

PROGRAMME SUR LA CONSTRUCTION SCOLAIRE

Coordination des Equipements Scolaires et Communautaires

Etude de cas

Yateley School and Community Centre Angleterre

G. HAWKINS

COLLOQUE

SKOKLOSTER, SUÈDE
27 septembre-1er octobre 1976

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

COORDINATION DES EQUIPEMENTS SCOLAIRES ET COMMUNAUTAIRES

ETUDE DE CAS

ECOLE ET CENTRE COMMUNAUTAIRE DE YATELEY
ANGLETERRE

(Note du Secrétariat)

Le présent rapport a été préparé par M. Guy Hawkins, architecte, Conseil du comté de l'Essex, Service de l'architecture, Chelmsford. Il constitue une partie d'une étude plus large sur les problèmes de la coordination des équipements menée dans le cadre du Programme sur la Construction scolaire. Il est cependant soumis aux participants du Colloque sur le thème "Ecole et communauté. Les équipements dans la dynamique urbaine" comme un document de base.

Les vues exprimées dans ce rapport sont celles de l'auteur et n'engagent ni l'Organisation ni les autorités nationales intéressées.

SOMMAIRE

	Page
PREMIERE PARTIE : DOSSIER DESCRIPTIF	3
INTRODUCTION	3
ORIGINE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET	3
METHODES ET PROCEDURES	13
COORDINATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE...	13
PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE CONCEPTION	16
CONTENU DU PROJET	20
UTILISATION DES EQUIPEMENTS	25
DEUXIEME PARTIE : COMMENTAIRE	36
LA METHODE EVOLUTIVE	36
LA GESTION DE L'UTILISATION MULTIPLE	38
L'EVOLUTION DE LA POLITIQUE	39
DEVELOPPEMENT DE LA MISE EN COMMUN DES BATIMENTS	44
DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES ET DES FONCTIONS	47
LE CAMPUS DE YATELEY AUJOURD'HUI	49
BILAN - AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA COORDINATION	58
POSSIBILITES D ' AVENIR	62
ANNEXE I : ACCORD CONCERNANT LA GESTION DU CENTRE DE YATELEY	64
ANNEXE II : PLANS ET PHOTOGRAPHIES	68

PREMIERE PARTIE : DOSSIER DESCRIPTIF

INTRODUCTION

1. A l'origine, en 1966, le campus de Yateley n'était qu'une petite école secondaire conventionnelle destinée à répondre aux besoins d'un village en pleine expansion. Au cours de différentes tranches de construction rendues nécessaires par l'accroissement de la population, des équipements supplémentaires, financés en commun par les autorités de l'éducation et les autorités locales responsables des loisirs, furent fournis pour permettre une utilisation plus intensive de ces équipements par les adultes, en dehors des horaires scolaires. Le développement de ces équipements se poursuit ultérieurement par tranches, parallèlement à des développements importants dans les domaines de la direction et de la gestion de l'ensemble de cette institution. Dans le rapport ci-après, "campus" est une référence à l'ensemble des équipements matériels; "centre" se rapporte à l'organisme responsable de toute l'utilisation non scolaire.

ORIGINE ET DEVELOPPEMENT DU PROJET

Le contexte local

a) Le village de Yateley. Evolution, population, situation géographique

2. Jusqu'à la deuxième guerre mondiale, Yateley était un petit village rural. Pendant la guerre, un aéroport de transit fut construit à proximité, et une importante population temporaire fut logée dans des bâtiments provisoires. Après la guerre, l'aérodrome continua à être utilisé par l'aviation civile, aux premiers temps des vols charters. Pour des raisons techniques, on cessa de l'utiliser, et actuellement l'aérodrome ne sert plus qu'à l'entraînement et à un aéroclub. En 1960, la population comptait 2.000 personnes, et comportait toujours une majorité de techniciens, qui travaillaient à l'aéroport; il y a toujours à Yateley un nombre important de techniciens, qui vont travailler à Heathrow, l'aéroport de Londres,

situé à 14 milles. Yateley est situé à cinq milles du plus proche centre important de population, Blackwater et Camberley, sur la route de Londres à l'Ouest de l'Angleterre, maintenant contourné par l'autoroute M3. La structure de l'emploi est différenciée, elle comporte un certain nombre d'établissements de recherche et d'unités de production à haute technologie : turbines à gaz, construction aéronautique, étude de routes, météorologie. A dix milles se trouve Reading un ville plus importante que Yateley, qui compte une importante population d'employés de bureau.

3. Selon le plan de développement, approuvé en 1963, Yateley et les villages avoisinants devaient croître pour atteindre 15.000 habitants en 1981. En 1975, Yateley comptait à lui seul 18.000 habitants, et les zones d'habitation continuent à se développer. Yateley est entièrement résidentiel, et la plupart des habitants sont propriétaires de leur maison. Les traitements et salaires moyens sont élevés ainsi que le niveau d'éducation et de formation technique des adultes. La plupart des familles sont venues d'endroits situés à une certaine distance, vraisemblablement des vieux quartiers de la périphérie de Londres, et elles n'ont pas de racines dans la région. Certains de ses membres eux-mêmes, ainsi que certains observateurs ont décrit la population comme "technocratique", "sans classes", "moderne". On attache une très grande importance aux résultats scolaires des enfants, mais pas seulement dans les matières traditionnelles d'enseignement - l'éducation technique est considérée comme très importante. Comme dans beaucoup d'autres régions qui ont connu le même développement, la création d'équipements communautaires n'a pas évolué au même rythme que la construction de logements et, quand débuta la construction du campus de Yateley, il y avait plusieurs églises et cafés, quelques petites boutiques et plusieurs salles de réunion vétustes. On ne construisit pas de nouvelle école avant 1965.

b) Les origines locales de l'utilisation par la communauté des équipements scolaires et de la planification en commun

4. En 1968, aucun projet spécial n'existait ou n'était envisagé dans le ressort du comté (Yateley est situé presque en bordure des limites des comtés du Berkshire et du Surrey, où la situation était analogue). Dans le Hampshire, l'utilisation des bâtiments scolaires par les communautés était déjà pratiquée sur une relativement grande échelle, en application de plusieurs dispositions administratives distinctes : cours du soir administrés par des centres de formation continue associés aux écoles secondaires, règlements de location, concernant par exemple la location des halls des écoles pour des représentations de théâtre d'amateurs, des expositions florales, avec autorisation du directeur et du conseil d'administration de

l'école, permission d'utilisation, généralement bornée aux piscines et aux terrains de jeux. Des modèles expérimentaux, appliqués dans d'autres régions du pays, et la circulaire du ministère de l'Education et de la Science intitulée "Création en commun d'équipements de sports et de loisirs", en 1964, avaient indiqué certaines autres possibilités d'extension de ces utilisations, et le comté adopta une politique qui consistait, toutes les fois qu'il était envisagé de construire une nouvelle école secondaire ou d'en agrandir une déjà existante, à offrir aux autorités locales du dernier niveau la possibilité d'établir en commun des modèles expérimentaux. Jusqu'en 1968, aucune de ces offres n'avait reçu d'écho, à l'exception d'un modèle d'utilisation en commun d'une salle de sports et de locaux annexes de réunion à l'école de Whitchurch, située à environ trente milles de Yateley et construite plusieurs années avant le début des travaux au campus de Yateley. Le comté était le seul à prendre des initiatives dans ce domaine, et il adopta une politique consistant à traiter chaque cas comme un projet tout à fait unique, en attendant de rassembler une plus vaste expérience. Pour inciter à la participation, le comté offrait les terrains supplémentaires nécessaires, ainsi que les honoraires afférents à tout projet de ce genre.

Les organismes participant au développement du campus de Yateley

5. Trois services sont impliqués dans le campus de Yateley : l'éducation, les bibliothèques et les loisirs. Ces services ne relèvent pas d'organismes fonctionnels spécialisés mais sont fournis par des autorités locales responsables des besoins généraux; chacune fournit en tout ou en partie différents services et opère à un degré variable sous le contrôle du gouvernement central. Au cours de la période d'expansion du campus de Yateley, la structure administrative et les fonctions de ces autorités locales furent réorganisées. Ces changements sont mentionnés au cours du rapport lorsque cela est nécessaire, mais à Yateley ils n'ont pas eu d'effets majeurs.

a) L'éducation

6. L'éducation est entièrement sous la responsabilité du plus haut niveau des autorités locales (premier niveau) - le comté, en l'occurrence le conseil du comté de Hampshire qui est une autorité chargée des affaires générales mais qui est aussi responsable des services sociaux, de la protection contre l'incendie, de la police, de la planification des axes routiers, de l'urbanisme et des zones rurales. Approximativement, la moitié des dépenses de chaque comté est consacrée à l'éducation. Toutes les décisions importantes en matière de politique et de financement sont

prises par des commissions formées de membres élus appartenant au conseil de comté, mais les affaires courantes sont déléguées à des fonctionnaires de différents niveaux de responsabilité; les questions de construction et de finances du comté sont traitées à l'échelon central; l'éducation des adultes et les affaires concernant par exemple la fourniture d'équipements, l'entretien et les dépenses peu importantes sont du ressort des directions locales de l'éducation, tandis que les questions concernant les programmes d'étude, l'organisation et la discipline sont réglées individuellement et d'une manière interne par chaque école. A cette fin le directeur de l'école consulte le conseil d'administration : un éventail de personnes venant d'horizons divers et nommées dans ce but par les autorités locales et d'autres représentants d'intérêts divers. Lorsqu'il s'agit d'un modèle de développement scolaire et communautaire, quel qu'il soit, tous les niveaux du service de l'éducation se trouveront impliqués - les propositions devront être discutées entre les fonctionnaires et toute dépense importante ou tout changement de politique devront être approuvés par la commission de l'éducation du comté, ou l'une de ses sous-commissions. Le rôle du directeur est extrêmement important dans cette affaire car il a la responsabilité de fait de la mise en application de la politique et, à moins de circonstances exceptionnelles, ni les fonctionnaires, ni les commissions n'essaieront d'imposer un point de vue contre son gré.

b) Les bibliothèques

7. Le conseil de comté est également responsable des bibliothèques (avant la réorganisation il ne s'agissait que des petites villes et des zones rurale, non des grandes villes). Dans le Hampshire les bibliothèques étaient une petite partie du service de l'éducation, mais lors de la réorganisation elles furent transférées au service des loisirs, dont elles forment maintenant la part la plus importante. En dépit de cette association apparemment étroite avec l'éducation, la coordination des bibliothèques et des écoles n'est pas forcément chose aisée - leurs priorités et leurs besoins peuvent être différents : la situation privilégiée pour une bibliothèque est une zone de commerce et d'affaires et les locaux n'étant pas très grands, cela est souvent possible à réaliser. Les écoles, elles, ont besoin de vastes espaces et ne peuvent généralement pas être situées dans ce même type d'emplacement. En outre les heures d'utilisation d'une école et d'une bibliothèque publique sont les mêmes et celle-ci peut craindre d'être submergée par les élèves. Dans le modèle de Yateley, la coordination a été négociée entre le responsable général des bibliothèques du comté, le directeur de l'école et le directeur adjoint de l'éducation du comté, après consultation du conseil de paroisse de Yateley.

c) Les loisirs

8. Le service des loisirs est un des services où le gouvernement local exerce, à tous ses niveaux, sa responsabilité. Le terme de loisir n'est pas très défini et recouvre tous les éléments qui ont été fournis en commun à Yateley à l'exception de la bibliothèque - à savoir les locaux pour l'art dramatique et la musique, le hall de sports et le centre de jeunes. Ceux-ci ont été financés en partie par les trois niveaux du gouvernement local : le conseil du comté de Hampshire, le conseil du district rural de Hartley Wintney et le conseil de paroisse de Yateley. Les deux premiers ont donné une subvention en capital sans conditions ni engagement, tandis que le conseil de paroisse de Yateley a fait une contribution en capital mais il subventionne aussi en partie les coûts de planification et a des responsabilités de direction et de gestion.

d) La coordination entre les services - Généralités

9. La coordination entre les différents services d'une même autorité n'est pas toujours bonne - les services entrent évidemment en compétition lorsqu'il s'agit de finances et leurs objectifs peuvent être très différents. Les conséquences regrettables du manque de coordination ont été soulignées dans un rapport du gouvernement et la plupart des autorités locales ont maintenant pris des dispositions pour échanger régulièrement des informations. La coordination de différents services, éducation et santé par exemple, relevant d'autorités différentes est encore plus difficile. Généralement, il n'y a aucun moyen régulier de communication et l'initiative doit en être prise individuellement. A Yateley, on a proposé d'installer un centre de santé sur le campus, mais les négociations ont très rapidement tourné court. A l'époque le service de santé était lui-même en pleine réorganisation et on pense que les personnes chargées de conclure cette affaire étaient trop préoccupées par d'autres questions. Depuis cette époque les notions de projets coordonnés et de communications régulières ont été fortement encouragées par le gouvernement central et aujourd'hui on n'abandonnerait sans doute pas des négociations avant d'avoir pleinement exploré toutes les possibilités.

e) La coordination entre les niveaux de gouvernement

10. Une regrettable tradition anglaise veut qu'il règne un climat de froideur et de défiance entre les différents secteurs et les niveaux central et local des autorités parmi les fonctionnaires et les responsables élus. Cela peut souvent entraver les négociations, comme cela a été le cas dans les débuts de Yateley, et peut être particulièrement préjudiciable lorsque les délais de décision sont trop courts pour que des

discussions détendues permettent d'apaiser les craintes. Dans de telles circonstances la réponse est presque toujours de maintenir le statu quo.

