

# PROGRAMME SUR LA CONSTRUCTION SCOLAIRE

Coordination des Equipements Scolaires et Communautaires

## **Rapport sommaire**

### **Notes de travail**

COLLOQUE

SKOKLOSTER, SUÈDE

27 septembre - 1er octobre 1976

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

Programme sur la  
Construction scolaire

SME/PEB/76.15

or. angl./fr.

COLLOQUE

ECOLE ET COMMUNAUTE - LES EQUIPEMENTS DANS LA DYNAMIQUE URBAINE

RAPPORT SOMMAIRE ET NOTES DE TRAVAIL

(Note du Secrétariat)

Lors de la séance plénière qui a conclu le Colloque de Skokloster, Monsieur le Professeur Guy Oddie, dans sa capacité de Rapporteur général, a présenté un résumé oral des principaux problèmes apparus dans les discussions des six groupes de travail et des conclusions auxquelles ils sont parvenus. Un rapport complet actuellement en préparation sera diffusé au début de 1977. Cependant, pour répondre à la demande de nombre de participants, le Professeur Oddie a rédigé une version légèrement augmentée de son résumé oral. Ce rapport sommaire, ainsi que les notes résumant les discussions des groupes de travail, sont transmis aux participants du Colloque et aux membres du Comité de Direction du Programme en tant qu'aide-mémoire intérimaire.

## RESUME DU RAPPORTEUR GENERAL

### INTRODUCTION

1. Mr. Jonas Orring, directeur de l'Office national suédois de l'Education (Skolöverstyrelsen), a ouvert le Colloque et accueilli les participants au nom du gouvernement suédois. Au cours de la session plénière a suivi, M. Jean Ader, du Secrétariat de l'OCDE, a introduit les quatre principaux thèmes proposés à la discussion dans le Programme diffusé à l'avance :

- i) Besoins : Identification de la nature et de la diversité des besoins auxquels les équipements traditionnels répondent de façon séparée ou ne répondent pas, mais qui peuvent être mieux satisfaits dans le cas d'une coordination des équipements scolaires avec ceux des autres secteurs.
- ii) Recherche de solutions : Problèmes rencontrés par les partenaires engagés dans la coordination des équipements, notamment en ce qui concerne la planification, la programmation et la conception des équipements coordonnés, en relation avec l'évolution des besoins sociaux ou le développement des villes et des zones sururbaines ou rurales.
- iii) Conduite de la coordination : Mesures qui peuvent être prises à différents niveaux de décision pour créer les conditions d'une utilisation optimale et obtenir une bonne rentabilisation des fonds dépensés; incidences des problèmes d'utilisation sur la conception des équipements.
- iv) Evaluation : Portée, objet et conditions de l'évaluation dans la coordination des équipements; et contribution que l'on peut attendre du travail de recherche et développement, dans la formulation et la mise en oeuvre des stratégies de coordination.

2. Il était proposé que la discussion ne se limite pas à ces thèmes si d'autres tout aussi importants émergeaient, et que ces thèmes ou tous autres soient considérés en étroite interrelation. D'un autre côté, le

Colloque ne devait pas être l'occasion d'examiner aucun cas spécifique dans le détail - notamment en ce qui concerne les aspects architecturaux. Cela n'impliquait nullement que les détails techniques ne sont pas importants, mais qu'ils ne devaient être discutés que lorsqu'ils étaient pertinents pour faire comprendre des choix de politiques ou de stratégies.

### Types d'activités

3. Les activités du Colloque se sont déroulées sur cinq jours pleins d'un travail intense; elles ont consisté en séances plénières, discussions de groupes et visites d'exemples de projets d'équipements coordonnés à Upplands Väsby, une ville à quelques 30 kilomètres au nord de Stockholm, et à Västeras, environ 100 kilomètres à l'ouest; dans ces deux villes les municipalités avaient pris à la demande de l'Office national de l'Education d'excellentes dispositions pour recevoir les participants et expliquer le processus par lequel leurs projets respectifs sont nés, ont pris forme et sont gérés. Le programme de ces activités était le suivant :

#### Lundi 27 septembre

Matin	Séance et allocutions d'ouverture Travail en petits groupes : mise en commun des expériences et des questions
Après-midi	Travail en groupes Séance plénière : aspects et problèmes de la coordination des équipements - présentation orale par M. Ader du rapport diffusé à l'avance et intitulé "Coordination des équipements scolaires et communautaires : Rapport de synthèse"
Soirée	Réception offerte par le gouvernement suédois

#### Mardi 28 septembre

Matin et après-midi	Visites de projets suédois d'équipements coordonnés : Groupes pairs : <u>Upplands Väsby</u> , ensemble d'équipements scolaires et communautaires réalisés dans le cadre de nouveaux programmes de logements coordonnés par l'Office municipal de construction Väsbyhem
	Groupes impairs : <u>Västeras</u> , ensemble d'équipements scolaires et communautaires réalisés dans le cadre d'une planification intersectorielle entre services municipaux
Soirée	Présentation d'un projet autrichien : Linz 2000

Mercredi 29 septembre

Matin et après-midi

Visites de projets suédois d'équipements coordonnés :

Groupes pairs : Västerås

Groupes impairs : Upplands Väsby

Soirée

Présentation de divers projets britanniques et d'un projet portugais illustrant la participation du public

Jeudi 30 septembre

Matin

Travail en groupes

Après-midi

Idem

Soirée

Présentation, par David Lewis, Urban Design Associates, Pittsburgh

Vendredi 1er octobre

Matin

Travail en groupes - mise au point des conclusions

Après-midi

Visite du château de Skokloster

Séance plénière - première synthèse du Rapporteur général

Soirée

Réception offerte par le Programme de l'OCDE sur la Construction scolaire

4. Chaque groupe de travail était interdisciplinaire, et comprenait des administrateurs, des architectes et des éducateurs, un expert de l'OCDE jouant le rôle d'animateur, et, pour autant que le caractère informel de la discussion le rendait souhaitable, de président. Les groupes 1 et 2 utilisaient le français, les quatre autres l'anglais. Comme les différences de langues traduisaient aussi des différences dans les problèmes posés et dans la façon de les aborder, les groupes 1 et 5 d'une part, 2 et 4 d'autre part, ont jugé utile de tenir des réunions bilingues. Tous les groupes ont couvert les quatre thèmes précisés ci-dessus; mais l'accent mis sur tel aspect (ou sur tel autre), aussi bien que les interrelations perçues entre tel aspect et tel autre ont fait apparaître des différences entre les groupes. M. Ader (qui avait eu la responsabilité de l'activité de l'OCDE qui aboutissait au Colloque, et avait coordonné la préparation des études de base) et le Rapporteur général (Conseiller principal du Programme de l'OCDE sur la Construction scolaire) ont eu pour tâche d'établir une liaison aussi étroite que possible entre les groupes; de leur côté, les animateurs ont pris des notes abondantes sur les discussions et les ont comparées à la fin de chaque session.

5. Le vendredi à midi, tous les groupes avaient atteint un point où tous les fils de leurs précédentes discussions avaient été réunis. Les animateurs, ayant fait le point avec leurs groupes se sont alors réunis sous la présidence du Rapporteur général pour rendre compte des résultats - problèmes majeurs et conclusions - des échanges d'expérience et de point de vue dans les groupes. Sur la base de cette réunion, le Rapporteur général a préparé un résumé oral des conclusions qui devait constituer la substance de la dernière séance plénière. A l'exception d'un ou deux commentaires sur des points de détail, qui ont été pris en compte dans la version écrite ci-dessous le résumé oral a été accepté, sans désaccord exprimé, comme un compte rendu fidèle des résultats produits par le Colloque dans son ensemble.

#### Base du résumé oral

6. Sachant qu'il n'était pas possible, dans le temps imparti pour élaborer ce résumé, de couvrir l'ensemble des discussions de chaque groupe, le Rapporteur général a demandé à chaque animateur d'identifier environ une douzaine de points d'importance majeure abordés par son propre groupe. On pouvait attendre de ce procédé qu'au fur et à mesure des rapports successifs, il y aurait de moins en moins de points qui n'aient été déjà proposés par les rapports précédents, de telle sorte que le dernier rapporteur à parler aurait peu de choses à ajouter à ce que les premiers auraient dit. En l'occurrence, cette attente n'a pas été confirmée. Au contraire, il est apparu que chaque groupe avait mis l'accent sur une série différente de conclusions. Cela ne signifie nullement que tel ensemble de conclusions s'opposait à tel autre; cela signifie plutôt que l'expérience du Colloque et ses résultats étaient trop riches et trop vastes pour être condensés en un exposé nécessairement court. C'est pourquoi le résumé du Rapporteur général représente sa propre perception de ce qu'étaient les thèmes majeurs émergeant des discussions et des conclusions correspondantes. Ensuite, il a entrepris l'étude plus approfondie des rapports des animateurs, les comparant et les reliant aux matériaux contenus dans les documents servant de base au Colloque; son rapport final, plus complet, pourra introduire certaines modifications de cette impression première, et, de toutes façons, l'élargira considérablement. Le résumé oral ayant donné lieu à une approbation générale - et apparemment unanime - des participants, la version écrite suivante, pour rappeler son caractère provisoire et personnel et retenir quelque chose de ses accents premiers, est établie à la manière d'une version revue d'un compte rendu intégral.

## RESUME ORAL DU RAPPORTEUR GENERAL

### Le thème du Colloque

7. Ce Colloque d'une semaine constituait la suite - une suite qui s'est avérée très importante - d'une activité de deux ans du Programme de l'OCDE sur la Construction scolaire. Cette activité, dont les nombreux textes distribués aux participants étaient le résultat avait pour titre : La coordination des équipements scolaires et communautaires. La version anglaise du titre du Colloque utilisait le mot "construction" (building) à la place du mot "équipement" (facilities). Mais en fait, nous nous sommes aperçus que nous parlions tout le temps "d'équipements" et de "projets d'équipements coordonnés". S'il en a été ainsi, cela tient à deux raisons interdépendantes. Tout d'abord, nous avons considéré les diverses installations matérielles que contiennent les bâtiments comme des équipements nécessaires à la fois à l'école et à la communauté. Mais nous avons considéré aussi que le terme "équipement" couvre également les divers services à travers lesquels la communauté (qui elle-même comprend les enfants d'âge scolaire) recherche la satisfaction des besoins sociaux - services d'enseignement, de bibliothèque, de loisir, services médicaux, services sociaux, y compris les services du logement, dont l'importance a été mise en évidence par l'une de nos visites.

8. En parlant de coordination, nous nous sommes aperçus que nous nous référions soit à la ~~coordination des installations matérielles~~, soit à la coordination des services. Et la première conclusion que nos discussions aussi bien que nos visites ont permis de dégager concerne la nécessité de rendre claire la distinction entre ces termes. Qu'il s'agisse d'installations ou de services, le but de la coordination est de rendre chaque élément plus efficace que s'il était resté isolé.

9. Comme les hommes importent bien plus que les bâtiments, on pourrait penser que la coordination des services doit précéder et guider la coordination des installations qui leur sont associées. Mais notre expérience commune a montré que la coordination des services est plus difficile (et plus rare) que la coordination des installations, et que l'une peut exister sans l'autre; elle a montré aussi que la coordination des installations pouvait servir de catalyseur puissant pour promouvoir la coordination des services, bien que, en définitive, celle-ci soit de loin la plus importante.

## Importance de la coordination

10. Que les autorités nationales ou locales puissent ignorer les problèmes de la coordination, cela ressort à l'évidence du fait que beaucoup d'entre elles ne leur ont pas encore accordé une sérieuse attention. L'expérience que nous avons mise en commun, durant cette semaine, rend également évident que ces autorités seraient bien avisées de prendre, sans plus tarder, ces problèmes en compte dans la mise en oeuvre de leurs politiques. Il y a trois raisons à cela :

Premièrement, la coordination soit des installations, soit des services, offre au moins la perspective, sinon la garantie, d'une réduction des coûts. Cette réduction peut intervenir soit directement du fait que l'on évite les chevauchements non nécessaires, et, en ce qui concerne les installations, du fait que l'on réduit le temps pendant lequel des équipements séparés restent inoccupés ou sous-utilisés; soit, aussi, indirectement, du fait qu'il devient possible de réaliser des équipements qui, séparés, seraient restés hors des possibilités de financement.

Deuxièmement, la coordination peut augmenter l'efficacité et accroître l'impact du service éducatif en le faisant contribuer au bien-être social et à la vitalité de la communauté qu'il a pour but de servir. Aussi bien notre expérience commune que ce que nous avons pu voir lors de nos visites d'exemples suédois, montrent que cela est vrai, même lorsque seules les installations sont coordonnées. Même lorsque l'école garde un contrôle exclusif sur les installations spécifiquement éducatives, son implantation dans un complexe coordonné qui inclut un restaurant, une bibliothèque ou un hall de sports dont l'utilisation est partagée avec le public, ou encore les installations spécifiques de services parallèles, semble bénéfique. La rencontre de l'école et du public qui résulte de cette situation avive la perception qu'a l'école des besoins de la communauté et des possibilités qu'elle a de les satisfaire. En même temps, le souvenir que le public garde d'une école instrument contraignant d'obligation, laisse la place à la confiance dans une école plus chaleureuse et accessible, où les adultes peuvent trouver une aide à leurs difficultés ou des possibilités de satisfaire leurs intérêts.

Troisièmement, nos discussions ont montré que l'importance de la coordination tient au fait qu'elle reflète l'indivisibilité des besoins sociaux. Les éducateurs savent depuis longtemps que les difficultés scolaires d'un enfant sont inséparables de celles qu'il affronte



dans un foyer défavorisé, désuni ou malheureux; les médecins savent qu'il n'existe pas de frontière nette entre la santé mentale et la santé du corps, ni entre la santé de l'individu et celle de la société. De même, les participants au Colloque étaient de ceux qui reconnaissent que la délinquance et le vandalisme ne sont pas simplement le résultat d'une mauvaise éducation ou d'une police déficiente, mais que leur réduction dépend aussi, en dernier lieu, de la solution de bien d'autres problèmes sociaux. Et comme un certain degré de tension est inévitable dans l'effort des sociétés pour s'adapter constamment au changement, l'élimination des tensions destructives exige une attaque intégrée de leurs causes interdépendantes. Durant cette semaine, nous avons pu voir comment la coordination des équipements peut mobiliser les forces pour une telle attaque. En notant les tensions inséparables de l'adaptation, nous avons pu incidemment noter la force - et le double-sens, peut-être involontaire - du titre complet du Colloque : "Ecole et communauté; les équipements dans la dynamique urbaine". Mais nous sommes allés plus loin encore et nous avons reconnu que les incidences de la "dynamique urbaine" s'étendent également aux contextes suburbain et rural, où les problèmes auxquels la coordination peut s'attaquer sont souvent aussi vifs, et parfois davantage.

