de en date du

Mr l'Inspecteur d'Académie en date du

Mr le Directeur Départemental
de la Jeunesse et des Sports en date du

Mr le Directeur Régional de la en date du

.....

Suivent, ici, tous les noms des chefs de service des administrations
de tutelle des établissements composant l'équipement intégré.

Il est convenu ce qui suit entre :

- Le Préfet, Commissaire de la République de la Région (du département) de
représentant l'Etat
- Le Président du Conseil Régional représentant la Région de 1.
- Le Président du Conseil Général représentant le Département 2. de
- Le Maire de la Ville de 3.....
- Le Président de l'Association du C.A.C.
- Le Président de l'Association M.P.T.

1.. S'il existe, dans l'équipement intégré, un établissement à tutelle régionale
ou si la Région subventionne le complexe

2. Même remarque pour le Département

3. Eventuellement, le Président du Syndicat des Communes

ARTICLE 1 : est constitué un Groupement d'Intérêt Public ayant vocation d'assurer la gestion, l'administration du Centre Educatif et Culturel.....,équipement intégré .

ARTICLE 2 : PRINCIPES DE BASE

Les objectifs poursuivis par le C.E.C. sont d'assurer une meilleure qualité des services dans les domaines de la formation scolaire et continue, de l'éducation permanente, de la culture, des sports et des loisirs grâce à une intégration des équipements, une polyvalence d'utilisation des locaux et une coordination des activités des différents établissements constituant le C.E.C.1.

Les parties contractantes décident de coordonner leur action et de mettre en commun des ressources et des moyens au sein d'un Groupement d'Intérêt Public, étant entendu que le G.I.P. n'administre que le fonctionnement commun, chaque établissement composant l'équipement intégré étant administré conformément aux textes législatifs réglementaires et instructions en vigueur, sous l'autorité de chaque chef d'établissement, pour ce qui concerne la partie spécifique de son fonctionnement.

ARTICLE 3 : COMPOSITION DE L'EQUIPEMENT INTEGRE GERE PAR LE G.I.P.

Le C.E.C est composé

- d'un établissement public régional (départemental), collège, lycée ou L.E.P.

~ des établissements régionaux suivants :.....

- des établissements départementaux suivants :

- des établissements communaux ou intercommunaux suivants :

- des associations (conformes à la loi de 1901) suivantes :

- - bénéficiant d'une subvention d'Etat

- bénéficiant d'une subvention d'Etat et municipale,

- ... bénéficiant d'une subvention municipale

.La convention créant le G.I.P. s'applique à tous les organismes, ou services occupants, qu'ils puissent, être considérés comme propriétaires, co-propriétaires ou locataires.

ARTICLE 4 : L'Assemblée Générale du G.I.P. est formée de tous les membres le composant regroupés en deux collèges :

. Le collège des personnes morales de droit public

.le Commissaire de la République, représentant l'Etat, ou son représentant

. les chefs de service des administrations de tutelle des établissements du Centre, au nom de l'Etat ou leurs représentants

. le Président du Conseil Régional ou son représentant 2.

. le Président du Conseil Général ou son représentant 2.

. le Maire ou le Président du Syndicat de Communes

. les représentants de la ou des collectivités locales, nommés par le Maire, en fonction de leurs compétences et de leurs attributions.

1. La commune peut demander que, par dérogation, l'établissement scolaire soit à gestion municipale

2. Le cas échéant...

3. Le nombre x pourrait être défini de manière à assurer une parité entre représentants de la collectivité locale et les autres membres de ce collège.

Le collège des personnes morales de droit privé, membres du centre intégré

- . les présidents des Conseils d'Administration des associations faisant partie du centre intégré..

En tout état de cause, le collège des personnes morales de droit public doit avoir la majorité au sein de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 5 - L'Assemblée Générale reçoit le compte-rendu des travaux du C.A. et les comptes du trésorier. Elle statue sur leur approbation. Elle statue sur toutes les questions relatives au fonctionnement du G.I.P. Elle vote le budget de l'année suivante.

Le Président du G.I.P. et de son Assemblée Générale est le maire de la commune sur laquelle, est implanté le Centre Intégré.