Personnalités et motivations

11. On parle du campus de Yateley comme du résultat d'une collaboration entre des "organismes" - les autorités publiques - mais le véritable travail de discussion et d'accords est effectué par les fonctionnaires et les délégués de ces organismes. Dans des situations de routine, où les politiques établies servent de guide, le rôle personnel de tel ou tel peut ne pas être décisif mais, quand il s'agit de modèles nouveaux et expérimentaux, l'initiative d'une personnalité, la façon dont elle apprécie la situation quand elle agit dans le cadre de ses responsabilités, pèsent d'un grand poids. Les représentants des principaux organismes associés sont, en une grande mesure, restés les mêmes depuis 1968 et l'on trouvera, dans le commentaire de cette étude de cas, des analyses plus détaillées de leurs rôles (voir Deuxième partie).

12. Ce qui suit est une série de remarques brèves, résumant les opinions et les motivations exprimées par les principaux représentants. Il convient cependant de noter que ces opinions n'ont été recueillies que récemment, et que ceux qui les expriment ont l'avantage de connaître ce qui s'est passé depuis.

A.B. Fonctionnaire conseiller principal, puis adjoint au directeur de l'éducation pour le conseil du comté de Hampshire jusqu'à sa retraite en 1971. C'est A.B. qui ouvrit le débat sur les possibilités de Yateley, en indiquant au directeur et au président du conseil d'administration de l'école les principes de la planification en commun, telle qu'elle est généralement comprise, avant de saisir officiellement le conseil du district rural de Hartley Wintney. Ce faisant, il appliquait sa conviction personnelle que les écoles tout comme beaucoup d'autres institutions, sont isolationnistes, repliées sur elles-mêmes, et qu'en conséquence elles ne développent pas tout leur potentiel d'activité sociale. Il estimait que tous les moyens propres à briser cet isolement seraient salutaires. N'ayant pu réussir à promouvoir des projets en commun avant de recevoir, à Yateley, une réponse favorable du directeur et du conseil d'administration, il était prêt à investir une grande part de son temps et de ses efforts dans ce projet particulier, plus qu'on ne le fait d'ordinaire à son niveau de responsabilité.

B.C. Successeur d'A.B. en tant que directeur adjoint de l'éducation. Quand B.C. prit la succession de A.B., les accords initiaux portant sur la planification en commun avaient été définitivement conclus. B.C. a exprimé sa ferme conviction qu'il est nécessaire de déléguer les responsabilités, et il s'attacha tout particulièrement à obtenir que le conseil municipal de Yateley acceptât le maximum de responsabilité pour le projet qu'il avait contribué à promouvoir.

A.M. Président du conseil d'administration de Yateley, membre du conseil du district rural de Hartley Wintney. A la différence de la plupart des autres personnes qui collaborèrent au projet, A.M. avait toujours vécu dans la région, à Hartley Wintney. A.M. était président du conseil d'administration de l'ancienne école secondaire moderne de Hartley Wintney, qui fut remplacée par l'école de Yateley, et il avait (avec J.C. cité plus loin) pris la direction des efforts faits en vue de réaliser la nouvelle école. En tant que membre de la commission de planification du conseil du district rural de Hartley Wintney, il avait voté contre les plans de construction de logements à Yateley, en raison du manque d'équipements communautaires. Il se rendait compte que, étant donné l'inévitable développement de Yateley, il faudrait une vaste école nouvelle, et estimait que cette école devrait, au sens le plus large du terme, être au service du village.

K.C. Directeur de l'école de Yateley. Quand K.C. arriva à l'école de Yateley, il venait de l'extérieur du Hampshire, et, ayant précédemment occupé pendant quinze ans des postes dans des écoles globales, il avait acquis une certaine expérience des relations entre l'école et la communauté. Une des raisons pour lesquelles il fut choisi pour ce poste était sa conviction que l'école doit coopérer avec la communauté. Il définit ses buts ainsi : "faire que l'école apporte quelque chose au village dans son ensemble, pas seulement aux élèves".

J.C. Président du conseil de paroisse de Yateley, devenu ensuite conseil municipal de Yateley. J.C. cherchait d'abord à faire campagne pour obtenir de meilleurs équipements communaux à Yateley. Ayant contribué (avec A.M. cité plus haut) à convaincre le conseil du comté de Hampshire de construire une nouvelle école, il s'intéressa à la proposition faite par le conseil de paroisse de Yateley de construire un centre communautaire sur les terrains communaux de Yateley. Des plans et des devis avaient été établis, et le projet semblait devoir entraîner des dépenses impossibles à supporter, quand on suggéra à J.C. la possibilité d'une planification en commun avec l'école de

Yateley. Il fut gagné à cette idée pour des raisons essentiellement économiques - Yateley ne pouvait faire la dépense d'un centre indépendant - et il devint un ardent défenseur de cette idée.

Le conseil du district rural de Hartley Wintney. A l'époque où le conseil du district rural s'occupait du projet, personne ne joua un rôle prépondérant.

Il est important de noter que le président du conseil d'administration, le directeur de l'école et le président du conseil de paroisse étaient tous des résidents locaux qui, en raison de leur position et de leurs intérêts, rencontraient journallement à Yateley la population mais aussi les membres et les fonctionnaires d'organismes variés, officiels ou bénévoles. Ils se trouvaient donc dans une excellente position non seulement pour connaître l'opinion locale mais aussi pour transmettre officieusement leurs idées à un large éventail de la population.

Besoins et objectifs

13. Quand débuta la construction de la nouvelle école, les besoins de Yateley n'avaient pas été recensés ni étudiés scientifiquement - ils ne l'ont pas été davantage par la suite. Pour la population locale, ces besoins étaient évidents, bien que mal définis, et l'on était naturellement porté à faire d'abord quelque chose, plutôt qu'à pousser plus loin les études. Le principal moyen d'expression de ces besoins étaient les réunions publiques du conseil de paroisse de Yateley et les adresses aux conseillers. L'opinion générale était que Yateley manquait à peu près de tout, sauf de logements pour une population de cette taille, croissant à ce rythme. Quand ces besoins étaient exprimés, la réaction du conseil de paroisse consistait généralement à renvoyer l'affaire au service concerné - l'autorité d'éducation ou celle de la santé par exemple - et les besoins dont le conseil de paroisse devait s'occuper lui-même étaient ceux pour lesquels il n'existait aucun autre service responsable. Comme on l'a fait remarquer aux observateurs, les besoins existants dont on ne pouvait pas se décharger sur d'autres étaient essentiellement de deux sortes : un besoin de salles que l'on pourrait louer pour des réunions, des bals, des activités sociales diverses, ressenti par ceux dont les intérêts étaient déjà élaborés; et un besoin plus général d'activités sociales mal définies - "un endroit ou aller, quelque chose à faire" - en fait, le besoin de bases et de manifestations d'une vie propre à la communauté.

14. On peut noter avec intérêt, mais c'est un fait constant, que les besoins exprimés par ceux qui ne sont pas professionnellement concernés le

sont sous la forme plus concrète d'objectifs : ainsi par exemple le besoin d'organiser des activités de loisirs et de trouver des locaux à louer s'exprime sous la forme du besoin d'un "centre de communauté", ce qui permet d'unifier les demandes sur un objet bien précis. En fait, toute l'histoire de ce projet montre comment, grâce à certaines modifications des habitudes de pensée et à une action conduite avec continuité, on peut satisfaire de façon relativement non conventionnelle toute une série de besoins. Les objectifs recherchés par les différentes parties peuvent se définir en gros comme suit :

- Conseil municipal de Yateley : obtenir au moindre prix la création d'équipements communautaires.
- Conseil du district rural de Hartley Wintney : aider à la création, à Yateley, d'équipements communs dans toute la mesure compatible avec ses responsabilités vis-à-vis des autres zones en dehors de Yateley.
- Conseil du comté de Hampshire : développer les moyens propres à permettre aux communautés d'utiliser au maximum les ressources offertes par les écoles, en veillant toutefois à ce que cela ne soit pas préjudiciable au fonctionnement essentiel et à l'autonomie des écoles, et veiller à ce que les coûts et les avantages soient convenablement répartis.
- Ecole de Yateley et conseil d'administration : en gros, mêmes objectifs que le conseil du comté de Hampshire, voir ci-dessus.

Il faut noter que, en dernière analyse, tous ces objectifs découlent de la nature juridique de ces organismes, et qu'il était impossible de poursuivre des objectifs dépassant les limites légales - il aurait alors fallu transmettre les demandes à des organismes légalement compétents. Toutes les dispositions prises et toutes les dépenses engagées par ces organismes doivent être approuvées par des commissions élues et, dans plusieurs cas, par les services du gouvernement central.

a) Découvertes de nouveaux besoins

15. Depuis que les équipements coordonnés fonctionnent et surtout depuis la nomination à plein temps d'un directeur du centre, un certain nombre de besoins sont apparus. Il n'a pas toujours été possible d'y pallier, généralement en raison du manque d'argent ou de personnel. Un des principes généraux du centre est d'encourager tout ce qui permet un autofinancement ainsi le centre peut, éventuellement, fournir des locaux ou offrir l'appui de ses équipements, pour les besoins de la publicité par exemple.

b) Personnes âgées

16. Il y a un nombre important de personnes âgées à Yateley et plusieurs associations de personnes âgées. Les personnes âgées souffrent surtout de l'expansion prise par le village de Yateley qui oblige à posséder une automobile pour pouvoir se rendre en quelque endroit que ce soit. Le centre a organisé un service d'autocars pour amener les personnes âgées à la bibliothèque un matin par semaine et les élèves leur servent le café dans la "salle verte" adjacente. Le conseil municipal de la ville de Yateley voudrait développer d'autres équipements pouvant être utilisés dans la journée par les personnes âgées mais cela n'est pas possible pour le moment.

c) Activités de jour

17. Beaucoup de femmes ayant des enfants d'âge scolaire, et de retraités, pourraient plus facilement suivre des activités de jour que de nuit, y compris des cours. Cela n'est pas actuellement possible en raison du manque de place mais il pourrait y avoir des développements dans ce sens à l'avenir lorsque les effectifs scolaires se réduiront.