#### Objectifs de la coordination

11. Certains objectifs de la coordination sont implicites dans ce qui vient d'être dit de son importance. Néanmoins, le Colloque a porté son attention au titre des objectifs sur des aspects supplémentaires qui devraient être pris en considération. La coordination ne doit pas être considérée comme un objectif en soi mais comme un moyen d'atteindre des objectifs. En gros, son objet est de relier étroitement des services existants et, peut-être de façon plus essentielle, de fournir, pour ainsi dire, un terrain favorable et un climat propice où de nouveaux services puissent naître, prendre racine, fleurir et fructifier lorsque le besoin en est reconnu ou que s'en exprime la demande.

12. Si l'objectif est de mettre tous les services concernés en mesure de mieux fonctionner - certains pouvant, en l'occurrence, fonctionner simplement aussi bien - la coordination ne doit pas être portée au point qu'aucun service en pâtisse, à moins que la perspective claire et unanimement reconnue d'un avantage général rende un tel sacrifice acceptable par un service particulier. Il est ainsi toujours nécessaire de réfléchir attentivement sur ce point : jusqu'à quelle limite la coordination peut-elle

être portée et à quels critères les inconvénients aussi bien que les avantages doivent-ils être soumis ? D'un autre côté, si des services existants doivent être préservés pour assurer leur meilleur fonctionnement, cette protection ne doit pas aboutir à les retrancher dans une position telle que l'apparition et la mise en place d'autres services soit de ce fait exclue. Dans cette mesure il existe un certain risque de conflit entre l'appui à ce qui existe et l'aménagement d'un terrain favorable à l'innovation. La nécessité de résoudre un tel conflit lorsqu'il apparaît nous conduit à un autre vaste ensemble de problèmes que le Colloque s'est posé, à savoir ceux qui concernent les caractéristiques de la coordination et qui pèsent du plus grand poids sur les politiques et les stratégies caractéristiques des projets coordonnés.

13. Cette dernière séance laisse trop peu de temps pour mentionner tous les traits qui caractérisent les projets coordonnés, ou pour examiner jusqu'à quel point ces traits peuvent être communs à d'autres types de projets. Tout ce qu'il est possible de faire maintenant est de mentionner en particulier deux caractéristiques dont l'importance majeure est apparue au cours de la semaine. L'un est le caractère indéterminé ou ouvert des projets coordonnés, l'autre concerne la participation du public à leur planification et à leur gestion.

a) Des solutions ouvertes et indéterminées

14. Bien qu'il soit généralement admis, aujourd'hui, que les bâtiments doivent être modifiés au cours de leur vie, afin de correspondre aux changements d'utilisation ou d'utilisateurs, il reste normal de considérer la construction d'un nouveau bâtiment comme un processus fini : un processus dans lequel l'architecte, après discussion et observation des besoins des usagers, produit des plans et des spécifications sur lesquels le constructeur se règle pour produire un résultat déterminé à un prix dont on attend qu'il se conforme de façon raisonnablement étroite aux estimations prévues et acceptées. Les projets d'équipements coordonnés, cependant, sont en opposition avec ce modèle dans la plupart de leurs aspects. Sans doute les besoins des usagers n'y sont-ils ni plus ni moins cruciaux, mais leur identification ne constitue pas le point de départ. Dès le départ, en effet, c'est non seulement les besoins, mais aussi les usagers et les associations d'usagers pouvant devenir des partenaires du projet qui doivent être identifiés. Lorsque l'exploration des besoins et la planification se déroulent, certains partenaires peuvent abandonner le projet, les uns parce que leurs activités sont incompatibles avec lui ou leurs ressources financières insuffisantes, tandis qu'inversement de nouveaux

partenaires peuvent s'y associer au fur et à mesure que les possibilités offertes par la coordination deviennent claires. On peut s'attendre que de telles fluctuations se poursuivent et demeurent une caractéristique des équipements coordonnés après la première mise en service d'une partie quelconque des installations - fluctuations dans la composition de l'équipe de partenaires, dans les activités accueillies, dans la proportion d'installations partagées ou réservées à un partenaire donné ainsi que dans les disponibilités financières pour l'investissement ou le fonctionnement.

15. Ce caractère d'indétermination ou d'ouverture a une conséquence immédiate en ce qui concerne l'un des thèmes que nous étions invités à examiner celui de l'évaluation. Ce thème, bien entendu, est très complexe et mériterait, ainsi que l'un des groupes l'a suggéré, une étude particulière dans le cadre du Programme sur la Construction scolaire. Cependant, à partir de nos discussions, on peut déjà préciser quelques points. L'indétermination signifie d'abord que l'analyse coût/avantage est d'une utilité limitée lorsqu'il faut décider quels équipements doivent ou non être coordonnés. Ce qui est fourni dans le cadre d'un projet coordonné peut toujours être comparé en termes de coûts d'investissement avec ce qui serait fourni dans le cadre d'un projet séparé, lorsqu'il s'agit d'installations propres à un partenaire donné; mais la comparaison peut conduire à de grandes erreurs lorsqu'elle concerne des installations partagées. Ceci est dû au fait qu'aucune prévision fiable ne peut être faite quant à la mesure dans laquelle tel partenaire utilisera les installations partagées (ou en bénéficiera) comparativement aux autres partenaires. C'est seulement lorsque les installations seront en service depuis quelque temps que les coûts ou les bénéfices respectifs pourront être déterminés; même alors il sera sans doute beaucoup plus difficile d'obtenir des éléments probants quantifiables et objectifs qu'un accord subjectif entre les partenaires quant à ce que chacun accepte comme étant sa juste part. Bien plus encore, l'évaluation approximative que représente un tel accord peut n'être que temporaire puisque chaque modification ultérieure de la composition de l'équipe de partenaires ou des modes d'utilisation altèrera l'équilibre des avantages et des inconvénients, de telle sorte qu'une nouvelle évaluation provisoire sera nécessaire à chaque modification. Pour des raisons semblables, une évaluation a posteriori d'un projet reste inutile - en termes de coûts/avantages tout au moins - pour prédire la valeur d'un autre projet.

16. Ces difficultés ne signifient pas, cependant, que l'évaluation n'est pas pertinente dans le cas de projets coordonnés. Au contraire, nos discussions nous ont conduit à reconnaître que l'indétermination propre à la coordination impliquait un processus d'évolution continue à la réussite

duquel l'évaluation continue était essentielle. Cette évaluation, cependant, va bien au delà des comparaisons de coûts et avantages : en particulier, dès le début des projets et tout au long de leur durée, elle concerne l'évaluation des besoins et des possibilités de les satisfaire. Ainsi en sommes-nous venus à conclure que l'action de recherche et développement ne doit pas être considérée comme un des préliminaires nécessaires pour justifier ou prescrire le contenu d'un projet d'équipements coordonnés : par sa nature propre, un projet d'équipements coordonnés est en lui-même un projet de recherche et développement. S'engager dans un tel projet c'est s'engager dans un processus d'apprentissage.

#### b) Rôle de la participation du public

17. Où que nos discussions nous aient portés, qu'elles aient concerné les besoins, les solutions, la gestion des équipements ou l'évaluation, l'importance de la participation du public en a constitué un thème permanent. Par participation du public nous entendons l'engagement de ce public -- la communauté, les individus aussi bien que les groupes dont elle est constituée -- dans les décisions qui auraient, sans cela, été prises exclusivement par ceux que le public a tendance à considérer comme ses maîtres, malgré leur titre de "représentants" ou "d'agents des services publics". Nos préoccupations en ce domaine ne procédaient pas du sentiment (ni, bien que nombre d'entre nous fussent fonctionnaires, d'un sentiment de culpabilité!). Elles venaient de notre expérience commune qui suggérait que la meilleure façon d'identifier les besoins était de donner libre cours à leur expression par la communauté; que la meilleure façon d'évaluer une solution proposée était de consulter ceux à qui elle essayait d'être utile; et que, d'un point de vue plus matérialiste, l'effort bénévole et volontaire fourni par la communauté pouvait augmenter les ressources et restreindre les coûts.

18. En examinant les problèmes de la participation nous n'avons pas sous-estimé le besoin d'assurer une bonne information du public sur toutes les questions que les décisions doivent prendre en compte, nous avons aussi été conscients des dangers de retard qui peuvent résulter de discussions trop étirées en longueur. Un compte rendu complet de nos conclusions sur ce point sera inclus dans le rapport final.

#### Problèmes de politiques

19. L'**expérience de ceux des participants** qui avaient une pratique de la coordination est que les problèmes de politiques apparaissent à deux niveaux, le niveau local de tout projet individuel et le niveau plus général ou les politiques concernent et sont impliquées dans tous les projets

d'un pays donné. A ces deux niveaux les politiques doivent pleinement prendre en compte la nature indéterminée et évolutive de la coordination ainsi que l'aide nécessaire à son succès, de la communauté participante.

20. En ce qui concerne les projets individuels les problèmes de politiques ne naissent pas seulement au départ, lorsque les décisions doivent être prises sur le point de savoir quels partenaires doivent se joindre à l'entreprise et quelle doit être la contribution de chacun; ils apparaissent aussi au cours des phases de la planification, lorsque les conflits d'objectifs se révèlent et doivent être résolus; et ils continuent à se poser au cours du processus d'évolution qui commence dès qu'une partie quelconque des installations est en service. Pour résoudre tous ces problèmes de politiques au niveau local, des structures de gestion très sensibles à ces problèmes doivent être mises en place. Le Colloque a évoqué des modèles pour de telles structures et ils seront décrits dans le rapport final. Ce qui peut simplement être dit ici, c'est que le mot clé qui doit leur être appliqué est celui de "flexibilité" - flexibilité de leur organisation et de leurs modes d'action en réponse au processus d'évolution des projets.

21. Un fait inéluctable était sous-jacent à nos discussions sur les problèmes des politiques générales. C'est que la première initiative de toute approche coordonnée est invariablement le fait d'un individu, et, plus encore, d'un individu qui doit être hautement motivé et déterminé à surmonter les obstacles pour réaliser pleinement les objectifs - des objectifs parfois définis de façon plutôt vague - qu'il a devant lui. Mais bien que cet individu puisse être le premier moteur, ses progrès ne sont possibles qu'à travers une certaine forme d'institution existante. Et nous avons remarqué que, pour simplifier, il y a deux principales voies institutionnelles par lesquelles l'initiative individuelle doit passer. S'il s'agit d'une personne privée, son action doit se développer d'abord horizontalement, ensuite verticalement; horizontalement pour trouver des alliés et des partenaires potentiels parmi d'autres personnes ou groupes; verticalement ensuite pour faire pression sur les éléments de la hiérarchie de l'administration. Si, par ailleurs, elle appartient à cette hiérarchie en tant que responsable politique ou en tant que fonctionnaire, elle doit aussi agir horizontalement d'abord - pour trouver, elle aussi, des partenaires dans d'autres secteurs - et ensuite verticalement en descendant la hiérarchie de l'autorité pour trouver un appui auprès de la communauté, ou des communautés qu'elle souhaite voir s'engager dans son entreprise,

22. Dans l'un et l'autre cas la voie institutionnelle sera plus facile à parcourir, et les perspectives de collaboration fructueuse seront plus favorables, si le pouvoir de décision à tous les niveaux accepte la

coordination comme un objectif de sa politique. Une suggestion faite au cours de cette semaine est que la coordination sera d'autant plus rapidement acceptée si elle est perçue comme une solution à une crise sociale ou politique. Que ce point de vue paraisse ou non extrême, nous partageons tous l'idée qu'une coordination d'équipements réussie peut aider à réduire les tendances destructrices et dans cette mesure, ouvrir la voie à la prévention des crises. Si cette idée est acceptée, il existe de profondes raisons d'accepter aussi, évidemment, la coordination comme objectif de politique. Le Colloque a proposé de nombreuses mesures qui pourraient être prises en vue de cet objectif.

#### Le soutien de la coordination comme objectif de politique

23. Nous avons d'abord remarqué que pour que la coordination des équipements porte ses fruits il est nécessaire (pour employer une expression connue) "d'aller au peuple"; en d'autres termes d'encourager l'initiative au niveau de la communauté et de renforcer, sinon de créer, la confiance et la fiabilité dans les relations entre les pouvoirs publics et les individus, nécessité que certains pourront bien sûr considérer comme centrale et cruciale dans l'époque où nous vivons. Toutefois, il n'est pas suffisant - même si cela est tenu pour essentiel - que l'autorité prête l'oreille pour entendre jusqu'aux murmures qui viennent de la base populaire. Il faut en même temps qu'elle réponde de façon positive - plutôt que simplement défensive - à ce qu'elle entend. Pratiquement, cela signifie que dans chaque contexte local, une reconnaissance officielle doit être accordée - que l'on accorde soit une rétribution, soit un statut reconnu, soit les deux - à celui ou ceux des habitants qui, par leur engagement dans la communauté ou la force de leur personnalité, peuvent persuader d'autres éléments de la communauté d'identifier leurs besoins et de coopérer les uns avec les autres ainsi qu'avec les autorités pour la satisfaction de ces besoins.

24. Selon le point de vue d'un groupe, cela peut susciter l'émergence d'un nouveau type de professionnels. Mais un autre groupe a dégagé l'idée suivante : bien souvent, c'est la perspective offerte par les possibilités les moins ambitieuses de coordonner des installations matérielles qui révèle d'abord les avantages potentiels d'un effort de coopération. En outre, nous avons appris au cours de nos séances informelles hors programme, que dans plus d'un cas le centre et le moteur de la coopération entre la communauté et les

autorités avait été l'architecte. Cela n'était pas pour nous surprendre, car plus l'architecte est imaginatif et engagé, mieux il comprend comment rendre explicites les besoins que les bâtiments peuvent satisfaire, mais à propos desquels les gens n'ont que des impressions difficilement exprimables. Si l'architecte est en mesure de faire cela c'est que la conception d'un bâtiment représente une réalité concrète dans laquelle l'imagination peut mordre. Peut-être sommes-nous ainsi dispensés des difficultés qu'il y aurait à créer, nommer et former un nouveau type de professionnels, et pouvons-nous, au lieu de cela, considérer que les architectes ont à étendre leur rôle traditionnel. Evidemment, dans la mesure où les professionnels apparaissent comme des experts opposant leurs propres vues à la volonté d'autrui nous pourrions rechercher une dé-professionnalisation d'une profession qui existe déjà. Tout cela est largement spéculatif. Ce qui ne l'est pas, mais est au contraire un fait vérifiable, c'est que les architectes ont dans de nombreux cas contribué, pour une large part, au soutien dont la coordination au niveau local a besoin.