L'Assemblée Générale se réunit une fois par an, au moins, sur convocation de son président, qui peut convoquer aux séances et entendre toute personne dont elle jugerait la présence utile.

ARTICLE 6 - Le Conseil d'Administration du G.I.P. est composé

- du Président, Maire de la commune ou de son représentant,
- du Commissaire de la République, ou de son représentant, vice-président
- de l'Inspecteur d'Académie, , ou de son représentant
- d'un représentant des associations intégrées
- d'un représentant du Conseil Régional¹
- d'un représentant du Conseil Général¹
- de x membres du Conseil Municipal
- d'un trésorier, désigné par le C.A., parmi les comptables des organismes membres du G.I.P.

Le Commissaire de la République agit à la fois en tant que représentant de l'Etat (auxquels les responsables des administrations de tutelle peuvent faire part de leurs observations) et en tant que Commissaire du Gouvernement. A ce titre, il dispose d'un droit de veto suspensif de 15 jours en cas de décision mettant en cause le bon fonctionnement du service public.

Le Conseil d'Administration délibère, dans le cadre des directives de l'Assemblée Générale sur toutes les questions concernant le fonctionnement coordonné du C.E.C. et règle les problèmes et litiges éventuels.

. Le trésorier, même s'il est comptable public, agit à titre personnel en tant que trésorier, puisque la gestion financière du G.I.P. suit les règles de droit privé.²

. Le secrétariat administratif du C.A. est assuré par le directeur coordonnateur qui assiste aux séances à titre consultatif.

Le C.A. se réunit une fois au moins par trimestre.

1. Le cas échéant

2. Stipulation qui fait double emploi avec le 3ème paragraphe de l'article 9

ARTICLE 7- PERSONNELS

Les parties prenantes du G.I.P. conviennent de mettre à la disposition du G.I.P., pour son fonctionnement ;

- le Directeur-coordonnateur
- le Trésorier
- les personnels administratifs et de service

En ce qui concerne le Directeur-coordonnateur, il est mis à la disposition du G.I.P. par le Ministère de l'Education Nationale. Quand l'équipement intégré comporte plus de 3 unités, le Ministère de l'Education Nationale met à la disposition du G.I.P. un emploi de Proviseur de Lycée, l'établissement scolaire du Centre ayant son emploi normal de direction. Si le Centre Intégré comprend moins de 4 unités, c'est le chef de l'établissement scolaire intégré qui assure, en plus de ses fonctions propres, la charge de la direction-coordination. En tant que Directeur de l'équipement intégré, il agit sous l'autorité du C.A. du G.I.P.

Le trésorier du G.I.P. est choisi par le C.A., parmi les comptables des organismes du Centre, Ce peut être le fonctionnaire chargé de la comptabilité de l'établissement scolaire.

ARTICLE 8 - STRUCTURE DE COORDINATION

La coordination des activités est assurée par un comité de coordination, présidé par le Directeur et comprenant l'ensemble des Directeurs des diverses unités du Centre. Obligation est faite au Directeur de réunir ce comité une fois au moins par mois.

Tout conflit ou litige est soumis au Conseil d'Administration du G.I.P.

ARTICLE 9 - RESSOURCES - GESTION ET COMPTABILITE

Chaque participant du G.I.P. met à la disposition de l'organisation des moyens qui lui sont propres soit en personnels, soit en équipements, soit en crédits de fonctionnement, pour la réalisation de l'action commune qui touche le domaine de compétence de chacun des signataires de la convention du G.I.P. L'équivalence financière des emplois mis à la disposition du G.I.P. par les administrations est imputée au budget du G.I.P.

Il est établi à la signature de la convention créant le G.I.P. un inventaire des apports et un cahier des charges fixant les obligations de chaque partenaire.

Les règles applicables en matière de gestion et de comptabilité sont celles de la gestion privée. Si le comptable désigné par le C.A, est agent comptable d'un des organismes fondateurs, il intervient alors à titre personnel ; le décret 62-/1-587 du 29/12/62 sur la comptabilité publique n'est pas applicable.

- . c'est le Président du C.A. qui est l'ordonnateur et le Trésorier, le comptable
- . le contrôle des comptes se fait à posteriori ; il est exercé par la Cour des Comptes ou la Chambre Régionale.