Chronologie

Mai	1966	Début de la première tranche de construction (Bloc A du plan 2 - Annexe II)
Mai	1968	Premières discussions sur la mise en commun des équipements
Septembre	1968	Achèvement de la première tranche de construction
Mai	1969	Début de la deuxième tranche de construction (Blocs B et C, piscine, bloc théâtre et musique, et bureau du conseil de paroisse)
Juillet	1971	Achèvement de la deuxième tranche de construction
Janvier	1972	Début de la troisième tranche de construction (Nouveau bloc D pour la musique, bloc E pour l'enseignement, hall de sports et centre pour les jeunes)
Août	1972	Début de la quatrième tranche de construction (Bloc F pour l'enseignement)
Avril	1973	Début de la construction de la bibliothèque
Janvier	1974	Achèvement des troisième et quatrième tranches de travaux
Avril	1974	Achèvement de la bibliothèque
Décembre	1975	Construction du bureau du directeur du centre

METHODES ET PROCEDURES

Débuts du projet

18. Le point de départ du projet fut la programmation de la deuxième tranche de travaux de l'école secondaire. C'est le service de l'éducation qui, en s'appuyant sur les statistiques de population et en recueillant l'avis des fonctionnaires locaux, doit constater la nécessité de construire une école, ou d'ouvrir une autre tranche de travaux; il doit ensuite présenter un rapport justificatif au ministère de l'Éducation et de la Science, afin que celui-ci donne son accord et inscrive le projet dans un programme de constructions. En ce qui concerne la planification en commun, il n'y eut pas de procédure fixe. Le comté invita le conseil du district rural de Hartley Wintney et plus tard le conseil de paroisse de Yateley à discuter toutes les possibilités, et l'on consacra à l'étude de ces questions une série de réunions, qui aboutirent à des accords et à des décisions. Durant tout ce temps, toutes les parties concernées tombèrent d'accord que, pour les constructions scolaires, les procédures générales les régissant seraient respectées et que, sur toutes les autres questions, on s'adapterait à ces procédures. On procéda ainsi parce que l'école est le seul élément dont la création soit soumise à des obligations statutaires précises, et que la procédure administrative la concernant est bien élaborée et strictement programmée. (On serait tenté de croire que l'on adopta ce schéma parce que l'école est l'élément le plus important et le plus vaste, mais les raisons que l'on vient d'évoquer sont plus significatives - il a été réalisé des projets en commun où la partie non scolaire était plus importante que l'école elle-même, et cependant la procédure propre aux écoles fut suivie).

COORDINATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

a) Les contraintes juridiques de la planification en commun

19. Dans le développement du campus de Yateley les problèmes juridiques n'ont pas soulevés de difficultés, mais il convient de souligner que celles-ci existent et pourraient être, dans d'autres projets, importantes et déterminantes pour ce qui peut ou ne peut pas être fait. Etant donné que les principaux partenaires dans des modèles de ce type sont les autorités de l'éducation, leurs pouvoirs et les contraintes qu'ils imposent revêtent une très grande importance. Par exemple, les autorités locales ne doivent pas faire don de biens publics ou fournir des services à un organisme non officiel, ce qui interdit formellement la coordination soit

avec des organismes à intérêts commerciaux soit avec des organismes bénévoles ou de charité, les églises par exemple. De même une autorité locale ne peut agir pour le compte d'un tiers, ce qui a des conséquences au niveau des contrats de location des bâtiments ou de l'achat de terrains.

20. Les droits d'occupation du terrain et la propriété des bâtiments peuvent aussi être une source de problèmes. A Yateley tous les terrains et les bâtiments appartiennent au conseil du comté de Hampshire. Seul un contrat de location a été accordé au conseil de paroisse de Yateley pour sa salle de réunion ("salle verte") et ses bureaux. Dans tous les autres domaines les droits du conseil de paroisse de Yateley, pour la contribution en capital qu'il a apportée, sont couverts par l'accord concernant l'utilisation en commun. En ces matières, les relations entre les autorités publiques peuvent être d'une nature telle qu'elles ne pourraient exister avec des organismes différents, puisqu'il est exclu qu'une autorité publique puisse faire faillite ou être en liquidation.

b) Prise de décision et engagement financier

21. Les négociations portant sur la forme adéquate et sur le contenu des équipements à capital commun, ainsi que sur les méthodes d'administration et de gestion de ce capital furent menées par des fonctionnaires des autorités les plus élevées et des membres des autorités d'échelon inférieur. Les idées ainsi dégagées doivent être finalement soumises aux commissions respectives des autorités participantes, et parfois au conseil lui-même, afin d'être approuvées par les responsables élus. Tous les participants ont bien entendu le désir de parvenir à un accord global - portant sur le capital, les frais d'entretien et les structures de gestion mais, dans le cas qui nous intéresse, l'accord sur le capital fut approuvé d'abord, et le règlement des autres aspects remis à plus tard, étant admis que tout le monde faisait preuve d'assez de bonne volonté pour s'accorder sur les autres points. On agit ainsi parce que les questions touchant au capital sont relativement simples, tandis que les autres demandent beaucoup plus de temps et de réflexion. Yateley ne constitue pas une exception, mais d'autres autorités insistent souvent pour que tous les problèmes soient traités conjointement. Les décisions dépendent d'un accord sur les principes, mais aussi de l'information, et il est indispensable, pour faciliter la prise de décision, que les études de coûts et de possibilité, les schémas, etc. soient rapidement achevés.

c) Programmation financière des travaux en capital

22". Un problème que l'on a fréquemment rencontré dans la planification en commun est celui de la programmation simultanée des financements provenant de sources différentes, qui appliquent différents ordres de priorité. On ne rencontra aucun problème de ce genre dans le développement de Yateley.

d) Gestion et échelonnement du financement

23. Comme nous l'avons vu les accords concernant la gestion des équipements, l'allocation de l'entretien, des dépenses courantes, etc. entre les partenaires n'étaient pas encore tout à fait établis avant la mise en service des bâtiments. La forme de ces accords a été modifiée au cours du projet au fur et à mesure que de nouvelles idées se faisaient jour et les dernières tranches de construction ont fait apparaître de nouveaux problèmes et de nouvelles possibilités. Les accords actuels comportent les points clés suivants (voir le texte complet en annexe I).

- i) La gestion du centre de Yateley, qui comprend tous les bâtiments et le terrain, à l'exception des bureaux privés et des locaux de rangement, est confiée à un comité de gestion en commun qui détermine tous les horaires, les conditions et les tarifs d'utilisation, et qui règle toutes les questions diverses qui peuvent survenir en dehors des heures de classe.
- ii) Le comité de gestion en commun est un comité commun au conseil du comté de Hampshire et au conseil municipal de Yateley (autrefois le conseil de paroisse de Yateley). Il se compose de trois membres du conseil municipal, trois membres du conseil d'administration de l'école et du président du sous-comité des utilisateurs. Le directeur de l'école et le directeur du centre sont chargés de l'exécution des décisions de ce comité.
- iii) Le comté fournira ou financera tout le chauffage, l'éclairage, le service de nettoyage, les réparations et l'entretien des bâtiments destinés à une utilisation non scolaire.
- iv) Le centre paiera au comté le gardiennage (somme forfaitaire pour chaque nuit de fonctionnement du centre et les dépenses courantes concernant la piscine et le hall de sports (tarifs horaires forfaitaires)).

24. De ce qui précède on pourrait conclure que le comité subventionne le centre d'une manière importante en payant toutes les dépenses courantes et d'entretien. En fait comme une proportion de l'utilisation non scolaire est constituée par les cours du soir, le comté devrait les financer de toute manière, ainsi que le gardiennage qui est actuellement payé par le centre. Il semble donc que le comté ne paye ni plus ni moins qu'il ne le ferait pour une école courante comportant des cours du soir, mais que par contre, la méthode de comptabilité est simplifiée par l'adoption de tarifs forfaitaires. Il n'est pas possible de pousser plus loin l'analyse de cette question. Les dispositions prises pour le financement des cours du soir sont examinées à la section "Utilisation des équipements" (paragraphe 39 à 56).

PROCESSUS DE PROGRAMMATION ET DE CONCEPTION

a) Objectifs généraux

25. Bien qu'il y ait eu de nombreuses discussions sur les différentes formes que pourraient prendre des équipements financés en commun, toutes les parties concernées reconnurent unanimement que l'étendue des possibilités offertes était en fait très limitée. L'importance primordiale des besoins de l'école - tels qu'ils ont été définis par le conseil du comté de Hampshire, les responsables de l'éducation et le directeur de l'école - fut reconnue par tous et personne ne tenta de faire modifier les décisions majeures concernant le contenu ou la situation des équipements. Les petites sommes d'argent dont pouvaient disposer les partenaires les moins importants montraient aussi que ceux-ci ne pouvaient rien espérer de mieux que d'accepter les équipements de base de l'école comme point de départ et de leur adjoindre un minimum d'améliorations qui les rendraient mieux appropriés à une utilisation générale par la communauté.

b) Le rôle des professionnels

26. Tout le travail professionnel de la construction fut exécuté par le personnel du conseil du comté de Hampshire - architectes, ingénieurs et conducteurs de travaux, et le conseil du comté de Hampshire supporta toutes les dépenses. Ceci présentait un intérêt financier pour les autorités plus petites comme le conseil de paroisse de Yateley, dans la mesure où ces dépenses auraient augmenté d'environ 16% les coûts en capital, mais l'autorité la plus petite se trouve ainsi entièrement sous la dépendance des conseillers professionnels de l'autorité supérieure. Il aurait sans doute été plus coûteux d'engager des professionnels pour conseiller l'autorité inférieure, et cela aurait peut-être entraîné des controverses, mais c'est ainsi que l'on agit fréquemment dans les projets plus importants quand les contributions financières sont mieux équilibrées.

c) La programmation

27. C'est le service de l'éducation du conseil du comté de Hampshire qui prit en charge le processus de programmation. Ce fut l'un des responsables adjoints de l'éducation (J.S.) qui, après avoir recueilli l'avis de consultants, établit ce qui était nécessaire à l'école, ou à la tranche de travaux considérée. Les résultats qu'il obtint furent ensuite présentés aux autorités qui devaient éventuellement participer au projet (le conseil du district rural de Hartley Wintney et ensuite le conseil de paroisse de Yateley), pour servir de base de discussion. L'idée de base était que l'autorité inférieure contribuerait à étendre ou à améliorer les installations créées

pour l'école. Les premières négociations portèrent sur la piscine, mais les études de coûts effectuées par le comté laissèrent penser au conseil du district rural de Hartley Wintney que les coûts en capital aussi bien que les coûts de fonctionnement seraient élevés. La discussion fut alors élargie, et l'on se demanda si l'on pouvait créer des installations plus importantes pour l'art dramatique. Parmi les différentes options possibles pour lesquelles furent établis des devis, figuraient l'agrandissement de la surface de plancher, l'adjonction de sièges repliables, l'amélioration des finitions et de l'éclairage, ce qui permettait d'obtenir un petit hall polyvalent à la place d'un simple studio d'art dramatique. Le résultat de ces études fut que l'on fit un choix parmi les apports financiers.

28. On procéda de même au cours de la tranche suivante de travaux, quand, grâce à la planification en commun, il fut possible d'agrandir la salle de sports et le centre de jeunes. Toutes ces discussions, et d'autres, au cours desquelles les problèmes furent étudiés plus en détail, furent menées par un groupe de travail, au sein duquel étaient représentées toutes les parties associées au projet. C'est ce même groupe qui discuta aussi la gestion et toutes les autres questions d'intérêt commun. Ce groupe était composé comme suit :

Conseil du comté de Hampshire	:	4 fonctionnaires des services d'éducation et du service juridique
Conseil du district rural de Hartley Wintney	:	2 fonctionnaires - secrétaire, trésorier 1 conseiller
Conseil de paroisse de Yateley	:	1 fonctionnaire - secrétaire 3 conseillers
Ecole de Yateley	:	Le directeur - président du conseil d'administration

II faut noter que l'architecte n'était présent qu'occasionnellement, sur invitation du fonctionnaire responsable de l'éducation.

d) Procédures particulières aux équipements coordonnés - Répartition des coûts

29. L'un des problèmes les plus épineux que l'on rencontre dans la conception d'équipements coordonnés est celui de la répartition des coûts entre les différents participants à une conception intégrée et de la définition des avantages financiers qu'offrent les équipements intégrés par rapport à des équipements séparés. Certains projets prévoient l'intégration d'équipements qui auraient pu exister séparément, d'autres prévoient

des contributions restreintes, qui permettent peut-être d'augmenter la taille ou les possibilités d'utilisation des équipements, mais qui n'auraient pas permis la réalisation d'une structure indépendante viable. Dans ces deux cas, on peut espérer retirer de l'intégration un certain avantage financier, mais il n'en est pas toujours ainsi; un complexe plus important peut par exemple rendre nécessaire un plus grand espace de circulation pour réunir les différentes parties, notamment quand la conception des bâtiments particuliers a été faite suivant des normes minimales.