25. Le soutien à la coordination exige que l'on prenne des mesures, non seulement au niveau local, mais aussi à un plus haut niveau, en développant ce qu'un groupe a ingénieusement appelé un "réflexe administratif" c'est-à-dire une attitude faisant que les administrateurs s'assurent que les potentialités et les possibilités de coordination soient automatiquement prises en compte de façon positive. Le même groupe a suggéré quatre mesures permettant de créer ce réflexe, les trois premières s'appliquant à tout service concerné par la fourniture d'équipements sociaux, et le quatrième au service d'éducation en particulier :

- i) recommander à chaque secteur concerné d'examiner toute proposition de construction avec le souci de rechercher comment celle-ci peut gagner en force et comment des économies peuvent être réalisées, du fait de la coopération avec un autre secteur, ou d'autres secteurs;
- ii) exiger de toute proposition présentée qu'elle soit accompagnée d'une étude systématique des rapports qu'elle a avec l'ensemble des besoins d'une région ou d'une localité dont d'autres secteurs peuvent être également responsables;
- iii) prendre diverses mesures incitatives qui pourraient offrir des avantages évidents à tout secteur qui coordonnerait ce qu'il fournit avec un autre secteur. Par exemple : subventions globales dans lesquelles la coordination permettrait à chaque secteur de puiser, délais favorables pour les emprunts, priorité accordée au secteur promouvant la coordination;

- iv) s'assurer que dans tout projet de construction d'école l'autarcie de l'école est mise en question et que ses liens possibles avec d'autres équipements ont été soigneusement explorés.

#### LE COLLOQUE ET LE PROGRAMME SUR LA CONSTRUCTION SCOLAIRE

26. L'objet de ce Colloque, tel qu'il a été exposé était de réunir des responsables dans les domaines de l'éducation - et en particulier de la construction scolaire - de la vie communautaire et de l'urbanisme, en vue de débattre de leurs problèmes communs en ce qui concerne la satisfaction conjointe dans les meilleures conditions possibles de lieux, de temps et de coût, des besoins en équipements scolaires, culturels et sociaux dans le cadre de l'aménagement de l'environnement urbain. Sans aucun doute, l'effort intensif produit par tous les participants et celui, non moins intensif, des animateurs, ont permis que cet objectif soit pleinement réalisé. Mais les résultats du Colloque vont bien au delà de cet objectif relativement limité, et devraient permettre au Programme de l'OCDE sur la Construction scolaire de progresser encore.

27- Le Colloque a joué le rôle de post-scriptum utile non seulement à l'activité du Programme sur la coordination des équipements, mais aussi aux activités antérieures. Il a montré par exemple que les dispositions institutionnelles propres à la construction scolaire (thème du bulletin d'information PEB n°6) ne pouvaient être plus longtemps considérées indépendamment de celles des autres secteurs - le rôle de coordination joué par l'Office municipal de construction et de logement de Upplands Väsby offre un intéressant exemple en ce domaine. Il a également ajouté de nouvelles dimensions aux études décrites dans la publication du Programme : Pourvoir aux changements futurs; adaptabilité et flexibilité dans la construction scolaire. Non seulement nous avons vu une école conçue pour être ultérieurement reconvertie en logement, mais bien des aspects de la flexibilité et de l'adaptabilité ont été au centre de nos discussions.

28. Dans son récent rapport : "Construction scolaire - Politiques de coopération" (à paraître prochainement sous forme de bulletin) le Comité de Direction du Programme distinguait de nombreux problèmes pour l'avenir. Tout d'abord il a posé la question de savoir comment se libérer des servitudes du passé - qui tient à la nécessité de modifier l'important stock de bâtiments que l'évolution de la dynamique urbaine rend inadapés. Mais il a montré qu'il s'agissait là d'un aspect de préoccupations plus larges reliées à de nouveaux problèmes de l'éducation, mettant tous en évidence



la nécessité d'une coopération intersectorielle. L'un de ces problèmes, celui de l'éducation de la première enfance, demandera que les questions propres à l'école soient traitées en interrelation avec celles de la famille, du voisinage et de l'environnement de travail des parents. Un autre problème, concernant l'éducation des adultes sous ses diverses formes, exigera un lien plus étroit entre les écoles, les musées, les bibliothèques, etc. qui auront tendance, les uns et les autres, à déborder leurs frontières traditionnelles. L'éducation pour les adolescents qui ne s'orientent pas vers l'enseignement supérieur après leur sortie de l'école obligatoire - en bref, l'éducation "post-obligatoire" - semble devoir impliquer non seulement l'école elle-même, mais aussi d'autres services sociaux, l'industrie et le commerce. Le Colloque a indiqué comment la coopération intersectorielle pourrait être promue, que les équipements soient coordonnés ou non.

29. Le Comité de Direction a également prévu que les nouveaux problèmes de l'éducation devront être confrontés à un contexte où les contraintes économiques exigeront un ordre strict des priorités, où une attention particulière devra être apportée à la lutte contre les désavantages sociaux dans les zones urbaines en détérioration ainsi que dans les zones rurales où la population est dispersée et où l'on essaie d'enrayer les migrations vers la ville. Les conclusions du Colloque se relient étroitement, entre autres, aux questions relatives à ce contexte.

30. Enfin, dans son exposé, le Comité de Direction signalait la demande croissante de nouveaux types de relations entre les individus et les pouvoirs publics, une demande qui pousse ceux-ci "à reconnaître, plus largement qu'ils ne le souhaiteraient souvent, que les politiques doivent permettre une plus grande diversité de goûts et de modes de vie". En reconnaissant qu'il fallait répondre à cette attitude de façon compréhensive, le Comité n'a pas pour autant méconnu les conflits qui doivent être résolus entre les intérêts locaux et les intérêts plus larges de la société dans son ensemble. Une préoccupation constante du Colloque concernait les mesures susceptibles de réduire ou résoudre de tels conflits et les objectifs d'un exercice du pouvoir "par réponse compréhensive".

31. Ainsi le Colloque s'est avéré être davantage le point culminant de l'activité sur la coordination des équipements scolaires et communautaires. Non seulement il a fourni aux autres activités antérieures une sorte de post-scriptum, mais on peut aussi lui reconnaître l'inestimable mérite d'avoir ouvert des pistes dont on peut attendre que les activités futures du Programme les explorent.

## NOTES DE TRAVAIL DU GROUPE 1

Animateur: Thierry Malan

Le groupe 1 estime nécessaire que le rapport général sur le Colloque rappelle les intérêts profonds de la coordination des équipements que la confrontation internationale des expériences n'a pu que confirmer. Il émet quelques vœux de propositions que l'OCDE pourrait soumettre aux instances nationales.

### Mesures d'incitation à la coordination

S'il est évident que la coordination des équipements correspond à un besoin profond des populations et à l'amélioration du service public, il est non moins évident que, dans tous les pays, la coordination ne peut apporter que des complications aux pouvoirs administratifs de décision, quels qu'ils soient, et à quelque niveau qu'ils se situent. Il est donc nécessaire, qu'en attendant l'éventuelle mise en place de structures nouvelles, on puisse utiliser les procédures existantes dans le sens de la coordination chaque fois que cela sera possible.

Il s'agirait donc, en quelque sorte, de créer un réflexe administratif permettant d'envisager, chaque fois qu'il y a programmation d'équipements, la dimension de la coordination, étant entendu que celle-ci peut se présenter sous des formes modestes, variées et très pragmatiques, chaque institution gardant des possibilités d'individualisation ou de coopération à divers degrés. Dans cet esprit, le groupe émet les suggestions suivantes :

- i) il serait souhaitable, de recommander aux organismes existants de planification d'une zone donnée, pour un temps donné, de toujours introduire, dans leurs réflexions, la dimension de la coordination, en proposant des projets d'ensemble et en réfléchissant sur les notions générales d'économie et en particulier d'économies induites (transports, parkings . . . ) ;
- ii) dans la mesure où il paraît à peu près impossible aujourd'hui de ne pas considérer un service sans son environnement social et urbain, il serait nécessaire qu'au niveau pratique de la constitution des dossiers d'équipement par chaque service instructeur, soit incluse, dans le dossier, une étude systématique de la justification de la conception - coordonnée ou non - de l'équipement par rapport aux besoins globaux de l'ensemble de la zone ;

- iii) aussi longtemps que la coordination ne sera par une pratique courante, il serait utile, à tous les niveaux nécessaires, de prévoir diverses formes d'incitations permettant aux différents partenaires de mieux mobiliser leurs ressources dans le sein de la coordination (subventions globales, contrats avec les aménageurs, facilitation de prêts, priorité de programmation aux partenaires jouant le jeu de la coordination . . . ) ;
- iv) compte tenu du fait que l'école s'adresse à une fraction importante de la population, que les écoliers constituent un milieu de vie fragile qu'il importe de protéger, et qu'un des buts reconnus des systèmes éducatifs est de favoriser l'apprentissage de la vie sociale par les enfants, il est impossible chaque fois qu'il est envisagé un projet d'équipement d'éviter une discussion et sur la spécificité de l'école et sur les liens que tout équipement doit avoir avec elle.

### Suggestions pour le fonctionnement

Au niveau du fonctionnement, il est apparu au groupe de travail, que les facteurs essentiels pour favoriser la conduite de la coordination sont de trois ordres.

#### a) Les hommes

Constatant que l'engagement des responsables dans le projet coordonné reste dépendant de leur appartenance première et qu'ainsi des difficultés peuvent apparaître, il est souhaitable de favoriser toutes les dispositions qui accroîtront l'autonomie de l'établissement intégré par rapport aux services d'appartenance d'origine : statut spécial, commissions administratives globales, etc. Les établissements coordonnés étant de toute façon "condamnés" à une qualité de service de la part du personnel au dessus de ce qui reste tolérable dans d'autres types d'établissement et requérant de leur part de grandes qualités d'engagement et d'adaptation, il serait souhaitable de trouver des moyens divers de valoriser leur travail.

#### b) Le budget

Le budget des établissements coordonnés comportant, en général, des apports de sources différentes (comptabilisés ou non) le problème est de maintenir ces participations dans un équilibre entre elles qui ne soit par continuellement remis en cause. Pour pallier cette fragilité du budget coordonné la solution à recommander, s'il n'est pas possible que le budget soit alimenté par une source unique (la commune, par exemple), serait de prévoir des conventions de participation à moyen terme qui engageraient les services ou financeurs participants pendant toute la durée de la convention.

c) La justification du service

Le groupe constate que, dans l'état actuel des choses, la coordination n'étant pas encore une pratique courante, un projet coordonné doit justifier son existence de façon permanente. Il est donc nécessaire de maintenir constamment la qualité des services et de prévoir des instruments d'évaluation de cette qualité. Cette permanence de qualité n'exclut nullement l'adaptation de ces services aux besoins nouveaux et aux transformations des situations dans lesquelles ils s'insèrent. Bien au contraire. L'évaluation doit également porter sur cette flexibilité et sur ces possibilités d'évolution et d'adaptation.

## NOTES DE TRAVAIL DU GROUPE 2

Animateur : Guy Le Boterf

Le groupe 2 présentait des caractéristiques assez particulières du fait de sa composition, puisqu'il réunissait essentiellement des administrateurs, et que deux des trois pays représentés dans ce groupe (la Belgique et l'Espagne) ne connaissent pas aujourd'hui d'expériences de coordination ou d'intégration des équipements collectifs, au sens où ces termes sont généralement employés dans les Etats représentés au colloque.

Pour cette double raison, le groupe a privilégié une approche institutionnelle de la question, en mettant plus spécialement l'accent sur la nature et l'importance des obstacles et résistances de toute sorte qui peuvent s'opposer au lancement d'une politique d'intégration et de coordination des équipements. Par approche institutionnelle, il faut ici entendre l'examen aux différents stades du processus de décision, de conception et ensuite de gestion en matière d'équipements collectifs, des rapports entre l'autorité centrale étatique, ses représentants au niveau local et les diverses collectivités décentralisées. Au demeurant - et l'on reviendra plus loin sur cet aspect - le groupe a estimé souhaitable de mettre en avant la notion de coordination des activités, la coordination des équipements apparaissant plutôt comme un moyen parmi d'autres voies possibles pour atteindre cet objectif.

### LES PRINCIPAUX PROBLEMES POSES

#### L'étude des besoins

Comment réaliser l'étude des besoins ?

Qui a intérêt à définir les besoins ?

Les équipements coordonnés répondent-ils à des besoins spécifiques auxquels ne répondent pas les équipements séparés ?

A quel niveau appréhender les besoins ? Faut-il aller jusqu'à l'étude du mode de société ?

Pourquoi l'intégration ? Quelle est sa justification sociale ? N'y a-t-il pas des raisons spécifiques à chaque pays ?

Comment éviter la transposition des "modèles" que pourraient être les équipements coordonnés ?

### La place de l'école dans les équipements coordonnés

Les équipements coordonnés ou intégrés ne risquent-ils pas de faire perdre à l'école sa spécificité ? N'y a-t-il pas des risques de dissolution de l'école ?

Faut-il centrer, intégrer les équipements coordonnés autour de l'école ? Doit-on donner la priorité à l'équipement scolaire ? Doit-on commencer un ensemble coordonné en construisant l'école ?

En centrant les activités autour de l'école, n'y a-t-il pas un danger de "scolarisation" de l'ensemble des activités ?

### Le choix du public à atteindre

Faut-il concevoir les équipements coordonnés comme étant prioritairement au service des enfants (public scolaire) ou au service de l'ensemble de la population ou zone déterminée ?

Faut-il donc chercher à "ouvrir l'école" (perspective scolaire) ou plutôt à traiter l'école comme une des ressources possibles d'un système éducatif destiné à l'ensemble de la population (perspective de l'éducation permanente).

### Les relations entre les installations et la fonction du personnel (enseignant ou non-enseignant)

Faut-il créer des équipements novateurs empêchant tout retour à une pédagogie traditionnelle (politique de contrainte) ou concevoir plutôt des équipements pouvant être transformés progressivement vers des solutions de plus en plus novatrices (politique d'option) ?

Comment mettre en place une préparation aux activités et aux installations des enseignants (par exemple dans les écoles normales) et une formation qui accompagne le personnel qui utilise les équipements coordonnés ?

### Les conditions institutionnelles de la coordination

Les équipements coordonnés ne sont-ils possibles que dans des contextes institutionnels décentralisés ?

N'y a-t-il pas des possibilités de mise en place d'équipements coordonnés, dans le contexte centralisé, où il est possible d'utiliser des "complicités institutionnelles" entre les niveaux central et local ? N'est-il pas possible de créer ainsi des "précédents" sur lesquels s'appuyer ?

### Les différentes réponses possibles à la coordination

Les équipements coordonnés sont-ils uniquement des équipements concentrés, regroupés ?

N'est-il pas nécessaire de penser également en termes de réseau (centre avec des relais, coordination de pôles différenciés) ?