Le Ministre de l'Intérieur et le Ministre du Budget désignent chacun un commissaire aux comptes.

ARTICLE 10 - La présente convention est établie pour une durée indéterminée.
Elle peut être rompue par accord commun des organismes publics, après délibération de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 11 - En cas de dissolution du G.I.P., les actifs sont repris par les diverses parties contractantes en fonction de l'inventaire annexé à la signature du contrat.

Assemblée Générale du G.I.P.

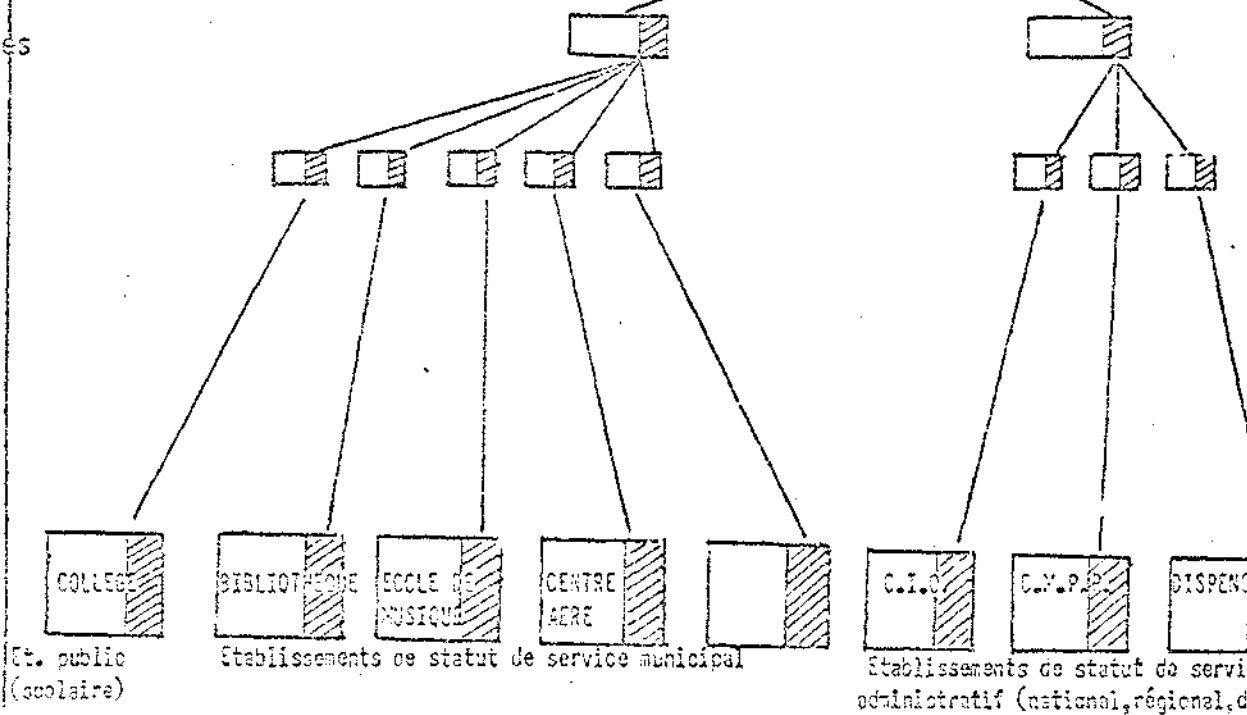
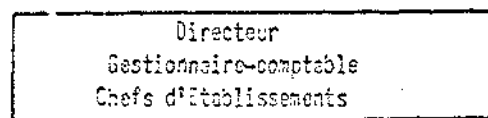
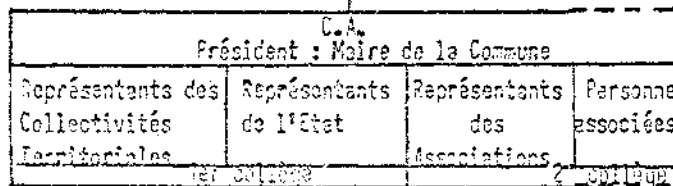
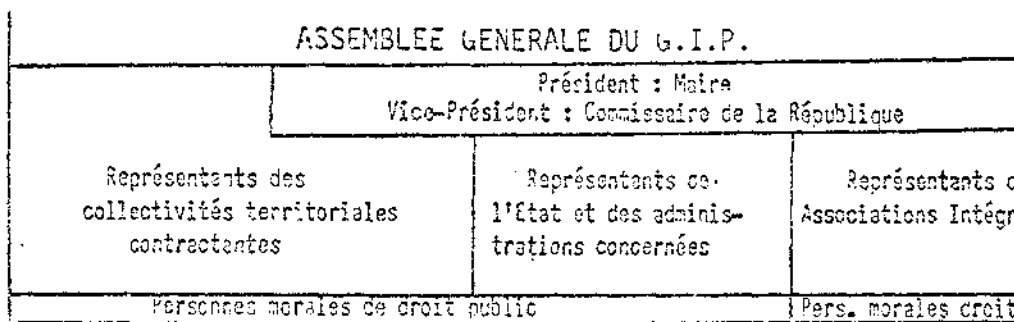
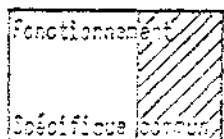
Conseil d'Administration du G.I.P.