30. Il est important de répartir les coûts au moment de la conception, et également à la fin des calculs, pour qu'il soit possible d'établir les budgets et les devis, et de les soumettre pour approbation à qui de droit. Le problème est d'abord politique, et ensuite technique; il faut décider si les avantages et les charges de l'intégration seront partagés entre les participants, ou s'ils reviendront à certains seulement, et il faut alors trouver des modes simples de calcul permettant de définir la répartition d'une façon commode, facile à comprendre par ceux qui souhaitent étudier la question.

31. Le campus de Yateley fournit des exemples de la plupart des problèmes que l'on rencontre, ainsi que de plusieurs des solutions techniques généralement adoptées pour les résoudre.

i) Un bâtiment "intégré" mais qui aurait pu être indépendant - la bibliothèque (Plan 3 - Annexe II)

Dans ce cas, la bibliothèque est plutôt reliée au bâtiment principal qu'intégrée à lui. Le résultat immédiat est une économie de terrain, dans la mesure où la superficie occupée est uniquement celle sur laquelle se trouvent le bâtiment et un parking, le reste du terrain restant disponible pour l'école. Si la bibliothèque avait été construite de façon indépendante, on aurait dû acheter un terrain considérablement plus vaste. Les mêmes raisons ont permis des économies sur les travaux extérieurs et les accès. C'est la commission de la bibliothèque (des loisirs) du conseil du comté de Hampshire qui tire profit de ces économies. Etant donné que le service de l'éducation du conseil du comté possède le terrain, c'est le conseil du comté de Hampshire dans son ensemble qui réalise des économies, et l'on n'a pas estimé utile de les répartir en détail. C'est une politique constante du conseil du comté de Hampshire que d'offrir le terrain gratuitement à tout organisme extérieur qui s'associe à un projet commun en témoignage de bonne volonté et d'encouragement. La principale économie réalisée sur la construction de

la bibliothèque est due à ce qu'elle ne possède pas de chauffage propre, mais est reliée au système central de chauffage de l'école. On a peut-être fait aussi quelques économies sur les murs extérieurs, dans la mesure où la bibliothèque est adjacente au bloc d'art dramatique, ce qui permet également d'éviter certaines déperdition de chaleur.

ii) Simple extension d'un bâtiment - le bloc d'art dramatique et de musique (Plan 3 - Annexe II)

La conception de ce bâtiment, tel qu'il était prévu pour servir uniquement à l'école, était déjà prête quand débutèrent les négociations en vue d'une utilisation en commun, et des offres furent faites sur cette base. La contribution du conseil de paroisse de Yateley et du conseil du district rural de Hartley Wintney consistait notamment à augmenter la longueur du hall; ce projet fut préparé et évalué par celui qui avait fait la meilleure offre, sur les bases valables pour le bâtiment original. La différence de coût fut mise à la charge du conseil de paroisse et du conseil du district rural de Hartley Wintney. Dans ce cas, cette méthode favorise ceux qui apportent la plus faible contribution : le conseil du comté paie ce qu'il aurait payé en tout état de cause, et le conseil de paroisse et le conseil du district n'ont à payer qu'une note très "douce", inférieure, pour la surface de plancher ainsi procurée, à ce qu'elle aurait été dans le bâtiment original. Cette méthode n'est naturellement applicable que quand on a le temps de préparer deux projets pour les comparer, et que l'on est disposé à le faire. Si l'on estimait que "l'économie" devait être répartie entre les deux parties suivant une certaine proportion, c'est le cas iii) ci-dessous qui s'appliquerait.

iii) Adjonction complexe d'espace à un bâtiment - le hall de sports et le centre de jeunes (Plan 3 - Annexe II)

Dans ce bâtiment, la contribution de l'autorité du niveau le moins élevé se réduit à une salle commune, enfouie au centre du bâtiment, et que, bien évidemment, on ne peut compter comme une "adjonction" ou une extension. La méthode appliquée dans ce cas consista à évaluer le coût de la surface de plancher supplémentaire à un tarif au mètre carré adéquat. Ce tarif réel peut être l'objet de nombreuses discussions, et il importe de garder présents à l'esprit les problèmes techniques par référence à eux. Dans ce cas, même si les surfaces de plancher ont été fournies

par des participants différents, il était prévu que l'utilisation du bâtiment serait partagée, et il n'était donc pas difficile de parvenir à un accord. (Il convient de rappeler que la planification en commun n'aboutit pas toujours à un usage en commun, et que les normes d'aménagement peuvent différer d'une partie à l'autre du bâtiment, ce qui rend plus difficile et plus complexe la répartition des coûts).

iv) Amélioration des spécifications - le hall de sports et la salle d'art dramatique

Dans chacune de ces installations, le conseil de paroisse apporta une contribution financière destinée à améliorer la qualité des sols - ce qui, par exemple, permet d'organiser à l'occasion de grandes séances de danse dans le hall de sports. Il est facile de calculer le prix de revient net de ces additions, et, dans d'autres projets, cette méthode est souvent appliquée à toutes les finitions de tous les aménagements, même quand le prix de revient du gros oeuvre et des services est réparti sur la base des surfaces de plancher comme dans le cas iii) ci-dessus.

LE CONTENU DU PROJET

Caractéristiques générales

a) Planification urbaine et communications (Plan 1 - Annexe II)

32. L'emplacement du campus de Yateley fut choisi avant la réalisation de la plus grande partie du programme de construction de logements, et l'éventualité d'une utilisation par la commune ne fut pas l'un des critères retenus. Le campus se trouve à environ trois quarts de mille de la grande route qui constitue le "centre linéaire" du village de Yateley. La voie d'accès (School Lane, la rue de l'école) est du type résidentiel, et l'on a, pour des raisons de sécurité, édicté des restrictions au stationnement de jour. Des autocars spéciaux font le ramassage scolaire dans les zones éloignées, prenant et laissant les élèves dans les limites du domaine scolaire, à côté du parking. L'itinéraire des services d'autobus publics a été prolongé jusqu'au campus, par suite d'une demande faite par les usagers. Il y a sur place un parking à voitures pour une partie du personnel de l'école, pour un petit nombre de visiteurs et pour les utilisateurs de la bibliothèque, qui disposent d'un emplacement réservé. Les piétons ont accès par un sentier piétonnier, le long de la route et, pendant la journée, les élèves ne peuvent parvenir à l'école qu'en traversant les terrains de jeux, derrière les bâtiments.

b) Planification du site - Principes et impératifs
(Plan 2 - Annexe II)

33. La détermination initiale de la première tranche de travaux de l'école fut faite à un moment où l'on n'envisageait ni équipements coordonnés ni utilisation partagée à une grande échelle, et ceci a influé sur tous les choix de planification ultérieurs. Il semble qu'il n'y ait pas eu de vision d'ensemble du développement du site, et le seul élément spécifiquement lié aux équipements coordonnés a été le choix, pour les blocs à utilisation commune, d'un emplacement situé aussi proche que possible de la façade du terrain. En dehors de ceci, on peut penser que ce sont les facteurs suivants qui ont essentiellement déterminé la disposition de l'ensemble telle qu'il existe aujourd'hui :

- i) éviter le plus possible les routes à l'intérieur du campus : c'est pour cela que les cuisines sont à proximité de la route principale d'accès, ainsi que les parkings;
- ii) tenir compte de la pente du terrain : les espaces plats sont situés le long de la route, le terrain s'élève vers l'arrière des bâtiments;
- iii) placer des tennis en dur sur la façade du terrain, afin de disposer à l'occasion de parkings supplémentaires;
- iv) effectuer la construction par tranches de travaux, comme on l'a fait ici, on tient cette méthode, d'ordinaire, pour un mal nécessaire, qui conduit à de très mauvais résultats en ce qui concerne le regroupement des fonctions et les communications; dans le cadre des dispositions financières existantes, on ne considère généralement pas comme possible d'appliquer pour les écoles des plans d'infrastructure tels que ceux que l'on applique pour les universités et les hôpitaux.

c) Signalisation et communications

34. Le campus est fréquenté par un nombre considérable d'utilisateurs, étrangers au village de Yateley. Seule la bibliothèque est signalée, environ un demi mille d'avance, sur la grande route, mais elle ne l'est pas à l'embranchement le plus proche du campus. Il y a, sur la partie la plus élevée de l'emplacement du hall de sports, un grand panneau éclairé : "Ecole et Centre de Yateley" (Figure 1 - Annexe II) et d'autres panneaux plus petits indiquant l'école, la bibliothèque, les bureaux du centre, les bureaux du conseil municipal et la salle d'art dramatique. Il a été proposé d'ériger quelque part le long de la route, un plan éclairé du campus. Du point de vue architectural, on ne distingue pas "d'entrée principale", ni d'autre lieu ayant une signification symbolique, ni non plus de signalisation plus élaborée. La bibliothèque publique est la seule

installation du campus dont l'accès soit entièrement libre, et c'est là que se fait l'essentiel de la publicité sur les activités du centre, par affichage au tableau d'information et par distribution de bulletins.

Inventaire des équipements

35. Les bâtiments permanents qui composent le campus de Yateley sont les suivants, classés dans l'ordre d'achèvement des travaux :

i) Le bâtiment principal (Bloc A, plan 2 - Annexe II)

Ce bâtiment peut accueillir 450 élèves et est construit selon un plan déjà utilisé sur d'autres emplacements. La majeure partie s'étend sur un seul étage, certaines parties sont sur trois étages. On y trouve le bureau du directeur, la salle des professeurs, un hall central polyvalent, utilisé pour les repas et les réunions et équipé d'une scène, un gymnase, des espaces pour l'enseignement général et des salles de travaux pratiques. Les locaux spécialement conçus pour les cours du soir comportent un bureau pour le directeur des cours du soir (principal chargé de l'éducation permanente), une petite cafétéria adjacente au petit hall et, adjacents aux salles d'arts, d'artisanat et de menuiserie des locaux de rangement pour les travaux que les élèves des cours du soir sont en train de réaliser. Le personnel d'entretien ne dispose pas, dans l'école, de local propre et utilise la cafétéria et le local de rangement adjacent. Ce bloc a été remodelé depuis sa construction, et l'ancienne bibliothèque transformée en salle d'enseignement ménager, quand fut construite la bibliothèque commune. (Remarque : ce genre de remodelage, qui pourrait contribuer notablement à accroître la flexibilité des bâtiments, est extrêmement rare, et ne bénéficie qu'exceptionnellement d'une priorité de financement. La conception d'ensemble est typique de la fin des années cinquante - début des années soixante, avec la monotonie de sa disposition d'ensemble, son plan compliqué et son "bloc d'enseignement" à plusieurs étages. Le hall central représente une réussite exceptionnelle : il peut être adapté à plusieurs utilisations, il est relativement petit, et comporte une fontaine en son centre. C'est là qu'ont lieu toutes les manifestations les plus importantes d'art dramatique ou de musique, organisées par l'école ou la commune. Suivant la disposition que l'on adopte, on peut placer des sièges pour 250 à 350 personnes, et il bénéficie de l'autorisation officielle d'organiser des représentations publiques.