Dans le cas d'un réseau d'équipement, ne faut-il pas atteindre cependant une certaine masse critique d'installations pour le noyau central ?

Ne pourrait-on pas penser à créer des réseaux coordonnés et cohérents d'expériences novatrices ?

La conduite des activités ne doit-elle pas donner lieu à des traductions différentes en termes d'installations ?

### Méthodologie de la planification

Y a-t-il des méthodologies de planification qui soient spécifiques aux équipements coordonnés ? En quoi diffèrent-elles de celles qui existent pour des équipements séparés ?

Comment caractériser ou différencier les catégories de population que l'on cherche à atteindre (âge, sexe, niveau socio-économique, résidence, lieu de travail, participation à des groupes volontaires, etc. ? Quel critères choisir ? Quelle est l'incidence du choix de ces critères ?

Comment tenir compte de ce qui existe déjà comme installations, activités, contraintes, ressources, forces d'inertie ? Comment donner une nouvelle vocation à des installations conçues déjà pour d'autres fonctions ?

### Les stratégies

Comment commencer une politique d'équipements coordonnés ?  
Comment l'impulser dans un contexte institutionnel centralisé ?

Qu'est-ce qu'une politique ou une stratégie nationale en matière d'équipements coordonnés ? En quoi cela consiste-t-il ?

Comment définir les priorités ?

### La conduite de l'évaluation

Quels sont les types d'effets à rechercher dans l'évaluation ?

L'évaluation quantitative n'est-elle pas superficielle (fréquentation des installations, par exemple) ?

Ne faut-il pas manier avec prudence des évaluations économiques, en sachant qu'il y a plusieurs types d'installations coordonnées (regroupement, réseau, éclatement ...) ?

### Coordination et urbanisme

Quel type d'intégration concevoir avec l'habitat ?

Comment concevoir la coordination dans un contexte d'habitat dispersé ?

## QUELQUES ELEMENTS POUR LA DEFINITION D'UNE LIGNE DE CONDUITE

Le groupe s'est efforcé, après cet inventaire des questions, d'esquisser des voies possibles de solution avec un grand souci de pragmatisme, en tenant le plus grand compte de la diversité des situations, auxquelles pourrait s'appliquer l'objectif commun de coordination des activités.

Cette diversité des situations peut à la fois se caractériser par des données tenant au contexte géographique, urbain ou rural, ainsi qu'au contexte institutionnel et par différents degrés dans l'attitude des populations et de leurs représentants et leur volonté plus ou moins affirmée de contribuer à la réalisation et au fonctionnement d'installations abritant des activités coordonnées.

Le groupe estime de ce fait qu'il faut pouvoir offrir une réponse adaptée à chaque situation observée, et donc pouvoir disposer de toute une gamme différenciée de solutions en matière d'équipements.

Pour clarifier l'exposé, trois grandes catégories de situations peuvent être distinguées sur le plan des équipements urbains :

- i) le cas des villes nouvelles pour lesquelles l'ensemble des équipements socio-culturels propres à satisfaire les besoins de la population résidente doit être réalisé en fonction d'une programmation rigoureuse;
- ii) le cas des quartiers nouveaux d'une agglomération en développement, pour lesquels l'équipement devrait être conçu en liaison étroite avec celui de la ville ancienne qui en constitue le noyau, de façon à éviter la ségrégation du quartier neuf;
- iii) le cas des villes "stabilisées" dans leur évolution démographique, pour lesquelles se posent essentiellement des problèmes de "fédération" et de redéploiement des équipements déjà existants, éventuellement complétés pour satisfaire de nouveaux besoins de la population résidente.

A ces trois cas de zones urbaines, il conviendrait d'ajouter celui des zones rurales à faible densité de population qui appellent des solutions (stratégies) très spécifiques que le groupe n'a pas eu le temps d'étudier de façon utile.

### L'AMENAGEMENT DES SERVICES COLLECTIFS DANS LES VILLES NOUVELLES ET QUARTIERS NOUVEAUX

Si la conception des équipements et la définition de leur aire de desserte doivent être différentes dans chacun des deux premiers cas distingués précédemment, il apparaît en revanche que la procédure (stratégie)



qu'il conviendrait de recommander, doit obéir aux mêmes impératifs d'organisation du processus de décision.

### Les conditions de la réalisation d'installations abritant des équipements intégrés ou coordonnés

Ces conditions peuvent être rassemblées en trois grands groupes :

- a) les préalables institutionnels
- b) les décisions relatives à la conception et à la programmation des installations;
- c) les décisions concernant le fonctionnement et la gestion des activités.

#### a) les préalables institutionnels

Le groupe estime que la réalisation de telles installations n'est possible que si un certain niveau de décentralisation est déjà atteint dans le pays considéré. (Dans les pays faiblement décentralisés, une certaine "complicité institutionnelle" entre certains niveaux centraux et locaux rendent parfois possibles également des expériences d'équipements coordonnés pouvant ainsi créer des "précédents"). Il faut en outre que, dans le dialogue entre les administrations centrales et les collectivités décentralisées, tous les agents de l'Etat soient convaincus de l'intérêt de cette réalisation. Cependant, ces deux conditions étant posées, il importe dans les pays encore dépourvus d'équipements coordonnés que les premières initiatives ou expériences soient introduites par le pouvoir central.

#### b) Les décisions relatives à la conception et à la programmation

Deux types de décisions doivent être prises en toute clarté :

En premier lieu, il importe de bien cerner le public ou les publics que l'on se propose de toucher. Le public peut être individualisé par son âge (enfants d'âge scolaire) ou au contraire étendu à l'ensemble d'une population donnée; ou par un type de demande ou de préoccupation, l'accent étant ou non mis sur les besoins éducatifs pour les privilégier ou au contraire les mettre à égalité avec d'autres besoins (sociaux, sanitaires, culturels . . . ) .

En second lieu, il importe que les différents partenaires institutionnels associés à la réalisation soient clairement informés des contraintes financières, de la durée et du calendrier de la mise en oeuvre.

S'agissant de la méthode de programmation pour aboutir à ces décisions, le groupe estime nécessaire d'y associer non seulement l'ensemble des partenaires institutionnels (élus locaux, responsables des futurs

établissements), des représentants des diverses catégories d'usagers potentiels et un regroupement interdisciplinaire (pédagogues, architectes, administrateurs, animateurs). Mais, tant dans la formulation que dans le traitement des hypothèses de travail sur les activités et services et sur la conception des installations appelées à les réunir, il est apparu au groupe que la participation ne pouvait être efficace que si une équipe technique présentait à l'instance de concertation des techniques de reformulation opératoire des besoins, des schémas alternatifs comportant des variantes pré-établies et des méthodes de traitement des informations et des suggestions. De telles méthodes sont en effet nécessaires pour faciliter l'élaboration d'un projet cohérent par un groupe ne comprenant pas que des spécialistes.

c) Les décisions concernant le fonctionnement et la gestion des activités

Deux points ont été particulièrement soulignés :

Tout d'abord, il importe de définir a priori, c'est-à-dire, dès la décision de lancement de l'opération de construction des installations, la structure de gestion des activités (statut, mode de recrutement, budget, système de comptabilités, coûts de fonctionnement . . .). En effet, on constate par exemple que l'une des causes du blocage actuel dans le lancement de nouvelles expériences d'équipements coordonnés en France, réside dans l'absence de définition de structures de gestion, les installations intégrées ayant été en quelque sorte remises à leurs usagers sans véritable "mode d'emploi".

Le second point concerne la formation et la sensibilisation des personnels appelés à exercer leurs fonctions (de direction, d'animation, d'enseignement) dans de tels équipements. Entre les deux hypothèses indiquées dans la première partie, le groupe a manifesté sa préférence pour la seconde, c'est-à-dire celle qui vise à parvenir progressivement à modifier les comportements traditionnels. De ce fait, il paraît préférable de ne pas réaliser des installations qui contraignent à vivre d'emblée dans un climat contraignant "d'innovation obligée", les installations doivent au contraire permettre d'évoluer par étapes d'un fonctionnement d'inspiration traditionnelle vers une plus grande ouverture des activités les unes vers les autres. Une formation "d'accompagnement" du personnel est donc nécessaire. Elle devra être fondée sur l'étude de problèmes concrets qui se posent, sur les relations entre la pédagogie, les activités et l'espace.

Quelques exemples de traduction possibles

Privilégier la fonction éducative de l'école. Mettre l'école au centre du dispositif et la mettre en relation avec d'autres types d'installations (sportives, culturelles sociales).

Concevoir l'école comme un des pôles d'installations parmi les autres - la fonction éducative de l'école n'est pas privilégiée.

Concevoir des regroupements et des pôles d'installations à partir d'une nouvelle redistribution des fonctions (enseignement, réunion, rencontre, gestion, spectacles, etc.) qui existent initialement dans chaque institution (l'école, centre social, centre sportif, centre sanitaire). Dans ce cas les éléments essentiels du "meccano" ne sont plus les éléments traditionnels (l'école centre social, agence de l'emploi, etc.) mais des fonctions ou des services plus spécifiques qu'ils comprenaient initialement. Tout en conservant une certaine autonomie, chacune des institutions partage avec les autres un certain nombre de ressources gérées en commun (audio-visuel, pôle documentaire, reprographie, restauration, etc.).

## NOTES DE TRAVAIL DU GROUPE 3

Animateur : David Lewis

### BESOINS ET OBJECTIFS

#### Objectifs fonctionnels

Education permanente et retour à l'éducation.

Loisirs pour tous les âges.

Satisfaire aux besoins de groupes d'âges spécifiques, notamment pré-scolaires, 16 à 19 ans, adultes, etc., par opposition aux groupes d'âges correspondant à la scolarité obligatoire.

Ouvrir davantage les écoles sur l'extérieur, par opposition à l'ancienne tradition "monastique". Mettre les écoles en relation avec les ressources culturelles locales, notamment en ce qui concerne le théâtre, l'histoire, les arts, ainsi qu'avec les ressources humaines.

#### Objectifs d'organisation

Equipements coordonnés ou multi-fonctionnels qui répondent à de nombreux besoins interdépendant.

Ces équipements doivent répondre aux besoins qui ont été identifiés par les communautés elles-mêmes.

Les communautés doivent être directement engagées dans la gestion de leurs équipements et programmes.

Optimisation des ressources locales.

Réutilisation de bâtiments existants pour des programmes nouveaux ou améliorés.

Création d'une identité locale - autour de centres d'intérêts, de programmes, d'objectifs communs, etc.

Formation en cours de service des enseignants dans un climat de changement.

Développement d'un plan d'ensemble ou de plans spécifiques par le gouvernement central et les "bureaucraties" financièrement impliquées avec objectifs et priorités, transmis ensuite aux communautés.

Démontrer aux communautés les avantages, les inconvénients, les possibilités, etc., de l'utilisation multiple. Fournir des informations au moyen de banques "de ressources" établies à partir d'études de cas choisis dans d'autres situations.

Répondre efficacement à des besoins individuels par la coordination.  
Fournir à la communauté des "catalyseurs indépendants".

## QUESTIONS ET PROBLEMES

### Questions

Leadership ?

Qu'est-ce au fait une communauté ?

Une planification centralisée doit-elle faciliter le financement et établir des critères généraux de performances pouvant servir de recommandations aux communautés locales ?

Comment relier les processus visant à identifier les besoins à des objectifs réalisables ?

Comment concevoir des processus administratifs pour répondre aux pressions locales, etc. ?

Qui prend l'initiative de la conception du projet ?

De quels "points d'entrée" dispose la communauté ?

Comment créer une banque de ressources à l'usage des communautés en difficulté ou ayant des décisions à prendre ?

Est-il possible d'établir la coordination par l'intermédiaire de la centralisation ?

### Problèmes

Les communautés donnent parfois une priorité absolue à des programmes qui, du point de vue national, n'ont qu'une faible priorité et un budget peu important.

Convaincre la bureaucratie, les enseignants pris individuellement, et les différents groupes d'intérêts de la communauté que l'utilisation multiple ne leur fera perdre ni leur droit de contrôle ni leur autonomie.

Manque de ressources budgétaires pour répondre aux besoins.

Changements démographiques

chûte du taux de natalité

mouvements migratoires de la campagne vers la ville

Situations locales défavorisées.

Concentrer des programmes centralisés dans des zones (notamment des zones rurales) dont la décentralisation et la dispersion sont des caractéristiques naturelles.

Inflation : maintenir les budgets au même niveau en période d'inflation se traduit par une diminution annuelle des services.

Administrer la diversité.

Les enseignants ayant été formés dans un enseignement par disciplines, sont "centrés sur les disciplines" et ne perçoivent pas les interrelations.

Les pouvoirs de plus en plus étendus des syndicats et les contraintes qu'ils imposent.

Pourquoi l'éducation ? Quel est le rôle de l'enseignant ?  
Stratification traditionnelle des compétences (élitisme).  
Les enseignants formés par disciplines sont incapables de faire face à une évolution rapide, notamment en ce qui concerne l'éducation globale.  
Qui sont les partenaires dans un processus  
    les utilisateurs ?  
    les dispensateurs de ressources ?  
Centralisation des décisions budgétaires et de l'élaboration des politiques.  
Fortes pressions locales qui ne peuvent pas être satisfaites.

### Avantages de l'utilisation commune

#### a) Economiques

Vous obtenez davantage pour l'argent investi.  
Vous avez le maximum pour un minimum d'argent.  
La coordination de budgets parallèles vous permet de bénéficier des dépenses des autres qui à leur tour bénéficient des vôtres.  
Les coûts de fonctionnement sont répartis entre une variété d'utilisateurs (ou de chapitres budgétaires).  
Cela peut parfois permettre d'économiser de l'argent qui serait autrement dépensé pour d'autres installations ou programmes.

#### b) Sociaux

Les gens font connaissance.  
Le potentiel représenté par la répartition équitable des efforts croît d'une façon exponentielle.  
Grâce à l'utilisation commune l'école reçoit un meilleur soutien de la part de la communauté : meilleure compréhension, etc.  
La façon de traiter les programmes et leur combinaison créent une synergie - effet de "boule de neige".

### Pièges de l'utilisation commune

Conception de l'organisation de la direction et des responsabilités lorsqu'il y a utilisation commune.  
Créer et faire concorder les chapitres budgétaires pour les dépenses d'investissement et de fonctionnement.  
Problèmes de territoire.  
Problèmes de taille et d'échelle.  
Pas de passage d'un endroit à un autre au fur et à mesure de la croissance de l'enfant.  
Des demandes peuvent être imposées au personnel qui n'a pas été formé pour y répondre.  
Utilisations communes incompatibles.

## STRATEGIES ET MISE EN OEUVRE

Le groupe a étudié des stratégies pour la mise en marche du processus de planification depuis la perception des besoins jusqu'à la mise en oeuvre de projets multi-fonctionnels et la gestion des équipements une fois achevés. Le groupe a étudié ce processus au moyen de diagrammes.