Comité de Coordination

Chefs d'établissements ou responsables d'unité

Conseils d'administration ou comités de gestion

Unités de base



PROJET DE MODELE DE CONVENTION(COMMENTAIRES)

Dans les préliminaires, la référence peut être faite à une loi générale, s'il y en a une, ou à une loi particulière et des décrets spécifiques, si l'on n'obtient pas que soit proposée une loi d'ensemble.

Les contractants paraissent devoir être, selon l'esprit du G.I.P. :

- le préfet, représentant les diverses administrations de tutelle, qui auront auparavant, donné un avis favorable,
- les responsables des collectivités territoriales concernées par les établissements du Centre,
- les présidents des Associations loi 1901 intégrées dans le complexe ; mais l'on peut aussi imaginer que soient contractants les divers chefs des services administratifs dont le présent projet requiert seulement l'avis.

Pour l'article 2 :

Les objectifs peuvent être rédigés ad libitum et en fonction des types d'établissements ou d'unités intégrés. Dans le deuxième paragraphe, la fin, à partir de "étant entendu que", peut être supprimée. Son maintien est une forme de prudence tactique et de garde-fou. Mais ce § peut avoir des conséquences sur les moyens du G.I.P. et son administration.

Pour l'article 3 :

En ce qui concerne les associations, il semble souhaitable de préciser les subventionneurs, afin de justifier leur présence au sein du G.I.P.

Pour l'article 4 :

L'on pourrait imaginer une clause permettant d'associer, soit à titre délibératif, soit à titre consultatif, un collège de personnes physiques cooptées par les deux premiers collèges pour l'intérêt porté au fonctionnement du centre, par exemple, le président du Syndicat d'Initiative, les comités d'entreprises, des associations locales coopérant avec le C.E.C., des syndicats, des usagers... Si ces personnes devaient avoir voix délibérative, une clause devrait préciser que le collège des personnes morales de droit public doit détenir la

majorité par rapport à tous les autres membres.

Pour l'article 5 :

II n'est question ici que d'Assemblée générale ordinaire. Il sera toujours possible d'introduire un article sur les Assemblées générales extraordinaires.

Pour l'article 6 :

II pourrait être précisé que le nombre X de membres du Conseil Municipal doit être déterminé de manière à ce que le nombre de représentants de la collectivité locale soit au moins à parité avec les représentants de l'Etat. L'on n'a mis qu'un seul représentant des associations pour ne pas multiplier le nombre de membres du C.A. Cela pourrait dépendre des cas. Il est proposé que le directeur ait une voix consultative pour se rapprocher de la gestion associative. Mais l'on peut aussi concevoir, comme à St Fons, qu'il ait voix délibérative. Pourraient également faire partie du C.A. à titre consultatif, des représentants du deuxième sous-collège (personnes intéressées).

Pour l'article 7, comme pour l'article 9 :

L'on peut espérer que la reconnaissance des charges et des responsabilités du trésorier-gestionnaire permettra la nomination d'un comptable de l'Education Nationale (A.P.A.S.U. quand moins de 4 unités ; C.A.S.U, quand plus de 4 unités).