- ii) Le bloc foyer (Bloc B, plan 2 - Annexe II)
Ce bloc comporte, à ses deux étages supérieurs, des salles de classe pour les sciences, l'anglais, les langues vivantes et le commerce; au rez-de-chaussée se trouvent les salles de géographie, les salles communes des classes terminales et trois salles à manger, groupées autour d'une cuisine. Ces salles à manger servent aussi de "foyer" pour la vie sociale de l'école, et il y a trois bureaux pour les intendants et intendantes. Rien n'est prévu pour l'utilisation de ce bloc en soirée, mais les locaux du "foyer" sont très demandés pour des activités telles que des bals ou des répétition théâtrales, car ils sont plus vastes que la moyenne des salles de classe, et leur mobilier peut aisément être déplacé, de façon à libérer l'espace.
- iii) Le bloc des ateliers (Bloc C, plan 2 - Annexe n)
Un petit bloc à un étage, comportant des ateliers pour la poterie, les arts, l'ingénierie et la mécanique automobile. Tous ces ateliers sont particulièrement vastes et bien équipés. Il n'est pas spécialement prévu qu'ils puissent être utilisés en soirée.
- iv) La piscine (Plan 3 - Annexe II)
Le bassin a 21 x 9,5 mètres et une profondeur maximum de trois mètres. Il peut accueillir au maximum quarante nageurs à la fois. Rien n'a spécialement été prévu pour une utilisation autre que scolaire, et cette utilisation a toujours été organisée comme une activité de club ou de classe, sous la direction d'un personnel de sécurité qualifié, en nombre suffisant.
- v) Bloc d'art dramatique - originairement art dramatique et musique (Plan 3 - Annexe II)
II s'agit là d'un bloc dont les plans ont été établis en commun, qui comporte un studio d'art dramatique pour l'école, agrandi de façon à pouvoir accueillir 200 spectateurs assis, un magasin de rangement accessible par l'arrière, à partir du couloir de la piscine, une entrée avec toilettes et un petit salon, ainsi que les bureaux et la salle de réunion du conseil municipal de Yateley (connue sous le nom de "salle verte"), avec une équipe à plein temps d'employés et de secrétaires. On a récemment ajouté un bureau pour le directeur du centre, installé aux frais de conseil municipal de Yateley.
- vi) Hall de sports (Plan 3 - Annexe II)
II s'agit là aussi d'un bloc dont les plans ont été établis en commun, comportant un hall de sports et des vestiaires et, au

premier étage un club de jeunes et une salle pour adultes, qui domine le hall de sports. Le hall lui-même mesure 34 x 18,5 mètres; sur le sol sont tracées les lignes indiquant les terrains pour plusieurs jeux.

vii) Les blocs d'enseignement

Il reste trois blocs d'enseignement, où se trouvent les salles de musique, d'anglais et d'autres matières d'enseignement général. Ces blocs ne sont guère utilisés pour un usage non scolaire.

viii) La bibliothèque (Plan 3 - Annexe II)

Les plans de ce bloc ont été établis en commun pour une utilisation commune par les élèves et le public. Une pièce est réservée pour les cours en bibliothèque mais il n'y a pas vraiment d'installations permettant aux élèves d'étudier et la bibliothèque est éloignée de la salle commune des classes terminales, qui représentent sans doute les principaux utilisateurs. La qualité de l'environnement et des finitions de ce bloc est très supérieure à ce qui se trouve dans les autres parties de l'école - en fait il y a distinction entre qualité destinée au "public" et qualité destinée à "l'école". Le stock de livres est financé conjointement par l'école et le service de la bibliothèque.

Les méthodes de conception et les besoins de la coordination

36. Les plans de la plupart des locaux ont été établis uniquement en vue des besoins scolaires. Les locaux prévus pour les cours du soir, tels qu'ils sont normalement organisés par le service d'éducation permanente des autorités d'éducation, sont ceux décrits plus haut au paragraphe 35 i). Ces locaux sont de pures adjonctions, la conception de base ne prévoit rien qui soit spécifiquement destiné à usage non scolaire. Le système de chauffage n'est pas conçu de telle façon que l'on puisse faire des économies en ne l'utilisant que partiellement, et aucune disposition particulière n'a été prise concernant la fermeture des portes et la sécurité; quand les locaux ne sont pas pleinement utilisés, il faut veiller à ne pas, par souci de sécurité, fermer trop de portes et gêner ainsi, en cas d'incendie, l'évacuation rapide des lieux.

37. La même politique d'ensemble est appliquée dans les blocs dont les plans ont été établis en commun - le "modèle scolaire" des locaux n'a été que peu modifié. On peut voir là un défaut des processus de programmation et de conception, mais il est plus vraisemblable que, à l'époque de la conception, il n'existait pas d'autre modèle précis de gestion et d'organisation pour une utilisation partagée.

Coûts

38. Les coûts sont ceux qui avaient cours au début de la construction.

<u>Equipements</u>	<u>Conseil du comté de Hampshire - £</u>	<u>"Communauté" £</u>
Tranche 1	240 000 (1)	-
Tranche 2	225 000	14 000 (2)
Tranche 3	233 000 (3)	21 000 (4)
Tranche 4 et bibliothèque	170 000 (5)	-
Bureau du directeur du centre	-	4 000

Remarques :

- (1) Y compris bureaux et rangements prévus pour l'éducation des adultes
- (2) Financement commun de la salle d'art dramatique et de la "salle verte", bureau du conseil de paroisse
- (3) Y compris £ 20 000 pour le centre de jeunes
- (4) Financement commun du hall de sports et de la salle commune de réunion pour les adultes

- (5) Y compris £ 60 000 pour la bibliothèque publique

UTILISATION DES EQUIPEMENTS

Modèle d'utilisation et disponibilité des équipements

39. L'ensemble des équipements du campus peuvent servir à une utilisation partagée, c'est-à-dire à différents publics, à des horaires différents, à l'exception des bureaux et des locaux de rangement. La bibliothèque est elle aussi utilisée en commun aux mêmes heures par différentes personnes, les élèves et le public en général. Pendant les heures scolaires les seuls équipements disponibles pour une utilisation non scolaire sont la salle verte et la bibliothèque, il y a un calendrier d'utilisation pour tous les équipements, c'est-à-dire que les personnes les utilisent à un moment fixé pour une activité donnée. En dehors de l'horaire scolaire, pendant les fins de semaine et au cours des vacances scolaires tous les équipements sont disponibles pour un usage scolaire ou non scolaire, compte tenu des prévisions. Actuellement ils sont peu utilisés au cours des vacances scolaires à cause de diverses difficultés d'ordre pratique concernant l'encadrement, le gardiennage et l'entretien.

L'organisation de l'utilisation

a) Politique et gestion

40. L'organisation de base du centre de Yateley, en ce qui concerne l'utilisation non scolaire, est similaire à celle du gouvernement local où toutes les décisions politiques importantes sont prises par une commission formée de membres élus. Ceux-ci sont conseillés par des fonctionnaires compétents qui sont également chargés de la mise en application de ces décisions.

Comité de gestion en commun

Membres	3 membres du conseil d'administration de l'école 3 conseillers municipaux de Yateley Le président du comité consultatif des utilisateurs
Fonctionnaires	Le directeur de l'école Le directeur du centre (secrétaire du comité) Le directeur adjoint du centre

Le directeur de l'éducation du comté peut être représenté. Le comité de gestion en commun est un comité mixte entre le conseil du comté de Hampshire et le conseil municipal de Yateley. Le comité de gestion reçoit aussi les avis d'un comité consultatif des utilisateurs et d'un comité consultatif des jeunes, représentatifs des intérêts suivants :

i) Comité consultatif des utilisateurs

Service de l'éducation physique scolaire	Service de l'art dramatique
Comité du personnel de l'école	Directeur de l'école
Principal chargé de l'éducation des adultes	Moniteurs pour l'éducation des adultes
Elèves adultes	Association des parents d'élèves
Utilisateurs de la piscine	Utilisateurs du hall se sports
Utilisateurs de la salle d'art dramatique	Président du comité consultatif des jeunes
Gardien	Secrétaire du centre
Directeur du centre (secrétaire du comité)	
Le président de ce comité est automatiquement un membre du comité de gestion en commun	

ii) Comité consultatif des jeunes

Directeur de l'école
Personnel chargé de conseiller et de guider les élèves
Comité de gestion en commun
Club des jeunes de l'église anglicane
Club des jeunes de l'église catholique
Police
Association des parents d'élèves
Animateurs du centre des jeunes
Membres du club local
Conseiller de secteur pour les jeunes
Directeur adjoint du centre (secrétaire du comité)

41. Il y a encore des anomalies à résoudre dans deux secteurs d'activité. Les cours d'éducation des adultes sont dirigés par un principal chargé de l'éducation des adultes. Celui-ci est avant tout responsable vis-à-vis du directeur de l'éducation du secteur non vis-à-vis du comité de gestion en commun ni du directeur de l'école. Une modification qui aura lieu à l'automne de 1976 placera toutes les classes d'adultes sous l'autorité d'un secrétaire de l'éducation des adultes qui sera entièrement responsable vis-à-vis du comité de gestion en commun. La bibliothèque fait aussi théoriquement partie du centre de Yateley et est donc sous la responsabilité du comité de gestion en commun, mais elle est actuellement dirigée, selon la pratique courante, par le service des bibliothèques, et n'a que des relations officieuses avec le directeur de l'école et le directeur du centre. On ne sait pas encore comment cette question sera réglée.

42. Le comité de gestion en commun se réunit tous les deux mois pour examiner un ordre du jour et un rapport préparés par le secrétaire (directeur du centre); on trouvera ci-après quelques exemples des points discutés :

i) Financement. A chaque réunion il est fait rapport des factures payées et les demandes présentées peuvent comprendre :

£150 pour l'achat d'un nouveau duplicateur pour le conseil municipal

£135 pour une année de location d'un répondeur téléphonique automatique

£35 pour l'achat de casiers pour la piscine

£40 pour l'achat de buts de hockey intérieur, pour le hall de sports; ces buts seront fabriqués par la section travaux manuels de l'école

£60 pour l'achat de barres d'appui pour que les handicapés puissent utiliser les toilettes de la piscine

Les évaluations et les bilans des organismes participants sont également étudiés; les budgets globaux et les bilans annuels sont préparés.

- ii) Les comptes rendus des réunions des comités consultatifs sont examinés et adoptés, de même que toutes les actions recommandées.
- iii) Les rapports du directeur et du directeur adjoint du centre sont discutés et approuvés'.
Remarque : le rapport du directeur du centre est également présenté aux réunions du conseil d'administration de l'école, du conseil municipal de Yateley, à titre d'information et par courtoisie vis-à-vis des autorités de tutelle. Le rapport du directeur du centre contient un compte rendu de tous les événements particuliers qui ont eu lieu et souligne les divers problèmes à venir.
- iv) Rapports spéciaux. Des rapports spéciaux peuvent parfois être préparés sur un problème particulier pour lequel il faut réunir des informations de base; un exemple récent est le rapport sur l'organisation de la discothèque qui avait posé des problèmes circonstanciels.

On ne saurait trop fortement insister sur le fait que ce comité de gestion en commun n'est nullement un comité amateur de liaison mais bien un conseil à part entière, du même niveau de compétence qu'une autorité locale; il fonctionne, comme il se doit, avec des documents préparés à l'avance et diffusés à tous ses membres.

b) Gestion et coordination de l'utilisation

43. Le centre bénéficie des services à plein temps d'un directeur et d'un directeur adjoint, assistés d'une secrétaire également à plein temps. Leur rôle est de coordonner et de faciliter l'utilisation plutôt que de l'organiser. Les activités en cours sont organisées par le principal de l'éducation des adultes (pour les cours), les secrétaires des clubs et des associations, les animateurs de jeunes, ou les comités ad hoc pour des fonctions spéciales (voir ci-après par exemple le bal de la Saint Sylvestre, le festival des arts). Ce personnel est également chargé de l'information des utilisateurs et des utilisateurs potentiels, de la publicité et des relations avec le public, et il couvre de tous les problèmes qui se présentent.

c) Financement

44. Le centre, par l'intermédiaire du comité de gestion en commun et de son directeur, gère tout le budget des équipements non scolaires, à l'exception de la bibliothèque. Le budget annuel représente maintenant environ £20 000, dont environ £14 000 pour le fonds de roulement, ce qui laisse environ £7 000, porteuses d'intérêt, à la banque en permanence. £7 000 environ sont versées au comté pour les frais de gardiennage et au titre de l'éducation des adultes, et pour ces mêmes postes on perçoit environ £10 000 des utilisateurs; soit un bénéfice d'environ £3 000 par an. Le reste de l'argent est consacré aux petites dépenses diverses, sur différents postes, à l'exception du principal évènement de l'année, le bal de la Saint Sylvestre qui est organisé pour rester dans les limites d'un budget d'environ £2 000.

d) Relations avec l'extérieur

45. Une des fonctions principales du directeur du centre est d'informer le public sur les activités du centre de Yateley et sur les possibilités qui y sont offertes. Actuellement seuls la piscine et le hall de sports fonctionnent au maximum de leur capacité, à toutes les heures, mais il y a ailleurs beaucoup d'espace disponible pour de nouvelles utilisations. Le directeur du centre cherche aussi à établir des relations avec tous les autres services communautaires de la zone, officiels ou volontaires, dans la recherche de nouvelles activités à entreprendre ou de nouvelles possibilités d'aide mutuelle. L'un des principaux points de diffusion favorable à la publicité est la bibliothèque, où se trouve un tableau d'affichage pour le centre; elle est en effet le seul équipement du campus où les gens se rendent sans déjà être informés des activités offertes par le centre. Des relations étroites sont maintenues aussi avec les journaux locaux.

e) Entretien et nettoyage

46. Chaque fois que les bâtiments sont ouverts au public un gardien doit être sur les lieux pour assurer la surveillance générale. Les conventions régionales, qui régissent le statut des gardiens d'école ne sont pas adaptées aux longues heures de présence exigées par la situation à Yateley. Le gardien peut faire des heures supplémentaires - qui lui sont payées - mais il n'est pas tenu de les faire; il pourrait fermer les lieux presque tous les soirs et toutes les fins de semaine et demeurer dans son bon droit. En ce moment la situation se maintient d'une manière satisfaisante car le gardien accepte de travailler au delà des heures obligatoires

et gagne beaucoup d'argent en heures supplémentaires. Le gardien est aussi responsable du personnel chargé du nettoyage. Le nettoyage doit être fait très fréquemment dans cette école qui accueille beaucoup d'utilisateurs et est ouverte pendant de longues heures, de telle sorte que le travail doit se faire dans des horaires "inhumains", ce qui présente beaucoup de difficultés. Le personnel de nettoyage est au nombre de 50, tous employés à temps partiel. La solution simple et équitable de tous ces problèmes n'a pas encore été trouvée.