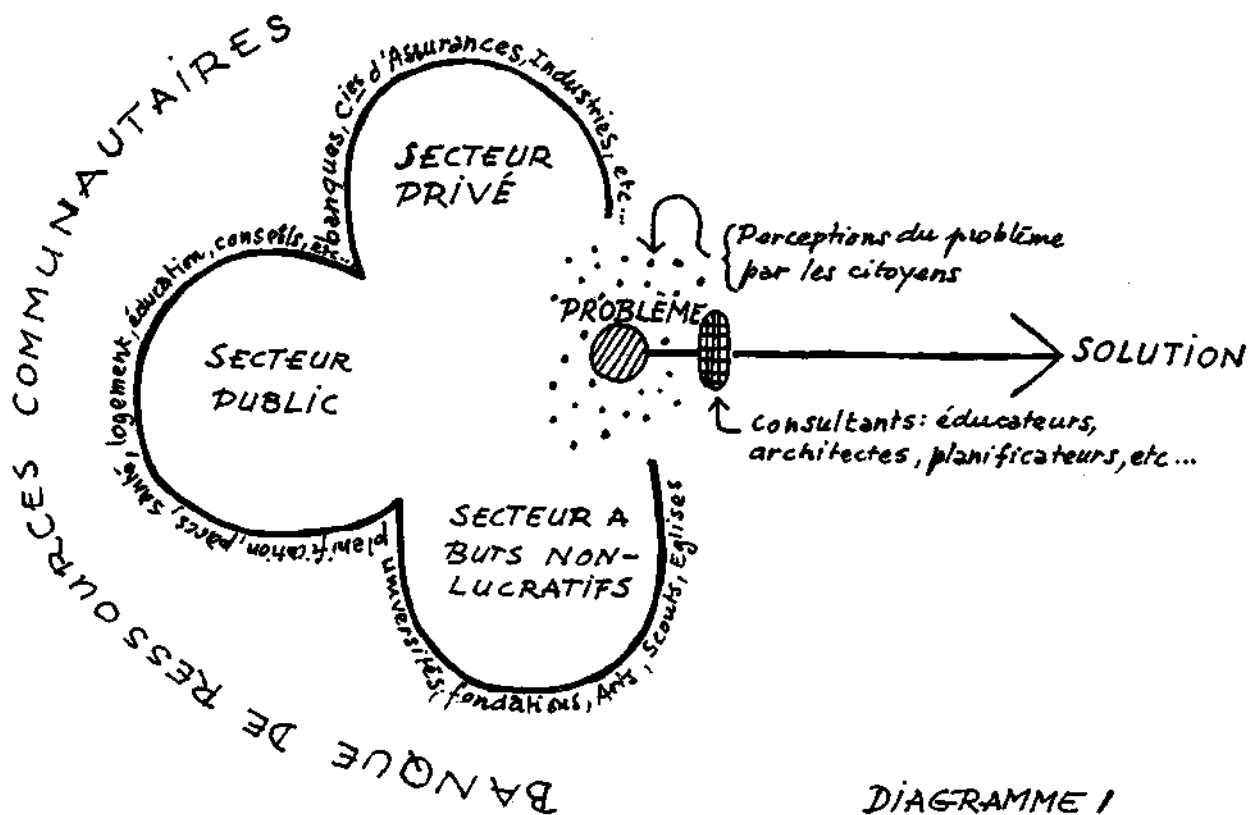


DIAGRAMME 1

Le diagramme ci-dessus indique que chaque "problème" se situe dans un contexte particulier. Ce contexte a deux principales caractéristiques différentes :

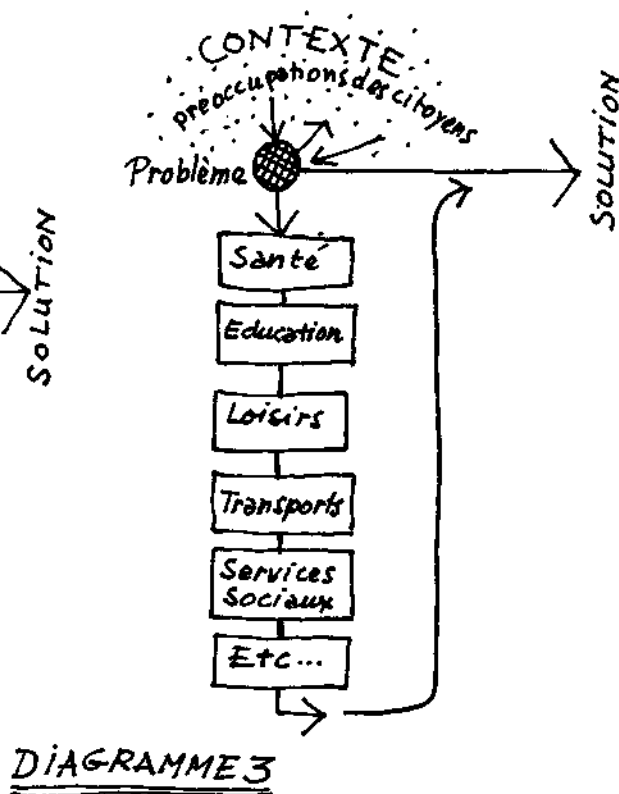
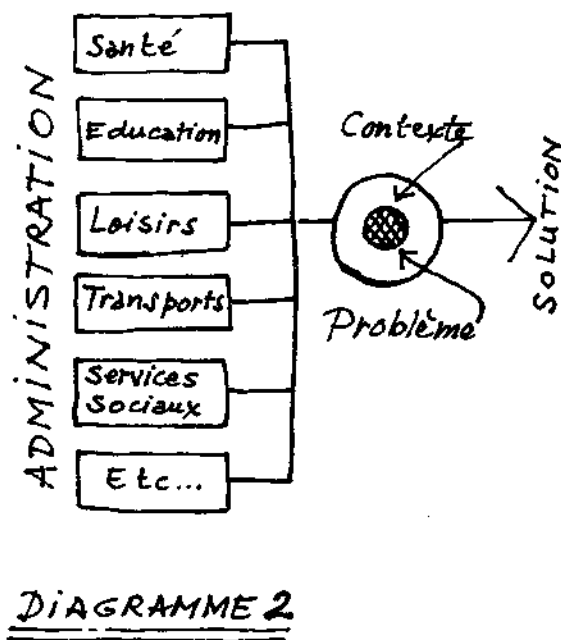
- a) objective : notamment données de planification, budgets, structures existantes, administrations, etc.
- b) subjective : perception du problème par les citoyens, bureaucrates, intérêts privés, intérêts politiques, etc.

Chaque problème se situe également dans un réseau de ressources - ou une "banque" de ressources - auquel il est possible de recourir pour le processus de planification.

Le rôle du planificateur/architecte et des autres consultants professionnels, qu'ils fassent partie de la fonction publique ou qu'ils soient engagés à titre privé, est essentiel pour harmoniser les apports des citoyens et les intérêts en jeu, publics et privés, au fur et à mesure que le projet prend forme.

Le groupe a ensuite étudié deux modèles. Le premier est un modèle de "bureaucratie éclairée"; c'est-à-dire que les services officiels entretiennent de bonnes relations, et sont en mesure de percevoir un problème, d'examiner ensemble ses interrelations complexes, de planifier une solution d'ensemble coordonnée et de la mettre en oeuvre - le tout à l'intérieur du secteur public et sans crise (diagramme 2).

Dans le second modèle la bureaucratie est poussiéreuse ..., les services sont indépendants les uns des autres, et il n'y a pas de mécanisme permettant de les rassembler autour d'un problème. Lorsque tel est le cas, les citoyens ressentent le problème comme une question urgente, font des réunions sur le sujet, militent et insistent auprès des différents services travaillant avec eux pour qu'une solution soit trouvée et mise en oeuvre (diagramme 3).





Le groupe a ensuite examiné un schéma de planification et de mise en oeuvre fondé sur six catégories d'entrées ("input") comme suit

1. Connaissance et information; 2. Motivation et priorités;
3. Argent; 4. Ressources humaines; 5. Compétence; 6. Temps.

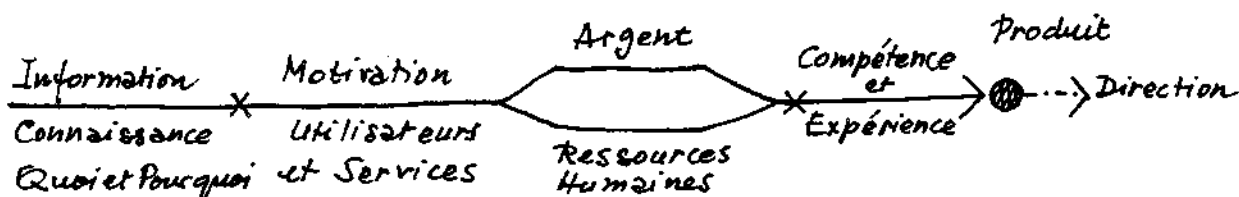


DIAGRAMME 4

Une autre possibilité faisant intervenir dans le schéma quatre catégories ou rubriques fut ensuite étudiée.

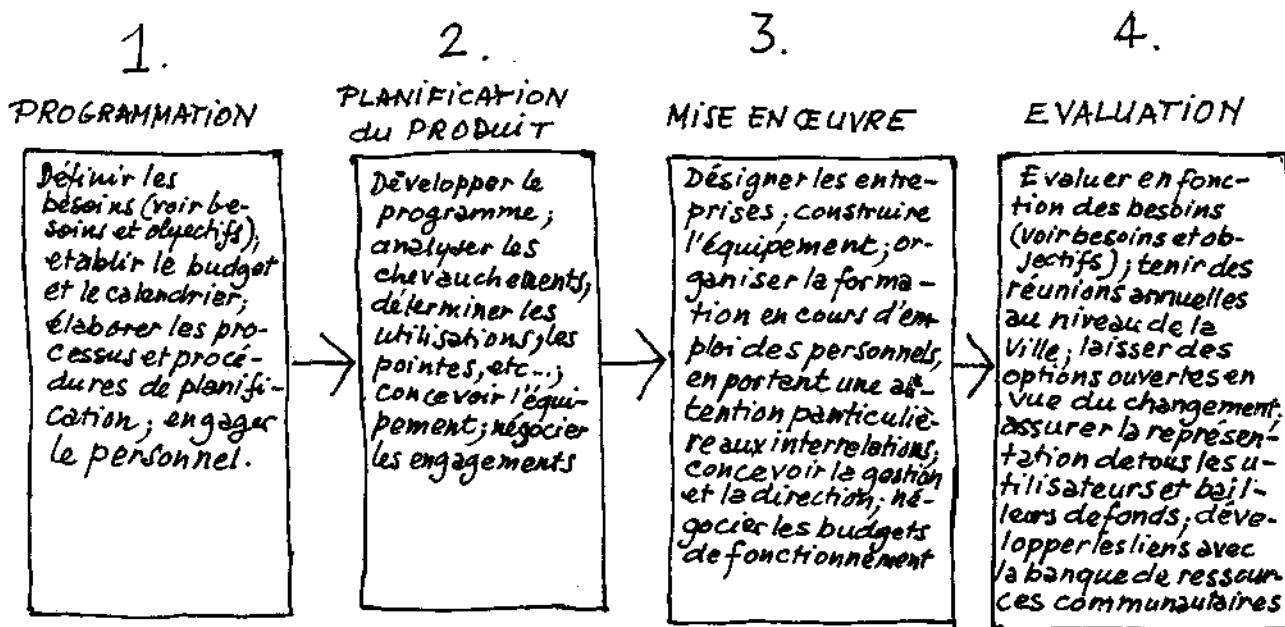


DIAGRAMME 5

GESTION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

Ville nouvelle

Hypothèses de travail :

- adopter "Objectifs et besoins" de la Section I;
- peu de personnes immédiatement disponibles dans la localité;
- la population existante se préoccupe de l'avenir;
- fonds publics limités;
- possibilités d'investissements privés;
- structure équilibrée de la population;
- motif : migration de population;
- croissance par phases;
- groupes d'intérêts locaux politiques et économiques implantés;
- le gouvernement central a pris la responsabilité de promouvoir le projet.

Procédure pour appliquer les ressources à la satisfaction des besoins :

	Phases de développement du projet			
RESSOURCES	PROGRAMMATION besoins budget calendrier	PLANIFICATION	MISE EN OEUVRE	UTILISATION
Connaissance				
Motivation				
Argent				
Ressources humaines				
Compétence				
Temps				

Les clients des équipements à utilisation commune doivent être consultés à chaque phase :

- utilisateurs principaux (par exemple élèves et parents dans une école);
- personnels (par exemple enseignants, administration et personnel de service dans une école) et leurs syndicats;
- "groupes d'intérêts particuliers" dans une communauté (par exemple, associations locales et clubs);
- investisseurs privés (par exemple, usines et commerces);
- représentants élus de l'autorité locale;
- fonctionnaires de l'autorité locale;
- fonctionnaires du gouvernement central.

Le cadre de gestion de la mise en oeuvre pour une ville nouvelle serait sans doute établi comme suit :

- a) Le gouvernement central ou l'organisme privé de développement (par exemple aux Etats-Unis) nommerait un directeur de projet (consultant du secteur public ou du secteur privé) responsable de mener à bien l'ensemble du projet.
- b) Le directeur s'adjoindrait un Comité de Direction (autorités et agences officielles locales, par exemple service de l'éducation, politiciens locaux, représentants des organisations locales, etc.) pour décider des stratégies à suivre et approuver les propositions faites.
- c) Le Comité de Direction créerait un Comité de Planification composé de professionnels et d'administrateurs pour établir le programme et effectuer le travail.
- d) Le Comité de Planification nommerait des consultants selon les besoins.

### Ville ancienne

Comme pour les villes nouvelles mais :

1. Identifier les besoins, présents et futurs, en consultation avec les autorités nationales et locales et les utilisateurs actuels.
2. Faire l'inventaire de tous les équipements existants (publics et privés) dont les locaux peuvent être utilisés ou dont l'utilisation peut être améliorée.
3. 1 - 2 = besoins en nouveaux bâtiments.
4. Programmer par phases, chacune étant viable en soi en tant qu'équipement complet. Petits projets de "démarrage" pour encourager la coopération.

## DIRECTION

Simultanément au développement des premiers plans établis selon le Programme et à leur mise à l'épreuve et leur modification par consultation des groupes d'intérêts concernés, il faut étudier et concevoir la façon d'administrer et de diriger le projet.