Dans ce cas la fin de l'article 7 devrait, être ainsi rédigée:

"Le trésorier du G.I.P. est l'agent comptable de l'établissement scolaire. Il est mis à la disposition du G.I.P. par le Ministre de l'Education Nationale. C'est un A.P.A.S.U. si le G.I.P. comporte moins de 4 unités ; c'est un C.A.S.U. s'il en comporte 4 ou davantage".

L'on pourrait peut-être préciser que les personnels doivent être volontaires et choisis, parmi les volontaires, par le Conseil d'Administration ou une commission désignée par lui.

Mais sans doute est-il préférable de ne pas encombrer le texte-cadre et d'ajouter un certain nombre de précisions dans des annexes

P R O J E T D E D O C U M E N T

D E D I F F U S I O N

(SOMMAIRE)

LA COORDINATION DES ACTIONS ET DES EQUIPEMENTS EDUCATIFS
ET CULTURELS

Bilan et perspectives des établissements intégrés

JANVIER 1986

LES PERSPECTIVES NOUVELLES

A) LA DECENTRALISATION :

1) Politique éducative

(Rôle des régions, des départements, des communes)

2) Politique culturelle

Réseaux culturels de création et de diffusion (CAC, Maisons de Culture, Centres culturels communaux).

Rôle du secteur associatif.

Aide à la création.

Déconcentration : DRAC

3) Politique socio-culturelle et des loisirs

- Articulation entre le Ministère de la Jeunesse et des Sports et les Départements

- Liaison des activités socio-culturelles et des actions de formation (jeunes volontaires, TUC..)

4) Politique sociale

Rôle des départements et des régions.

Les décisions se rapprochent des usagers, les politiques sont plus finement adaptées aux besoins locaux. Les réseaux d'action s'interpénètrent.

B) DE NOUVEAUX BESOINS :

1) Régulation sociale et communication

Responsabilisation des individus entraînant un besoin accru de participation active à la vie de la cité (urbanisme, environnement, écologie...)

- besoin de communication (réseau câblé de TV, vidéothèque, radios libres, télévisions régionales...)

- besoin de lieux, de rencontre

- besoin de matériel de communication

- besoin de personnel "médiatique" et socio-culturel

2) Accroissement du temps libre

- soit involontaire (chômage)

- soit volontaire (travail à temps partiel, fluidité des horaires)

- soit légalisé (diminution du travail hebdomadaire, 5ème semaine congé)

.../...

Ceci entraîne des demandes :

- de formation
- de créativité
- de loisirs

3) Amélioration du niveau culturel moyen

Grâce à la prolongation de la scolarité légalisée (16 ans), ou volontaire (niveau accru de formation nécessaire) ou obligée (évite le chômage des jeunes)

Grâce aux réseaux de diffusion des médias (rôle de la presse, du livre, des radios, de la télévision ...)

Entraîne des demandes culturelles quantitativement et qualitativement supérieures.

4) La contractualisation

- entre les échelons locaux { communes, département, région }
 - entre les établissements publics et privés (liaison avec la vie associative, les entreprises)
- ex : - utilisation des locaux scolaires par les collectivités
- utilisation multiple des locaux sportifs....

C) LES REPONSES :

La rigueur financière entraîne la rationalisation des politiques et des moyens :

- politique de projets
- évaluation systématique

I) L'INTEGRATION est une réponse possible grâce à une conception plus réaliste, plus souple et plus pragmatique :

- économies d'investissement : locaux et matériel
- économies de fonctionnement : en matériel et en personnel
- synergie des actions renforce l'efficacité

II) A LA CONDITION D'UNE DEFINITION RIGOREUSE

- des besoins
- des objectifs
- des méthodes

et d'une évaluation systématique

.../...

D) LES PRECAUTIONS A PRENDRE :

- 1) Programmation urbanistique et architecturale
- 2) Rationalisation du matériel
- 3) Mise en commun du personnel
- 4) Structure juridique et statut
- 5) Instance de coordination

E) STRATEGIES :

- 1) Là où existent des équipements :

Les coordonner, les rentabiliser, les mettre en résonnance.

- 2) Là où existent des besoins nouveaux :

Construire en pensant

- polyvalence d'utilisation
- synergie des équipements
- coordination