Activités et utilisateurs

a) Utilisation scolaire

47. L'école fonctionne d'une manière assez conventionnelle et son utilisation de jour n'empiète pas, à présent, sur les activités du centre. La seule exception est la bibliothèque (voir ci-après). Certaines activités scolaires se déroulent aussi pendant les soirées - pièces de théâtre, concerts, réunions de parents, etc. - elles ne bénéficient pas d'une priorité particulière sur les activités non scolaires. Tous les utilisateurs sont donc obligés de prévoir leurs activités suffisamment à l'avance s'ils veulent être sûrs de pouvoir disposer du local ou de la salle nécessaires la soirée de leur choix. En fait, les secteurs où la planification est coordonnée n'offrent pas aux élèves - que ce soit pour leurs activités inscrites au programme ou celles qui sont hors programme - davantage qu'ils n'auraient eu en tout cas, et le centre ne change pas grand chose à leur vie.

b) Cours pour l'éducation des adultes

48. Ces cours forment traditionnellement la part importante de l'utilisation non scolaire pendant les soirées. Une enquête effectuée en mai 1975 montre qu'environ 350 personnes suivent les cours du soir du centre de Yateley, soit 15% de l'ensemble de l'utilisation pour la semaine de l'enquête. En février 1976, au cours de la semaine d'observation sur place, cinquante deux classes furent organisées sur quatre soirées (pas de classe le vendredi) représentant au moins 750 utilisateurs. De plus, trois classes de jour avaient été organisées dans la salle verte. Les sujets étudiés comprenaient: les mathématiques, la géographie, les langues, et la dactylographie au niveau de l'examen terminal secondaire (General Certificate of Education 0 Level) et une gamme type de matières d'agrément : cuisine, couture, gymnastique, natation, badmington, poterie, mécanique automobile, guitare, danse moderne et ébénisterie. Les utilisateurs résident le plus souvent dans le voisinage et plusieurs sont des parents

d'élèves, mais une petite proportion d'entre eux viennent de plus loin suivre des cours qu'ils ne trouvent pas à proximité de leur domicile.

c) Clubs et associations

49. Les enthousiastes suffisamment compétents dans leur art pour se passer de cours ou de moniteurs, mais qui désirent se rencontrer, se retrouvent dans les clubs et associations. Lors de l'enquête de mai 1975, cette catégorie d'utilisateurs n'a pas été comptée à part, mais au cours de la semaine d'observation sur place, il y eut trente neuf réservations pour des clubs, soit à peu près 800 personnes. La majorité de ces réservations concernaient le hall de sports ou la piscine et étaient faites par les scouts et les louveteaux, l'association des parents d'élèves et les cadets de la Croix Rouge, également par des clubs de natation, sauvetage, football, golf, badminton, hockey, gymnastique, net-bail et cricket. Des clubs non sportifs occupant divers locaux dans le campus, comprenaient des clubs de cinéma, danse folklorique, clubs féminins, clubs d'art dramatique, club d'aide sociale bénévole, ainsi qu'une société de films et une association féminine. Tous ces groupes s'organisent eux-mêmes, ils ne sont pas dirigés par le centre et cela est la pierre de touche de la politique du centre. Le centre fournit des locaux à un prix raisonnable et peut aussi fournir du matériel pour des projections de diapositives et de films, des pianos, des magnétophones et des cafétérias situées au centre des activités.

50. Les tarifs de location des différents équipements étaient, en février 1976 :

<u>Equipement</u>	<u>Tarif horaire en £</u>
Hall de sports	3.00
Hall principal	2.00
Salle d'art dramatique	1.50
Centre de jeunes	1.50
Salle verte	0.75
Court de tennis (extérieur)	0.30
Salle de conférence	1.50
Salle de classe	0.50
<u>Divers</u>	<u>Par séance (non horaire)</u>
Piano, projecteur, magnétophone, etc.	0.50
Eclairage de scène	2.00

Le tarif de location de la piscine varie selon que les utilisateurs sont des clubs de jeunes ou d'adultes. Le centre peut baisser temporairement les tarifs s'il s'agit d'organisations nouvelles, afin de les aider à

démarrer et le directeur du centre donne des conseils sur toutes les questions d'ordre institutionnel ou légal, les assurances, etc.

d) Utilisation de jour

51. Le seul local disponible pendant la journée est la "salle verte" près de la salle d'art dramatique. Trois classes d'adultes s'y tiennent régulièrement pendant la journée et le conseil municipal l'utilise également pour y tenir ses propres conseils et réunions (certains ayant lieu également dans la soirée). Divers autres groupes utilisent également cette pièce pendant la journée, ainsi les conseillers du programme d'alphabetisation des adultes s'y rencontrent régulièrement.

e) Evènements spéciaux

52. Les lieux sont très souvent utilisés, surtout les vendredi et les samedi soirs, pour des réunions mondaines, des bals, des soirées-discothèques, et des réunions amicales. Le nombre de personnes est très variable mais peut aller jusqu'à 500 chaque soir (une moyenne d'ensemble serait plus proche de 100).

f) Clubs des jeunes

53. Le club des jeunes propose chaque soir des activités, sauf le dimanche. La plupart ont lieu dans le centre de jeunes mais le hall de sports et la piscine sont aussi utilisés un soir par semaine. Toute personne âgée de plus de treize ans peut être membre du club; dans la pratique il y en a peu au-dessus de seize ans. Le but du club des jeunes, qui est dirigé par la directrice adjointe du centre aidée de bénévoles est d'offrir des activités définies - ce club n'a ni les locaux convenables ni le personnel voulu pour organiser un club d'activités libres; d'ailleurs le club des jeunes catholiques fonctionne déjà dans le village selon ce principe. Le taux total de fréquentation pour cinq soirées, au cours de l'enquête de mai 1975, était de 270 personnes - 14% de l'ensemble des utilisateurs pour cette semaine là.

g) La bibliothèque (Plan 3 - Annexe 2)

54. La bibliothèque publique est ouverte chaque jour de 10 heures à 17 heures les lundi et mercredi, 19 heures les mardi, jeudi et vendredi, et 13 heures le samedi. Le stock est d'environ 20 000 volumes. Les plans pour l'ouverture d'une discothèque sont faits mais le manque d'argent ne permet pas de les réaliser actuellement. Une zone séparée est réservée

pour servir de bibliothèque pour enfants. Les heures de pointes se situent entre 15 et 17 heures presque tous les jours lorsque les parents viennent échanger les livres tout en allant chercher leurs enfants à la sortie de l'école, mais les soirées sont également actives car les hommes rentrent souvent tard de leur travail. Le stock de livres est financé en partie par le service des bibliothèques et en partie par l'école. Les élèves peuvent utiliser la bibliothèque, par petits groupes, à n'importe quel moment dans un but de travail scolaire, et le personnel de la bibliothèque est particulièrement chargé de prêter son concours pour la réalisation de projets d'étude, etc. Les élèves de la classe terminale trouvent cette disposition extrêmement utile car elle leur permet de commander facilement tout livre particulier qui leur est nécessaire à d'autres bibliothèques ou au stock central du comté. L'utilisation de la bibliothèque au titre des loisirs des élèves est soigneusement contrôlée. Chaque classe peut utiliser la bibliothèque pendant l'heure du déjeuner, un jour par semaine. Cela provoque parfois une affluence considérable, surtout les jours de pluie, et les personnes venant de l'extérieur pourraient être découragées de venir à ce moment là, mais cela n'a pas été le cas jusqu'ici. Le personnel de la bibliothèque et celui de l'école surveillent attentivement cette situation et s'assurent qu'il n'y a pas de conflits entre les groupes. La salle de classe adjacente à la bibliothèque est prévue pour servir de salle d'étude, seulement son ambiance et son mobilier sont ceux d'une salle de classe et ne conviennent pas à l'étude individuelle; elle sert principalement à des groupes de jeunes enfants ou encore pour différents cours où la proximité de la bibliothèque peut être utile.

b) Statistiques d'utilisation

55. Au cours de la semaine du 22 avril au 2 mai 1975, une enquête complète a été effectuée sur les activités du centre, les résultats en sont reproduits ci-dessous. Les répartitions ne correspondent pas à celles qui ont été utilisées dans les paragraphes qui précèdent.

Jours	Classes pour adultes	Club des jeunes	Communauté	Hall de sports	Piscine	Total
Lundi	150	-	40	-	40	230
Mardi	60	110	20	60	40	290
Mercredi	80	20	140	70	130	440
Jeudi	60	10	360	90	40	560
Vendredi	-	90	70	-	70	230
Samedi	-	40	170	-	180	390
Dimanche	-	-	20	20	200	240
Totaux	350	270	820	240	700	2 380
% du Total	15	14	33	10	28	

Remarques :

- i) "Classes pour adultes" comprend les utilisateurs de la piscine et du hall de sports
- ii) "Communauté" comprend tous les clubs, associations, événements spéciaux, etc.

56. Une étude faite sur les utilisateurs fréquentant les "classes pour adultes" a permis d'établir les données générales indiquées ci-dessous; celles-ci pourraient être valables pour d'autres activités du centre :

Lieux de résidence

Paroisse de Yateley 70%
 Blackwater et Camberley (grande ville la plus proche) 13%
 Divers 17%

Sexe

Hommes 32% Femmes 68%

Classe d'âge

Moins de 18 ans 10%
 18 à 30 ans 46%
 31 à 40 ans 36%
 plus de 41 ans 8%

Comment l'étudiant a eu connaissance des cours

par un bulletin 36%
 par la bibliothèque 19%
 par un ami 41%
 autres moyens 4%

Ces chiffres, examinés avec les statistiques d'utilisation, donnent l'image générale d'une utilisation largement dominée par les jeunes adultes, polarisés par une pratique active et sportive. Cela peut résulter tout naturellement des traits généraux de la population du secteur - des familles jeunes dans l'ensemble - de la diversité des installations et de la politique d'autonomie menée par le centre.

DEUXIEME PARTIE : COMMENTAIRE

LA METHODE EVOLUTIVE

57. Les premiers bâtiments du campus de Yateley furent ouverts en 1966. Ils étaient conçus pour accueillir d'abord 450 élèves de 11 à 16 ans dans une école secondaire traditionnelle disposant de quelques modestes installations pour ces cours du soir. Au moment où fut effectuée notre étude de cas, en février 1976, les bâtiments du campus avaient été agrandis, et accueillait pendant la journée 1 840 élèves de 11 à 18 ans, tout en étant fréquentés chaque semaine par 2 à 4 000 adultes et jeunes qui venaient le soir et pendant les fins de semaine, participer à un grand nombre d'activités d'enseignement, de vie sociale et de loisirs. Les installations disponibles comportent une bibliothèque publique, des salles de sports et d'art dramatique, financées en commun, et les bureaux et la salle de réunion du conseil municipal. Tous ces équipements, ainsi que l'école tout entière à l'exception des bureaux privés et des locaux de rangement, sont à la disposition de la communauté locale en dehors des heures de classe, et toutes les activités et utilisations non scolaires sont coordonnées par l'administration du centre de Yateley, composée d'un directeur et d'un directeur adjoint, nommés indépendamment de l'école, mais entretenant avec elle des liens personnels et institutionnels étroits, et responsables, conjointement avec le directeur de l'école, devant un comité de gestion en commun, composé des membres du conseil d'administration de l'école et de conseillers municipaux. A la différence des "écoles de commune" ou des "modèles de réalisations communes" bien connus en Angleterre, ces innovations radicales dans les buts, la gestion et les relations mutuelles des activités scolaires et communautaires n'ont pas été introduites d'un seul coup, comme le résultat d'une politique ou de négociations politiques à grande échelle, mais elles ont été lentement et précautionneusement édifiées au long des dernières années, en un processus de découverte et d'apprentissage mutuels, en réponse aux besoins et aux occasions qui se présentaient et en grande partie par les personnes qui se trouvaient sur place, aidées par les autorités supérieures.