Les points à étudier à ce stade sont :

- chevauchement des espaces (éléments partagés et non partagés);
- heures de pointe et éventail de l'utilisation dans le temps et d'une manière répétitive.
- type et nombre d'utilisateurs; âge, sexe, etc.
- responsabilité au niveau d'un service ou d'une agence;
- répartition des responsabilités budgétaires, compte tenu de tous les facteurs, par exemple, entretien, fournitures, réparations, amortissement.

La Direction devrait envisager assez tôt la nomination d'un Comité de Gestion intérimaire - composé probablement de représentants des services et des utilisateurs impliqués dans la rédaction du programme. Ce Comité devrait jouer un rôle dès le départ et d'une manière permanente, en tant que mandant du projet, vis-à-vis de l'autorité qui le promeut et doit être très indépendant des agences; il doit contribuer au développement coordonné tout en restant dans des politiques établies. Il devrait y avoir un gestionnaire des ressources indépendant, nommé par ce Comité pour la gestion quotidienne.

Le Comité doit adopter une constitution qui doit :

- être ouverte au changement pour répondre aux modifications dans le programme et dans l'utilisation;
- être ouverte à l'acceptation future d'une représentation plus large des groupes d'utilisateurs (par exemple, enfants, handicapés, personnes âgées, etc.);
- inclure ceux qui fournissent les fonds aussi bien que les utilisateurs;
- pouvoir répondre aux vœux d'utilisateurs saisonniers ou temporaires (festivals, etc.);
- être susceptible de pouvoir évaluer périodiquement les performances du projet et du Comité (techniques de réunion au niveau de la Ville, et élections);
- tenir compte des questions relatives aux pouvoirs dont ses membres sont investis.

(Ces questions ont des ramifications légales qui doivent être étudiées du point de vue des politiques; elles peuvent demander éventuellement un

réajustement en fonction des processus de planification et des questions concernant le statut et l'identité de ceux qui participent à la planification des équipements).

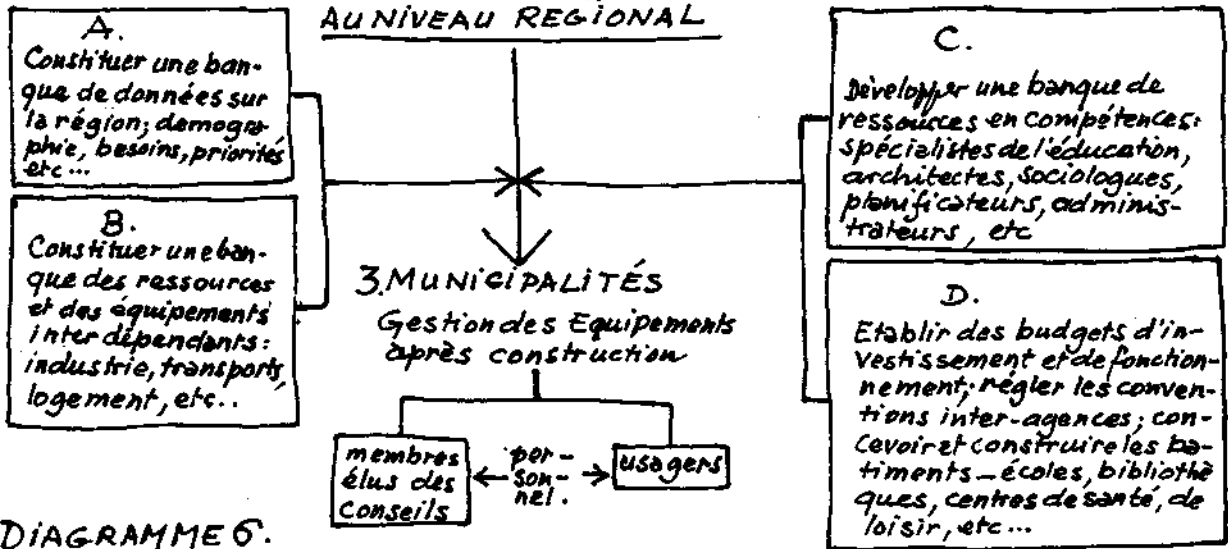
RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE GESTION  
DES EQUIPEMENTS MULTI-FONCTIONNELS, A L'ECHELON NATIONAL

Le groupe 3 a pris la situation au Portugal comme base de discussion sur les stratégies nationales (pour fournir des équipements multifonctionnels en réponse aux besoins locaux. Le Portugal est un pays où la restauration de conditions stables après une période de bouleversements n'a eu lieu que récemment. Jusqu'en 1968 l'éducation était obligatoire au niveau primaire seulement. La mixité dans l'enseignement était également inconnue avant 1968. Après la période de bouleversements il n'y a plus de données fiables sur la démographie, les migrations et l'habitat, le taux des naissances, etc., sur lesquelles on puisse fonder des politiques nationales. La situation est aggravée par l'arrivée au Portugal de réfugiés des anciennes colonies, notamment l'Angola. Actuellement, l'école primaire est sous la responsabilité des municipalités. L'éducation moyenne et secondaire est sous la responsabilité centrale du ministère de l'Education. Le ministère lui-même est partagé en services chargés de domaines circonscrits tels que la pédagogie, les transports et les cantines, l'équipement scolaire, et la planification. Le service responsable de la planification fait peu de plans d'équipements. Son travail consiste principalement à coordonner les budgets. Le Portugal a 21 districts régionaux (17 dans la métropole et 4 dans les îles). Il a également 383 municipalités.

Le groupe a étudié une stratégie par laquelle les 21 régions pourraient devenir le relais pour la fourniture d'équipements multifonctionnels, comme suit :

**1. FONCTIONS  
AU NIVEAU CENTRAL**  
Plan national, Budgets nationaux  
Administration nationale et Coordination

**2. FONCTIONS  
AU NIVEAU REGIONAL**



**DIAGRAMME 6.**

Autorité	Statut	Equipements	Fonction
Gouvernement central	Elus (maintenant)	Réseau routier national Implantation d'industries, etc.	- Plan et budget à l'échelon national - Normes en matière d'enseignement etc., et conseils pour la conception - Conseils inter-services sur les équipements coordonnés
Autorités régionales	(a) Représentants désignés des municipalités (b) Elus (plus tard)	Ecoles Bibliothèques Hôpitaux Equipements sportifs Logement, etc.	- Planification de l'éducation, etc. - Concevoir et construire des équipements séparés et des équipements coordonnés pour tous les services ayant les municipalités pour clients (équipes professionnelles de conception publiques/privées)
Municipalités	Elus (bientôt)		- propriété (?) et gestion des équipements communautaires coordonnés (conseillers élus et représentants des usagers dans les comités de gestion) - Soutien à des groupes autonomes d'action bénévole dans des bâtiments existants

Prototype d'une matrice pour le processus d'évaluation

STADES DE DEVELOPPEMENT DU PROJET RESSOURCES	PROGRAMMATION	PLANIFICATION	MISE EN OEUVRE - EVALUATION
	Besoins Priorités Budget Temps Processus etc.	Programme Chevauchements Utilisations Conception Engagements	Gestion Direction Changement etc.
Connaissance			
Motivation			
Argent			
Ressources humaines			
Compétences			
Temps			

Hypothèses types :

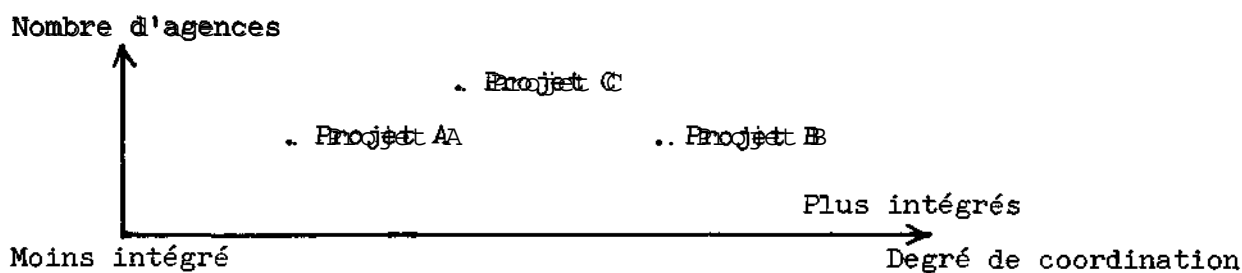
- Adopter objectifs et besoins
- Population existante concernée
- Possibilités d'investissement privé
- Collaboration inter-services
- Ressources publiques limitées
- Permutations démographiques importantes
- Mouvement de la population (migrations, changements)
- Développement selon les priorités et par phases
- Fortes pressions politiques
- Emploi et industries - une solution

## NOTES DE TRAVAIL DU GROUPE 4

Animateur : Margrit Kennedy

### Définition du champ d'intérêt

La coordination varie selon plusieurs dimensions



Moins intégré Degré de coordination  
L'intégration peut encore être considérée à différents niveaux :

- a) intégration matérielle
- b) intégration sociale
- c) intégration des financements
- d) intégration de l'organisation
- e) motivation de l'intégration

Les degrés d'intégration aux différents niveaux ne coïncident pas forcément, c'est-à-dire que l'équipement le plus intégré matériellement ne coïncide pas nécessairement avec la structure la plus intégrée du point de vue de l'organisation, etc.

Une première intégration peut se trouver plus tard reconvertie dans une structure "additive"; des structures additives peuvent par la suite devenir intégrées ou plus étroitement coordonnées.

En conclusion, "commencer quelque part et ne pas se soucier trop de la perfection"; faire des prévisions aussi précises que possible mais laisser une certaine flexibilité pour le changement.



## Problèmes

Coordination des secteurs publics et privés

Coordination de différents niveaux de décision

Coordination d'échelle (par exemple 5 000 personnes correspondent à une école primaire, 10 000 à des équipements éducatifs secondaires, 15 000 à un centre médical - normes irlandaises)

En considérant les problèmes ci-dessus le groupe est arrivé aux conclusions suivantes :

Pas de solutions universelles.

Les conflits sont inévitables, en conséquence l'un des aspects stratégiques les plus importants de la coordination est de mettre en place des mécanismes de conciliation des intérêts divergents.

Dans tous les pays l'Etat impose certaines exigences obligatoires; lorsque des besoins ne ressortant pas de ces exigences apparaissent, ils doivent être satisfaits par des groupes bénévoles.

Comme la distance entre le niveau central de décision et le niveau du projet lui-même est généralement trop grande, le rôle du niveau intermédiaire de décision (municipal, régional, etc.) doit être renforcé.

Les structures décentralisées de prises de décision semblent plus aptes à mener à la coordination.

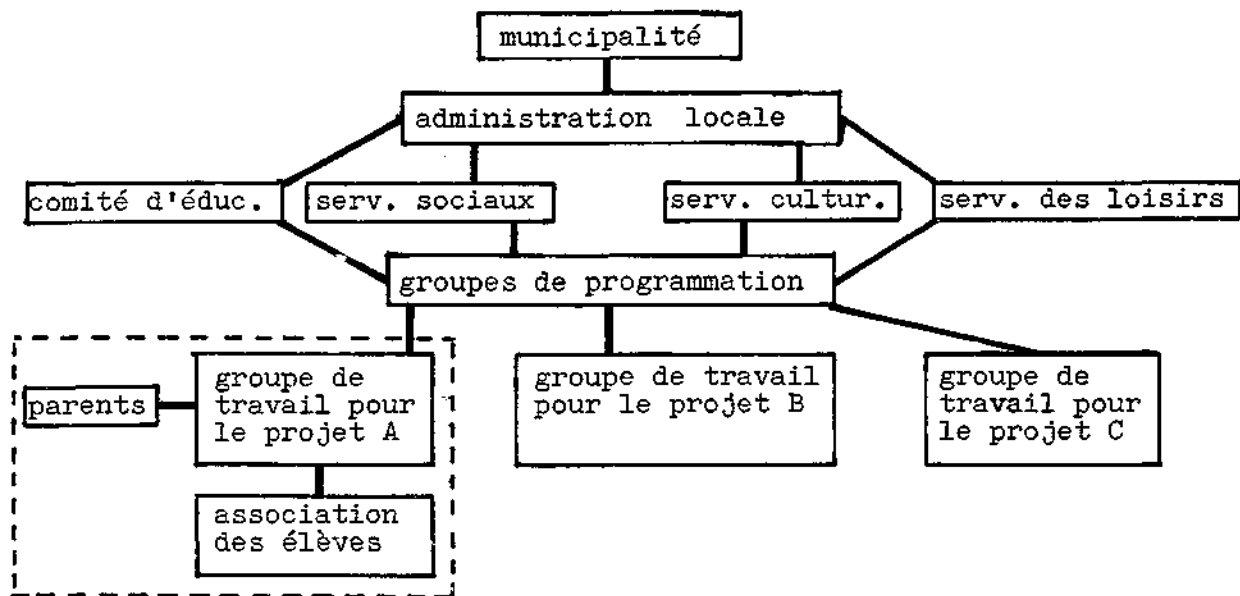
L'école est un élément clé dans la mesure où l'on y trouve la plupart des services communautaires sous une forme embryonnaire.

En ce qui concerne la conduite de la coordination, l'idéal semble être d'avoir un organisme unifié indépendant (modèle suédois) ou, deuxième bonne solution, un comité de gestion (Royaume Uni); si cela n'est pas possible on peut essayer de coordonner en créant des comités sur la base du volontariat (solution probablement la moins efficace).

Il est important :

- i) dans les pays où peu de choses ont été faites dans le domaine de la coordination des équipements (par exemple la Suisse) de chercher des "points d'entrée" qui peuvent être offerts par les écoles qui se vident de plus en plus, par le manque de terrains ou l'implantation de nouveaux équipements;
- ii) d'éliminer des barrières légales (Danemark) et des barrières de structure (Norvège);
- iii) d'effectuer des études de marché et campagnes d'information (Norvège) pour faire connaître les possibilités de coordination.

## Modèle suédois



### Détermination des besoins

Déterminer s'il y a une base pour l'intégration ou la coopération et comment y intéresser les utilisateurs.

Impliquer tous les partenaires potentiels au moyen de campagnes d'information ou d'études de marché.

En mettant au point le programme tenir compte :

- des utilisateurs (e.g. les enfants, les adultes, les groupes, les individus);
- des activités (théâtre, sports, musique);
- des espaces (x y z)
- de leurs caractéristiques (calmes, grands, ouverts)
- des impératifs de temps (fréquence, etc.)
- des autres contraintes (rangement, détails)

Il s'agit là d'un processus itératif qu'il convient de répéter pour chaque groupe d'utilisateurs.

Examiner l'alternative concentration/dispersion. (La tendance allant vers des réseaux d'équipements plutôt que vers des ensembles à grande échelle).

Etudier ce qui est nécessaire à la détermination des besoins : nouvelles techniques; délais supplémentaires; coûts; efforts et complexité accrue.

Le plus souvent les besoins proviennent des autorités de l'éducation ou sont exprimés par elles au niveau intermédiaire de l'administration.

Le démarrage est généralement lié aux besoins en nouveaux équipements.

Il n'est pas possible de prédire les besoins à long terme. (Lorsque la construction est terminée les objectifs de départ ont généralement été modifiés).

## Recherche de solutions

Rôle essentiel des :

- groupes de développement
- experts
- organismes de conseil
- comités ad hoc

Chaque pays doit trouver sa propre solution.

Se fonder sur des modèles traditionnels de coordination (Norvège) plutôt que créer des institutions concurrentes.

S'il est impossible de se fonder sur des modèles traditionnels rechercher des points d'entrée, par exemple les situations de crise,

Laisser ouvertes aussi longtemps que possible les options principales pour la coordination.

## Conduite de la coordination

Tans l'idéal la gestion doit être en harmonie avec les motivations.

"Intégration" ne signifie pas que les méthodes à adopter soient les mêmes pour tous les problèmes (financement, gestion, programmation).

Ne pas donner trop d'importance à la conception de départ dans la recherche d'une utilisation ultérieure optimum.

Les interrelations les plus importantes doivent être définies sur la base d'analyses des activités permettant de déterminer leur compatibilité (par exemple services sociaux lourds et légers).

Essentiel : avoir un groupe responsable pour les décisions à prendre au jour le jour.

## Evaluation

Différents objectifs d'évaluation :

- au niveau local : généralement court terme
- au niveau national : généralement court et long termes
- au niveau international : plutôt long terme

L'évaluation devrait être davantage orientée vers l'action.

Elle devrait être faite sur une base permanente (avant, pendant et après l'action).

Au lieu de rechercher la rigueur scientifique faire une évaluation anthropologique, descriptive.

Nous avons trouvé qu'il existe des techniques d'évaluation dans chaque pays (des plus simples aux plus sophistiquées) qui devraient être inventoriées et diffusées aux pays Membres de l'OCDE (étudier l'opportunité d'une publication particulière).

Les risques de l'évaluation sont multiples, en conséquence :

i) différentes méthodes devraient être utilisées pour obtenir une image plus objective (interviews d'utilisateurs, observations, statistiques, questionnaires, films, etc.);

ii) tous les partenaires du processus d'évaluation doivent déterminer ensemble :

- ce qui doit être évalué (priorités)
- comment évaluer (temps, détails, etc.).

On doit considérer l'évaluation comme faisant partie intégrante du processus de planification et de mise en oeuvre pour pouvoir adapter les équipements coordonnés aux besoins en constant changement au fur et à mesure qu'ils surgissent.

## NOTES DE TRAVAIL DU GROUPE 5

Animateur : Guy Hawkins

Ce qui suit est une simple description du déroulement des sessions de travail, tel qu'il est apparu à l'animateur, et ne constitue donc pas un rapport approuvé par ce groupe de travail.

### TRAVAIL DE GROUPE : LUNDI 27 SEPTEMBRE

La discussion était entièrement libre; elle était axée sur l'information mutuelle et la description des expériences de projets d'équipements coordonnés. Moins de la moitié des membres du groupe avaient eu affaire personnellement à de tels projets et ces derniers étaient tous du type éducation plus loisirs avec dominance prépondérante de l'école. Trois grands thèmes de préoccupations se sont fait jour.

#### Gamme des motivations et des attentes

C'est sous ce thème que les différences nationales se sont le plus révélées - non pas au niveau des dispositions institutionnelles comme on aurait pu le prévoir. Chaque pays semblait considérer les projets d'équipements coordonnés du point de vue de ce qu'ils pourraient offrir pour tenter de répondre à son propre "problème d'actualité" (dans le domaine général éducatif et social), par exemple :

- développement de la communauté à la suite d'un changement politique important; démocratisation et décentralisation;
- la revitalisation de communautés, particulièrement de communautés rurales;
- sortir la réforme de l'éducation de son isolement et la rendre plus égalitaire;
- déclin permanent du taux de natalité et écoles vides;
- recherche d'efficacité dans l'utilisation des dépenses publiques.

Ces motivations, ou ce type de motivations, sont toutes étudiées dans le rapport de T. Malan /cf. SME/PEB/76.107.

Vue globalement, une telle gamme d'intérêts semble refléter un manque général de confiance dans la capacité des dispositions et des institutions existantes à régler des problèmes qui demandent de toute évidence une approche "coordonnée"; cela traduit également l'impression qu'on a besoin d'un nouvel élément moteur (un projet d'équipements coordonnés) dont les caractéristiques seraient l'indépendance, la liberté d'action, et la sensibilité aux besoins. Ces caractéristiques semblent aussi impliquer une échelle relativement réduite.

### Les écoles comme base des projets d'équipements coordonnés

Au départ de la discussion on a supposé que les écoles étaient "de toute évidence" le point de démarrage des projets d'équipements coordonnés pour les raisons bien connues : leur existence obligatoire, ce qui signifie que chaque communauté (ou presque) en a une, quelles que soient les autres choses qui lui manquent; et leur nature désintéressée, en tant qu'institutions habituées dans beaucoup de pays à offrir de l'aide et des conseils bien au-delà de leurs obligations légales. Cette combinaison de dominance et de "leadership" est généralement si marquée dans les projets d'équipements coordonnés existants qu'il est difficile d'imaginer d'autres possibilités; cependant le groupe a noté qu'aux Etats-Unis, aujourd'hui, le taux des naissances est tombé à un niveau si bas que les parents d'enfants d'âge scolaire sont maintenant en minorité et que pour l'ensemble de la population, et en termes budgétaires, l'enseignement obligatoire n'est plus automatiquement la priorité des priorités. Cela a plusieurs conséquences possibles sur le rôle des écoles et des projets d'équipements coordonnés, et l'on peut s'attendre à ce que cette tendance se manifeste dans d'autres pays avancés. La même situation se retrouve dans des pays beaucoup moins développés, où l'éducation n'est qu'un besoin urgent parmi d'autres.

### Evaluation

Mettre en place un projet d'équipements coordonnés signifie : remettre en question au moins certaines des valeurs et des pratiques de tous les éléments qui étaient auparavant non coordonnés; estimer les besoins; faire de nouvelles propositions et les comparer aux situations traditionnelles; persuader les gens qu'il faut voir les choses d'une nouvelle manière; tout cela impliquant le recours permanent aux jugements de valeur. La discussion débuta sur la manière d'aborder l'évaluation dans différents domaines - évaluations financières, analyses coûts/avantages sur le plan social, etc., puis elle s'intéressa à la question de

savoir qui prend ou est capable de ou est habilité à prendre les décisions au nom des utilisateurs et au nom de ceux qui fournissent les moyens. En tant que professionnels concernés, les participants ont eu à l'évidence, bien des doutes personnels, et les rôles respectifs des professionnels, des politiciens et de la participation populaire ont été discutés.

TRAVAIL DE GROUPE : JEUDI 30 SEPTEMBRE  
(conjointement avec le groupe 1)

Un temps considérable fut passé à discuter les informations recueillies et les réactions suscitées lors des visites des jours précédents. Celles-ci étaient en général de nature philosophique. Les groupes décidèrent ensuite de débattre de quelques sujets sur lesquels il semblait utile de faire un certain nombre de recommandations générales, se fondant sur l'expérience acquise et les études de cas. Le degré d'importance accordé à ces sujets différait beaucoup d'un pays à l'autre.

Politiques pour la survivance des projets d'équipements coordonnés

Même dans les pays peu centralisés les projets d'équipements coordonnés souffrent dans la pratique quotidienne d'être en minorité par rapport aux institutions conventionnelles planifiées par secteurs. Chaque fois qu'ils entrent en communication ou qu'ils ont des "interfaces" avec des situations conventionnelles il y a des risques de conflits sur le plan des politiques. Ceux-ci ne peuvent être tous prévus au stade de la planification et il est nécessaire que des politiques puissent répondre à ces besoins spéciaux lorsqu'ils se manifestent. Les projets d'équipements coordonnés sont généralement différents des systèmes de service conventionnels dans ce sens qu'ils sont prévus pour être une réponse flexible aux besoins de la population locale. Pour cela ils doivent avoir :

- a) des systèmes de financement flexibles à l'intérieur de budgets globaux - une autonomie à l'échelon local pour transférer l'argent là où il est nécessaire, et pour équilibrer les comptes;
- b) des relations, et des moyens de fonctionner, avec des systèmes plus conventionnels - besoins spéciaux et unicité ne doivent pas devenir des causes d'isolement;
- c) un statut et un pouvoir de décision au niveau local permettant une réponse locale flexible aux besoins;
- d) une liberté de communiquer avec les populations locales lorsqu'il est nécessaire d'avoir leur soutien;
- e) des moyens d'adapter n'importe lequel des points ci-dessus si les circonstances le demandent.

## Les projets d'équipements coordonnés et les politiques de planification urbaine

Tous les pays ont des moyens de planification aux niveaux local, régional et national, à court et à long terme. Où situer les projets d'équipements coordonnés dans ces processus de planification. Si ces projets sont une réponse essentiellement locale aux besoins de la population, leur contenu et leur implantation ne devraient pas être décidés avant le dernier moment possible. Ils peuvent être concentrés ou dispersés, insérés dans des zones résidentielles ou des quartiers d'affaires. La plupart des formes conventionnelles de plans d'occupation des sols définissent les terrains et les fonctions d'une manière trop précise, et trop longtemps à l'avance, et beaucoup entravent le développement des projets d'équipements coordonnés ainsi que leur adaptation continue et leur changement de fonction.

## Les politiques sectorielles comme point de départ

La conclusion (voir Rapport de synthèse - SME/PEB/76.1, paragraphe 161) est que la planification sectorielle doit constamment avoir à l'esprit les possibilités de coordination. Chaque fois qu'un projet sectoriel est proposé il faut en faire l'occasion et le centre d'une consultation plus vaste sur les besoins locaux et les possibilités d'une coordination.

### TRAVAIL DE GROUPE : VENDREDI 1er OCTOBRE

Le groupe a commencé à étudier la question suivante : "Quelle serait la contribution d'un projet d'équipements coordonnés dans la solution aux problèmes d'une petite communauté d'environ 10 000 personnes, dans une zone rurale ?" L'étude fut menée indirectement au moyen d'une étude de cas imaginaire. On construisit un scénario des besoins possibles en même temps que l'on dressa une liste des façons possibles de les satisfaire. Des ressources seraient nécessaires et il faudrait trouver des moyens pour affecter ces ressources aux besoins. Le hiatus inévitable entre les besoins et les ressources faisait ressortir l'importance primordiale de deux fonctions :

- i) faire l'inventaire de toutes les ressources possibles à l'intérieur et au dehors de la communauté - système d'enquête et de communication;
- ii) trouver les moyens d'établir et de faire accepter les priorités - prise de décision.

Supposant que le groupe avait été prié de conseiller cette communauté, un "programme d'action" en vue de recommandations fut établi. La séance prit malheureusement fin avant qu'on en arrive au rôle spécifique des projets d'équipements coordonnés. Cette méthode d'approche par étude de cas reste inévitablement superficielle et pratiquement sans signification tant qu'elle ne se rattache pas au cadre institutionnel spécifique d'une collectivité locale, etc. Le ton de la discussion était également très utopiste, se situant davantage en termes d'auto-assistance, participation, unité et démocratie qu'en termes de subventions gouvernementales ou de planification centrale; cependant on a pu en tirer la conclusion que si les divers groupes d'une communauté sont prêts à agir ensemble plutôt que d'une manière fractionnelle, les projets d'équipements coordonnés offrent alors à la communauté des possibilités uniques d'auto-développement. S'il n'y a pas au moins un élément d'unité dans les objectifs, il semble qu'il n'y ait pas de rôle à jouer pour les projets d'équipements coordonnés et que ces derniers n'aient que peu de chances de voir leur réussite se prolonger.



## NOTES DE TRAVAIL DU GROUPE 6

Animateur : Barry Willcock

### Raisons de rechercher l'intégration des services et des équipements

Il est important d'avoir une idée claire des résultats que l'on espère obtenir en recherchant l'intégration. Parmi plusieurs motivations possibles on note :

- i) avantages économiques - éviter les doubles emplois, assurer l'utilisation maximum des équipements coûteux, etc.;
- ii) possibilité de contribuer au changement ou à l'amélioration de la vie sociale - par exemple revitalisation des communautés urbaines, ouverture de l'école à la communauté, rapprochement des jeunes et des personnes âgées, etc.; cependant, l'intégration peut avoir pour résultat d'attirer l'attention sur et même d'aggraver certains problèmes sociaux et de ne créer qu'un contexte permettant de les aborder.

L'intégration doit être considérée comme un moyen pour atteindre d'autres buts et non comme un but en soi. Tenter de combler un manque social peut avoir pour résultat d'en créer ou d'en révéler d'autres. Si une intégration des services et des équipements est entreprise dans le cadre d'une recherche de changement social, il faut accepter que certains résultats puissent être inattendus et même indésirables; cela souligne la nécessité de faire une planification souple et de réserver des possibilités de modifier certaines combinaisons à un stade ultérieur.

### Détermination des besoins et participation du public

Quelles que soient les méthodes particulières choisies pour identifier les besoins d'une communauté, il semble important d'admettre que :

- i) cette étude ne peut être faite une fois pour toutes - elle doit être un processus continu qui commence avant toute planification détaillée, se poursuit durant la mise en oeuvre et s'étend à la période d'utilisation des équipements;
- ii) pour pouvoir exprimer une opinion substantielle sur ce qu'ils n'ont pas expérimenté directement les gens doivent être aidés et informés; un aspect de cette aide doit avoir pour but de leur

permettre de visualiser ce qui est proposé et les possibilités offertes; il faut réfléchir attentivement à l'examen des moyens permettant de démontrer et de faire connaître ces possibilités ainsi que des canaux d'information permettant de les transmettre au maximum de personnes;

- iii) la détermination des besoins est en elle-même un processus d'apprentissage pour tous ceux qui y participent; cela est important non seulement dans la formulation d'une solution particulière, mais aussi dans la préparation des attitudes de ceux qui bénéficieront de la solution proposée;
- iv) un problème particulier est celui de savoir comment réserver une place à des besoins de personnes qui peuvent ne se manifester qu'à un stade tardif, même après que le projet soit en fonctionnement.

### Bases pour la prise de décisions concernant la coordination des équipements

La situation prévisible pour l'avenir dans bien des pays permet de penser qu'il faudra porter plus d'attention aux possibilités de modifier les bâtiments existants qu'à la conception de nouveaux locaux. Il apparaît que cela fournirait un contexte plus favorable à la mise en place de méthodes "démocratiques" pour l'identification des besoins et les prises de décisions concernant la fourniture des installations; en effet, les gens qui bénéficieraient des décisions prises pourraient être consultés et participer.