58. L'histoire du développement ne révèle pas, dans la pensée de ceux qui s'en sont occupés au début, l'existence d'objectifs ultimes bien définis, et ce n'est qu'aujourd'hui que l'on peut discerner des modèles et des structures d'ensemble, mais il y avait à la base, un fort sentiment général des individus et des organismes concernés, ainsi que plusieurs facteurs locaux particuliers, qui ont donné sens et vigueur au développement.

59. Le nouveau village de Yateley a poussé comme un champignon, passant de 2 000 habitants en 1962 à 18 000 en 1975. Le développement a uniquement concerné les logements et, jusqu'à une date récente, il n'y avait pas d'autres équipements communs que ceux de l'ancien village - plusieurs églises et cafés, une demi-douzaine de magasins et une salle de réunion. L'école primaire était vétusté et surchargée, l'école secondaire vétusté, surchargée et distante de cinq milles d'un côté, les centres commerciaux les services d'hygiène, les bibliothèques et les piscines les plus proches à cinq milles de l'autre côté. Le village est purement résidentiel, les transports en commun sommaires, et la majorité des personnes actives se rendent à leur travail en voiture - beaucoup d'entre elles travaillent à l'aéroport de Londres ou dans d'autres établissements à technologie avancée, à quelque distance de là - laissant les mères dont les enfants vont à l'école seules à la maison toute la journée. Les nouveaux habitants étaient pour la plupart de jeunes familles ambitieuses, qui avaient quitté les quartiers de la périphérie de Londres, plus anciens mais peut-être en décadence; ils y avaient profité d'une vie sociale développée et d'une vaste gamme d'équipements. Yateley leur offrait une jolie maison toute neuve, mais ils ne savaient ni où aller ni que faire, au delà de la porte de leur jardin. Ils espéraient plus, et ils se mirent à se plaindre aux autorités locales.

60. Le rôle dévolu à la nouvelle école secondaire dans la satisfaction sur une vaste échelle de ces besoins et de ces aspirations prit d'abord forme dans la pensée de deux hommes. Le président du conseil d'administration de l'ancienne école secondaire, qui devait être remplacée, était également membre de la commission de planification du conseil du district rural, et se rendait parfaitement compte de la situation qui se développait à Yateley. Il prévoyait que des équipements communautaires de type traditionnel ne seraient créés que très lentement, et que la nouvelle école devrait rendre au village beaucoup plus de services que ne le fait une simple école. Il alla présenter personnellement cette idée au responsable adjoint de l'éducation du comté, et demanda instamment qu'il en fut tenu le plus grand compte au moment du choix du nouveau directeur de l'école. En agissant ainsi, il obéissait à son propre sentiment et exprimait sa propre appréciation de la situation sans être vraisemblablement particulièrement au courant des idées répandues dans tout le pays,

concernant les "écoles communautaires". Ses idées correspondaient exactement à celles du responsable adjoint de l'éducation sur le rôle de l'école, et ils eurent la chance de pouvoir choisir l'actuel directeur, qui partageait leur sentiment, et venait d'une autre région, où il avait acquis une certaine expérience en la matière. Ainsi donc, dès les débuts de la nouvelle école, trois personnes occupant des positions clefs étaient d'accord pour orienter la politique de l'école vers l'extérieur. Il nous semble extrêmement important de faire remarquer que, même si ces trois personnes s'accordaient sur l'idée générale, elles estimaient toutes trois qu'elle était extrêmement générale, et n'avaient aucune conception toute faite des détails d'application. Cela signifie que la méthode adoptée pouvait être très souple, répondre aux besoins et utiliser les occasions au fur et à mesure qu'ils se présentaient, du moment que cela contribuait à la philosophie générale. Le campus actuel peut dans une large mesure être considéré comme le produit et le reflet de ces nécessités et de ces possibilités sur la recherche d'un idéal précis, et c'est là la raison principale pour laquelle il est intéressant de la prendre comme objet d'une étude de cas.

LA GESTION DE L'UTILISATION MULTIPLE

61. Au cours des années qui se sont déroulées depuis les débuts du campus de Yateley, les dispositions propres à assurer l'efficacité dans l'utilisation multiple des locaux ont été progressivement développées, rationalisées et unifiées. Plus les bâtiments sont utilisés intensivement, plus il est important d'organiser un système efficace et fiable d'emploi du temps, de gestion financière, d'entretien, de nettoyage, de contrôle et de sécurité. En dehors d'une rupture immédiate, causée par une erreur ou un effondrement du système, la conception de l'utilisation multiple ne peut être totalement acceptée ou ne peut réussir que si le service offert est aussi satisfaisant et aussi efficace, mais plus économique que celui qu'offriraient des locaux monovalents. Ici aussi, plus les utilisateurs et les types d'utilisation sont variés, plus il faut que le système général de gestion soit unifié, afin d'accroître l'efficacité et d'éviter les anomalies et les injustices, sans imposer de limitations trop étroites. A Yateley, on est parvenu à des succès variables, et si, dans certains domaines, ces succès sont le résultat de dispositions raisonnables, ils dépendent encore trop, dans certains autres, de la bonne volonté et de l'action personnelle. Les questions directement reliées à l'utilisation non scolaire, la location des locaux et les tarifs demandés, par exemple, ont été l'objet d'une unification très poussée, et leur fonctionnement est solidement établi, tandis que les questions qui concernent à la fois

l'utilisation scolaire et non scolaire, telles que le nettoyage, l'entretien et la sécurité, posent encore des problèmes. On rencontre ici des difficultés fondamentales, qui viennent de ce qu'il existe, à l'échelon national, des règles de surveillance et de nettoyage conçues pour des écoles "normales", ce qui interdit des accords particuliers, à l'échelon local, qui se révèlent nécessaires dans un campus à usage multiple comme celui-ci. Ce problème attend sa solution et, tant qu'il ne sera pas résolu, le succès dépend en grande partie de la bonne volonté, de la façon de "tourner les règlements" et de "fermer les yeux".

62. Il se présente aussi encore quelques difficultés concernant le contrôle financier, qui exige que les dépenses soient soigneusement réparties en chapitres, tandis que l'efficacité, le souci d'économies et la nature de l'institution telle qu'elle s'est développée rendraient souhaitable qu'elles soient unifiées et gérées de façon souple. On étudie actuellement un domaine dans lequel il serait possible d'accroître l'efficacité : le travail de secrétariat, où l'on pourrait regrouper les fonctions scolaires et non scolaires. A présent le personnel de secrétariat est partagé entre deux types d'emplois : ceux du comté pour le travail de l'école et ceux du conseil municipal de Yateley pour le travail du centre; les barèmes de salaires et les conditions d'emploi étant différents. Créer un service commun où l'ensemble du personnel ferait le travail au fur et à mesure qu'il se présenterait entraînerait la suppression de ces différences; mais le comté hésiterait beaucoup à prendre des dispositions spéciales pour une situation qui, à présent, est unique - pour que son administration soit efficace, il faut en effet que ces questions soient traitées d'une manière uniforme dans toutes les écoles sous son autorité.

L'EVOLUTION DE LA POLITIQUE

63. Un vaste complexe d'équipements, réunissant des activités et des utilisateurs très divers, ouvert pendant de longues heures, doit, pour fonctionner convenablement, non seulement être géré mais aussi avoir à sa disposition des moyens de décision politique - autrement dit un organisme de direction. Si ces équipements doivent vraiment être communautaires, la communauté doit avoir une voix dans cet organisme. Toutefois, la plupart des écoles communautaires anglaises ne prévoient, ni ne peuvent prévoir cela, et restent alors entièrement sous le contrôle des autorités de l'éducation par l'intermédiaire du directeur de l'école et des membres du conseil d'administration. Ce système comporte évidemment le risque de tomber dans le paternalisme ou l'arbitraire et serait ressenti par la

communauté comme une manoeuvre de l'autorité pour s'emparer et organiser, même si cela est bénévole, de plus nombreux aspects de la vie sociale. Il paraît donc impossible de faire fonctionner ainsi des équipements financés en commun et la méthode la plus courante employée pour partager les fonctions de contrôle entre l'autorité d'éducation et l'autre partenaire est de prévoir un bloc d'équipements communs, séparés du reste de l'école. La partie école demeure toujours sous la juridiction scolaire alors que les équipements communs sont contrôlés le jour par l'école et le soir et pendant les fins de semaine par l'autre partenaire. Séparer ainsi les activités de l'école de celles de la communauté pour des raisons manifestes de commodité administrative ne s'accorde évidemment pas avec la notion "d'école communautaire" et ne peut généralement s'appliquer qu'à de simples équipements sportifs. Cette solution présente plusieurs inconvénients d'ordre pratique - la séparation est source de malentendus et de mésentente et elle peut faire obstacle au développement d'activités ne relevant vraiment ni d'un partenaire ni de l'autre.

64. Une troisième possibilité pour organiser la prise de décision concernant les équipements coordonnés scolaires et communautaires est de créer un comité commun avec pouvoir de contrôle de l'ensemble des décisions et dont les membres seraient élus par les divers partenaires. Répartir les voix ou les sièges proportionnellement à l'apport financier pourrait, dans la plupart des cas, donner une majorité permanente et écrasante à l'administration de l'éducation ce qui n'arrangerait rien. Un partage plus équitable des pouvoirs risque de mener à l'impasse; quoi qu'il en soit, le succès de telles dispositions dépend davantage de la maturité politique des personnes concernées que du simple équilibre numérique des forces.

65. Les systèmes de direction et de gestion mis en oeuvre à Yateley sont intéressants de trois points de vue : premièrement la direction et la gestion de l'utilisation non scolaire exercent uniformément sur l'ensemble des installations et ne se limitent pas aux seules installations financées en commun; deuxièmement les fonctions de direction et de gestion sont séparées, les décisions à prendre étant entre les mains d'élus, non de professionnels; et troisièmement la représentation au comité de direction (improprement nommé comité de gestion en commun) est équitablement partagée entre les deux "propriétaires" des équipements même si les apports financiers sont loin d'être égaux.

66. A Yateley, le capital est venu de cinq "bourses" différentes, dont trois font partie du conseil de comté, mais deux d'entre elles seulement - la commission de l'éducation du conseil de comté, représentée par le conseil d'administration de l'école, et le conseil municipal de Yateley,

siègent au sein du comité de gestion en commun (qui est en fait un organisme de décision plus que de gestion). Parmi les trois autres sources, l'une provenait d'un don accordé par le conseil de comté, conformément à la loi sur l'entraînement physique et les loisirs (1938), qui n'entraîne aucune obligation pour l'avenir, l'autre de la commission des bibliothèques (rattachée à l'époque au service de l'éducation, et plus récemment rattachée au service des loisirs), qui, ni l'un ni l'autre ne ressentaient le besoin de participer formellement à la définition de la politique; la troisième source enfin provenait du conseil du district rural de Hartley Wintney, qui, avant la réorganisation de l'autorité locale, représentait l'échelon intermédiaire. Cette autorité qui, tout en étant disposée à apporter une contribution financière, estimait que les intérêts locaux étaient le mieux représentés par le seul conseil municipal, ne souhaitait pas participer davantage.