Dans ce cas, il sera particulièrement important de prendre en compte les autres ressources et équipements existants dans la communauté et leur utilisation actuelle et potentielle lorsqu'il s'agit de décider quels autres équipements fournir. Bien que le développement d'équipements intégrés puisse avoir pour origine, et c'est souvent le cas, la nécessité de construire, de modifier ou d'agrandir une école, les conséquences qui en découlent vont bien au delà des bâtiments scolaires et comprennent l'utilisation qui est faite de plusieurs autres équipements existants dans la communauté. Mais quelles que soient les procédures d'identification des besoins, il est probable qu'il sera nécessaire d'établir un certain ordre de priorité pour les satisfaire puisqu'il sera peut-être impossible de les satisfaire tous. Il semble important que ces prises de décisions soient faites d'une manière démocratique et ouverte, en donnant des explications suffisantes sur les raisons qui les suscitent. Les services des autorités centrales et régionales, aussi bien que les collectivités locales ont un rôle à remplir dans ce domaine :

- i) gouvernement central : une déclaration des politiques qu'il souhaite encourager des points de vue social et économique, ainsi qu'une action pour faciliter les possibilités de

51

planification et de financement intersectoriels; il semble y avoir des avantages dans les dispositions prévoyant un organisme de coopération interministérielle tels que celles adoptées en France et en Belgique;

- ii) autorités ou services de planification à l'échelon régional : un service de conseil, à la disposition des municipalités, qui peut à la fois donner des informations sur les possibilités à prendre en compte et aider les collectivités locales dans leurs travaux d'étude et de planification et qui serait aussi capable de situer les nouveaux projets d'équipements au niveau local dans le cadre des équipements déjà disponibles dans la région.

Cependant, il est primordial pour guider l'établissement des priorités locales d'avoir un énoncé clair des valeurs poursuivies, qui seraient exprimées au moyen de documents d'orientation, de rapports en provenance des échelons central et régional, pouvant être interprétés localement; cet énoncé permettrait de faire la distinction entre les objectifs essentiels et les objectifs souhaitables.

Il faut réfléchir attentivement à la mesure dans laquelle les activités peuvent et doivent être intégrées et aux critères qui permettent d'évaluer le degré d'intégration qui devrait être visé. Le groupe estime que l'objectif de l'intégration doit être de permettre à tous les services de fonctionner mieux, ou au moins aussi bien, dans le cadre de l'intégration, qu'ils ne le feraient s'ils opéraient indépendamment. L'intégration ne doit pas aller plus loin que cela sauf au cas où il apparaîtrait clairement que d'autres avantages globaux sous une forme ou une autre rendraient acceptable un "sacrifice" quelconque de la part d'un service particulier.

#### La planification au niveau local

##### a) Participation de la communauté

Aider une communauté à identifier ses besoins, à étudier leur ordre de priorité, à participer à la prise de décisions concernant la coordination des équipements et des services pour satisfaire ces besoins, et à prendre part à la conception d'un bâtiment, peut être un exercice fructueux pour le développement communautaire. Plus cette participation peut être assurée, plus grandes sont les chances de réussite d'un projet d'équipements coordonnés et les chances de voir ceux-ci traités avec soin et respect lorsqu'ils seront en fonctionnement.

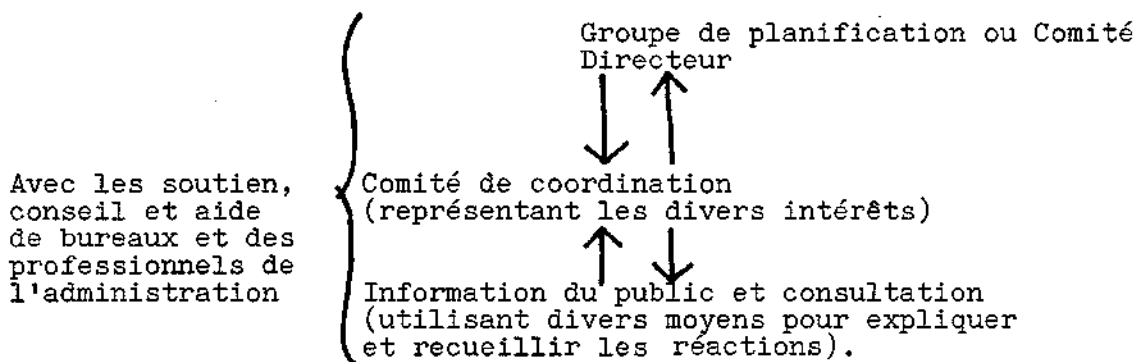
##### b) Nécessité d'un groupe de planification

Ce type de planification demande une soigneuse organisation et quelques processus et procédures permettant de la mener à bien. Les

détails en varieront selon les pays, leurs systèmes administratifs aux niveaux central et local, etc. Toutefois, il semble qu'il y ait de sérieuses raisons de mettre sur pied un groupe de planification local, représentant une gamme aussi vaste que possible des intérêts et des besoins, et pouvant fréquemment, au cours de son travail, informer l'opinion publique aussi bien que la refléter.

c) Structure possible

Une structure d'organisation possible pour ce travail pourrait contenir les éléments suivants :



Le comité de coordination doit inclure des représentants d'une gamme aussi large que possible d'utilisateurs et de groupes d'utilisateurs probables. Il doit donc comprendre des enseignants, des représentants d'organisations et de groupes d'intérêt locaux, et, dans l'idéal, des personnes qui sont là pour représenter celles dont on ne peut absolument pas savoir comment elles utiliseront les équipements, ni même si elles les utiliseront. L'industrie locale, les syndicats, etc. peuvent être représentés, et sinon doivent être tenus pleinement informés des propositions qui sont faites. Il est important qu'il y ait une continuité de représentation dans ce comité, mais également des possibilités d'extension et que la participation de toutes les personnes qui le désirent soit encouragée. La taille probable d'un tel comité conduit à penser qu'il sera nécessaire d'avoir un groupe de planification ou un comité directeur pour poursuivre le travail de détail qui prendrait les directives du comité de coordination et lui ferait rapport.

d) Nécessité d'un coordinateur

Un tel mécanisme sera inévitablement difficile à faire fonctionner, et il faudra recourir à l'aide intelligente et attentive de ceux qui sont

professionnellement responsables des services concernés. Ces fonctionnaires doivent considérer que cette opération comporte deux objectifs d'égale importance :

- i) formulation de programmes détaillés;
- ii) participation de membres de la communauté dans l'établissement de ces programmes.

La tentation de faire les choses au seul niveau des services, au nom de l'efficacité administrative et du gain de temps, est dangereuse et il convient d'y résister autant que possible. L'impulsion nécessaire au développement d'un ensemble d'équipements coordonnés vient généralement dans la pratique d'un ou deux membres engagés qui par la persuasion et la force de leur personnalité entraînent les autres à coopérer. Il peut s'agir de fonctionnaires, de résidents locaux ou des uns et des autres.

En pratique, dans la plupart des contextes, il sera nécessaire qu'une personne intervienne pour recentrer constamment les activités et leur insuffler un dynamisme. Que cette personne soit un salarié appointé, ou un résident local peut faire l'objet de discussion - il y a des avantages et des dangers des deux côtés. Parmi les qualités indispensables à un bon coordinateur, on note :

- i) aptitude à prendre une vue d'ensemble que rien ne vienne biaiser au profit d'un service particulier ou d'un aspect particulier de ce qui doit être fourni. Cela peut être décrit comme l'aptitude à une "neutralité active";
- ii) une sensibilité aux besoins et aux appréhensions de groupes ou d'individus particuliers;
- iii) volonté d'agir en tant que porte-parole et mandant du comité de coordination et d'être considéré comme tel;
- iv) un don pour les communications et les relations personnelles.

Peut-être parlons-nous là de l'apparition d'une nouvelle catégorie de professionnels.

#### e) Préparation des attitudes

La réussite de la coordination des services et des équipements dépend avant tout de l'attitude des personnes concernées et ces attitudes doivent être soigneusement préparées. Il est important, en particulier, d'encourager l'habitude de penser les parties en relation au tout, et de remettre constamment à l'esprit de tous l'idée de l'ensemble dans la construction de chacune de ses parties.

Le problème le plus difficile est d'éliminer les attitudes nuisibles et destructrices d'appropriation qui donnent lieu à des tendances possessives et à une aversion à l'égard de la nécessité de partager, sans compromettre les aspects positifs de la propriété qui se manifestent dans le soin donné aux locaux et un sentiment de responsabilité et de fierté.

f) Calendrier réaliste

Il est évident que ce type de planification et cette préparation demandent du temps pour être menées efficacement. Il faudra peut-être mesurer le temps en années et non en mois couvrant toute la période de planification et se poursuivant bien au-delà de la mise en service. Le problème de maintenir vivant le pouvoir d'initiative au cours d'une période étirée est un problème difficile, surtout au cours des périodes les plus inintéressantes, lorsque les décisions ont été prises et que le projet ne fonctionne pas encore.

Rôle de l'architecte

L'idéal serait que l'architecte soit désigné suffisamment tôt pour participer aux procédures de consultation depuis le départ et que son contrat se poursuive au moins jusqu'aux premiers stades du fonctionnement. Son rôle devrait être celui d'un conseiller technique, interprétant et expliquant les possibilités et les limites des solutions, aussi bien que celui d'un concepteur.

Besoins spéciaux de la programmation des équipements intégrés

Le groupe a identifié un certain nombre de besoins spéciaux relatifs à la programmation :

- i) la programmation ne devrait pas être considérée comme terminée avant que le bâtiment n'ait été évalué en fonctionnement;
- ii) un objectif devrait être d'identifier les limites raisonnables des besoins en matière de flexibilité pour ne pas gaspiller l'argent en fournissant des possibilités qui risquent de n'être guère utilisées dans la pratique;
- iii) les relations entre les espaces doivent être étudiées à la fois en termes de temps et en termes d'espace;
- iv) les indications à l'architecte doivent inclure quelques avis autorisés sur des sujets tels que le nettoyage et l'entretien dans des situations d'utilisation permanente, ainsi que toutes les exigences particulières pour le partage du bâtiment en "sections" en fonction des conditions de sécurité, d'accès, etc.;
- v) une évaluation devrait être faite des différentes manières de satisfaire les besoins d'activités particulières.

## "Construction standard" et équipements coordonnés

Dans certains pays il semble qu'il soit encore nécessaire d'utiliser une méthode de construction standard. Cela tient peut-être à la nécessité de garantir une qualité standard, ou encore à la pénurie d'architectes. Il se peut, toutefois, que cette méthode puisse se fonder sur des unités standard à partir desquelles l'on crée des solutions locales en réponse aux besoins et exigences déterminées localement. Cependant, dans l'idéal la conception d'équipements coordonnés devrait être traitée individuellement, projet par projet.

## Participation locale dans la conception et la construction

Un exemple intéressant de participation est celui où dans une communauté aux Pays-Bas où des résidents ont pris une part active non seulement à la conception mais aussi à une partie des travaux de construction d'un bâtiment communautaire. Cela semble avoir beaucoup contribué à la prise de conscience de la communauté et les personnes concernées ont appris à se connaître en fonction des travaux qu'elles avaient entrepris pour la réalisation du projet. Elles y acquièrent même de nouveaux surnoms.

Souvent, la nécessité d'accueillir de nouveaux élèves est si pressante que l'on ne peut attendre la mise en route d'un processus de planification fondé sur la participation pour entreprendre la conception des équipements correspondants. Dans ces cas là, il pourrait être possible de fournir rapidement les équipements minima nécessaires au fonctionnement de l'école, et de prendre davantage de temps pour la définition des autres équipements qui doivent y être associés. Dans ce genre de situation, il serait utile que les estimations financières incluent la possibilité d'apporter des modifications au stade 1 lorsque le stade 2 est construit

## Approches des problèmes de gestion

La gestion d'équipements coordonnés est un facteur essentiel dans la détermination de leur fonctionnement efficace. Il existe beaucoup de modèles de gestion et le choix de celui qui est le mieux approprié à une situation donnée doit faire l'objet de décisions cas par cas. En général les principes suivants sont tenus pour importants :

- i) Le modèle de gestion adopté doit être relié à une perception claire des objectifs globaux. Une approche visant un

"développement communautaire" implique une gestion différente de celle que suppose une approche qui a comme premier objectif d'assurer une utilisation maximum;

- ii) la structure de gestion doit dans ses détails correspondre à la taille, à la complexité de l'institution, aux interrelations des services;
- iii) le modèle de gestion doit comprendre une nette définition de la répartition des responsabilités;
- iv) le modèle de gestion doit contenir un dispositif qui soit connu de tous et qui permette de résoudre rapidement des conflits de besoins.

### Evaluation

Durant sa dernière séance de travail le groupe a consacré un court moment à une discussion sur l'évaluation, et sur l'utilisation que l'on peut faire de diverses formes d'évaluation pour conduire le fonctionnement des équipements coordonnés, et mettre à profit les expériences existantes dans la planification de futurs projets. Il a été décidé d'essayer de construire une matrice montrant une gamme de démarches d'évaluation selon l'objet visé. Dans le groupe, les avis étaient partagés sur la question de savoir qui devait conduire les différentes formes d'évaluation; les uns défendaient l'idée que, autant que possible, elle devait être faite par ceux là même qui font fonctionner l'entreprise, puisque la collecte permanente de données devrait faire partie intégrante de ce fonctionnement; au contraire, les autres soulignaient fortement que pour certains des objets visés une évaluation externe était nécessaire. Le danger d'essayer d'évaluer à un stade trop précoce du fonctionnement a été souligné.



Objectifs/ Critères	Méthode/Type	Calendrier/ Fréquence	Par qui	Objet
Utilisation	Données chif- frées par : pièce jour activité personnes groupes d'âges	Périodi- quement	D'une manière interne	Maximiser l'uti- lisation Répartition des coûts Données pour la justification des investissements Gestion - revoir le fonctionnement et les programmes
Satisfaction des besoins des utilisateurs  Degré de participation	Enquête sur les utilisateurs Echantillonnage des réactions Réactions des responsables des services parti- cipants	De manière permanente	Groupe de coordination Expert d'éva- luation dési- gné	Modification des programmes par les utilisateurs Participation des utilisateurs au développement des politiques
Degré d'inté- gration réalisé	Observation	Pas trop tôt	Groupe de coordination Expert d'éva- luation dési- gné	Orientation des politiques Type/fréquence d'interactions Modification de l'échelle des programmes
Efficacité des coûts Investissement Fonctionnement Comparaison d'ensemble des coûts et ser- vices rendus				
Efficacité du fonctionnement des services individuels dans un contexte d'intégration	Processus d'évaluation tels qu'ils sont appliqués ailleurs			Contrôle des effets de la coordination sur chaque service