67. Quand l'accord eut été atteint sur la première tranche de travaux communs - le bloc de musique et d'art dramatique - on entama les discussions sur la direction et la gestion, la répartition des frais de fonctionnement et des loyers, etc. La proposition initiale faite par le département des affaires juridique du comté était que le contrôle des installations financées en commun devrait être confié à l'école pendant la journée, au conseil de paroisse dans la soirée. On découvrit cependant tout de suite la possibilité de difficultés : le conseil de paroisse souhaiterait utiliser ces locaux pour des cours du soir, qui, en fait, dépendaient de l'école, l'école souhaiterait également parfois utiliser les locaux en soirée, et le conseil municipal aurait éventuellement besoin de la salle de musique pendant la journée. Le responsable adjoint de l'éducation proposa qu'il y eût plutôt un comité de gestion en commun, au sein duquel seraient également représentés le conseil municipal et le conseil d'administration de l'école, qui comprendrait aussi le directeur de l'école, et qui contrôlerait toutes les utilisations des locaux. Cette proposition fut discutée, et le directeur de l'école exprima le sentiment qu'il ne devrait pas être membre de ce comité mais responsable devant lui. Il continuerait ainsi à être un fonctionnaire indépendant, avec voix consultative, et le droit de vote serait entièrement entre les mains des représentants élus. Il lui semblait - et il nous semble - que cette distinction était capitale pour l'application de la philosophie politique de Yateley et pour la crédibilité du rôle du directeur; il lui fallait agir, et être considéré dans son action, de la façon la plus impartiale possible en ce qui concernait l'utilisation commune, et ne pas se tenir du côté des gros bataillons, tout en étant en mesure de défendre ses opinions, en tant que principal professionnel de l'éducation, avec toute l'insistance qu'il jugerait

nécessaire. Naturellement, chacun peut estimer que sa propre façon de voir la situation garantit mieux l'ajustement de son action qu'une disposition institutionnelle. Les fonctionnaires peuvent très souvent influencer les commissions, s'ils le désirent; quoi qu'il en soit, la définition est importante.

68. Peut-être tout aussi importante était la détermination avec laquelle le conseil municipal de Yateley voulait à cette époque éviter d'être mis en minorité dans ce comité - il voulait une égalité politique réelle, sans considération des contributions financières. Ceci fut accepté; il faut cependant noter que, plus tard, le président du comité consultatif des utilisateurs fut désigné comme le septième membre du comité de gestion en commun, ce qui créa la possibilité de mettre les conseillers municipaux de Yateley en minorité - il semble que, à ce moment, ce risque parut acceptable. Le document juridique, communément désigné, comme nous le ferons par la suite sous le nom de "Bases d'accord", qui comporte la constitution du comité de gestion en commun, les dispositions prises pour le partage des temps d'utilisation, des frais de fonctionnement et des responsabilités de nettoyage et de surveillance, était encore en discussion quand le bloc commun d'art dramatique et de musique fut mis en service. La troisième tranche de construction de l'école, une salle de sports et un ensemble destiné à un club de jeunes, fut alors définitivement inscrite au programme, et le conseil de paroisse décida de participer là aussi au financement commun, en fournissant une salle commune pour les adultes et en assurant pour la salle de sports, un revêtement de sol de meilleure qualité. Ces mêmes Bases d'accord devaient s'appliquer à l'ensemble du bloc, dont l'utilisation serait organisée suivant un modèle beaucoup plus complexe que celle du précédent.

69. Cette proposition révélait à l'évidence que l'aspect "communautaire" du campus se développait à un point tel qu'il justifiait une organisation de gestion à plein temps, et l'autorité d'éducation du comté, entièrement convaincue à ce moment que le conseil municipal était intéressé et désireux de participer pleinement, proposa la nomination d'un directeur à plein temps, représentant la communauté, payé par l'autorité d'éducation, mais responsable devant la comité de gestion en commun, et l'instauration d'un système de financement et de gestion, entièrement placé sous contrôle local, pour toutes les utilisations et les fonctions non scolaires, analogue à celui qui avait été appliqué avec succès dans une autre école du comté. Aux termes de ces dispositions, le comité de gestion en commun serait responsable en dehors des heures scolaires de l'ensemble des locaux, pas seulement des installations utilisées en commun, et pourrait fixer comme elle l'entendrait les tarifs de location des salles et l'organisation de

cours du soir, en payant une redevance fixe au comté. Ainsi, la gestion serait unifiée, ce qui éviterait des conflits et des irrégularités, l'efficacité serait accrue, par la diminution du nombre des autorités participant à la gestion normale, et le contrôle local sur les affaires serait considérablement accru, permettant la souplesse d'utilisation et l'indépendance politique. Cette suggestion fut immédiatement acceptée, non sans une certaine surprise - est-il bien fréquent en effet que l'indépendance soit offerte avant d'être demandée ? C'est ainsi que fut créé le centre de Yateley et, pour répondre à la nomination, par le comté, du directeur du centre, le conseil municipal nomma pour l'assister une secrétaire à plein temps. La nomination simultanée d'un directeur adjoint chargé de la responsabilité particulière des jeunes donna à l'organisation la forme qu'elle a actuellement. La souplesse et l'adaptation du système à ses buts furent victorieusement mis à l'épreuve à la fin de 1975, quand des mesures d'économies, prises au niveau national, apportèrent une sévère réduction du nombre des heures subventionnées pour les cours du soir. Après discussions avec tous les participants, le centre fut en mesure d'élever les tarifs demandés et de continuer les cours comme avant.

70. Dans l'analyse d'un système politique quel qu'il soit, il faut faire la différence entre les succès et les échecs dus à la nature du système et ceux dus aux personnes qui l'appliquent. On connaît des exemples d'organisation de gestion commune, semblable à celle de Yateley, où les conflits et les dissensions sont plus fréquents que les accords. Combien de temps durera le système à travers les changements de personnels, qui sont inévitables ? Quel est l'équilibre entre les fonctions de direction et les fonctions de gestion, et comment évolueront-elles à l'avenir l'une par rapport à l'autre ? On a déjà évoqué, comme un facteur important, la situation du directeur de l'école, et la séparation entre les responsabilités de décision et les responsabilités professionnelles; on ne peut guère douter que le conseil de paroisse de Yateley n'aurait pas accepté que le directeur de l'école soit nommé responsable suprême de l'ensemble, comme cela est le cas dans d'autres modèles, en d'autres lieux - ce conseil exigeait que les principes politiques soient stricts, et faisait preuve de souplesse sur les questions pratiques.

71. On pourrait aussi commenter le fait que les partenaires qui définissent la politique sont les autorités de l'éducation et le troisième niveau de l'autorité locale - et non le district, qui représente le deuxième niveau. Les membres du conseil d'administration de Yateley ne s'intéressent qu'à l'école de Yateley, et les conseillers municipaux de Yateley ne s'intéressent qu'au centre de Yateley - leurs intérêts sont circonscrits à la même zone géographique, tandis que le district aurait dû étudier les

demandes de Yateley parmi celles d'autres parties du district, et ainsi la politique sur une plus vaste échelle aurait fait son entrée dans le comité de gestion en commun. D'un autre côté, le troisième niveau d'autorité est, dans d'autres régions, faible, inefficace, et considéré par beaucoup comme tout à fait inutile et superflu. Il se trouve que Yateley est politiquement actif, et qu'il était aussi passablement riche; il disposait d'un capital acquis quelques années auparavant par la vente de terrains communaux.

72. Une autre question d'ordre politique mérite enfin d'être signalée : la réorganisation de l'école secondaire, qui aboutit à l'école globale, n'a jamais posé de problème politique à Yateley. La population était installée depuis peu, jeune et vraisemblablement dépourvue de préjugés, il n'y avait donc pas de situation historique à défendre. Dès son ouverture, l'école fonctionna bilatéralement(1) et son nouveau directeur avait passé 15 ans dans les écoles globales. Le passage à l'école globale fut à peine remarqué. L'inexistence de ce problème, qui, au cours de cette période, a déchiré bien des communes, permit à toute tentative de collaboration et de confiance mutuelle de débiter sous les meilleurs auspices.

DEVELOPPEMENT DE LA MISE EN COMMUN DES BATIMENTS

73. L'investissement en capital effectué sur le campus de Yateley provient principalement des autorités de l'éducation; l'utilisation qui en est faite aujourd'hui est plutôt à moitié organisée par l'école et à moitié par le centre de Yateley. Du point de vue de la communauté, on a fait quelques pas sur un long chemin, mais les bâtiments sont pour l'essentiel des bâtiments scolaires auxquels, par une planification commune, on a fait quelques petites adjonctions, au fur et à mesure que l'occasion s'en présentait; les procédures administratives appliquées dans la planification ont été celles utilisées pour les bâtiments scolaires, y compris la façon de régler les problèmes de création en commun. Une circulaire adressée en 1964 par le ministère de l'Education et de la Science aux autorités locales reconnut la portée de la planification conjointe, telle que l'avaient démontrée des exemples expérimentaux : il y était suggéré aux autorités d'éducation, quand elles proposeraient la construction d'une nouvelle école, de prendre contact avec les autorités du district et toutes les autres parties susceptibles d'être intéressées pour discuter la possibilité d'un financement commun pour une utilisation commune. A cette

1) Ecole bilatérale : forme peu répandue de l'école, combinant sur les mêmes lieux des sections classiques (Grammar) et des sections modernes (Modem).

époque, les propositions faites touchaient surtout le domaine des loisirs : salles de sports, piscines, etc. et, entre 1964 et 1968, le Hampshire avait fait un certain nombre d'ouvertures en direction d'autres autorités sans rencontrer un grand succès. On trouvait l'idée trop neuve et trop difficile à appliquer, et le manque de confiance qui, malheureusement se rencontre souvent entre les autorités empêchait l'accord.

74. A la mi-1968 le service de l'éducation s'adressa au conseil du district rural de Hartley Wintney, pour indiquer que la deuxième tranche des travaux de l'école secondaire de Yateley comprendrait une piscine, et pour proposer la discussion d'un financement en commun, qui permettrait de créer une piscine améliorée, utilisable par le public tout autant que par l'école. La discussion échoua au bout d'environ quatre mois, essentiellement parce qu'il aurait été coûteux de porter une piscine scolaire au niveau exigé d'une piscine ouverte au public, qu'il n'y aurait pas vraiment d'utilisation par le public pendant la journée durant la période scolaire, et que les coûts d'entretien et de fonctionnement seraient trop élevés; l'évocation des coûts d'autres projets dans d'autres parties du pays découragea les deux parties. Depuis il a été généralement reconnu que cela est le cas, et la construction de piscines à usage commun n'est entreprise que par des autorités riches et confiantes, dans des régions plus urbanisées; la piscine était donc sans doute un mauvais point de départ pour le projet de Yateley). Ceux qui se sont occupés du projet à l'époque invoquent deux autres raisons : le manque de confiance entre les parties concernées, et la réticence du conseil du district à investir beaucoup à une extrémité de son territoire; le montant de la dépense était tel en effet qu'il aurait fallu la considérer comme commune à tout le district, alors que la situation géographique faisait que la piscine ne serait utilisée commodément que par les habitants de Yateley.

75. A cette époque, on proposa également d'implanter un petit centre de santé à côté de l'école. Après quelques discussions ceci fut également un échec, pour des raisons qui ne sont pas claires, mais tous les gens intéressés l'ont regretté depuis. Cette proposition n'aurait pas conduit à une utilisation commune, ni à un financement commun, mais elle aurait présenté beaucoup d'avantages et de commodités pour la communauté, et aurait permis la liaison entre les services d'hygiène et d'éducation. On peut soupçonner que personne n'a vraiment fait d'efforts pour faire aboutir la discussion - à cette époque, d'autres problèmes se posaient à toutes les parties concernées, et le potentiel n'était pas entièrement réalisé. Une fois que de telles occasions sont perdues, on ne les retrouve plus. Durant cette époque, dans le Hampshire comme dans toute l'Angleterre, il y eut beaucoup plus d'occasions perdues que d'occasions exploitées.

76. Au cours des dernières discussions, qui virent l'échec du projet, on indiqua que le conseil de paroisse de Yateley était en train de tenter de créer un centre communal à Yateley, et avait cherché à obtenir des crédits du conseil du comté de Hampshire. Le conseil de paroisse fut invité à se joindre aux discussions sur la possibilité d'une création commune, qui furent élargies à la possibilité de participer à la création d'autres équipements dans l'enceinte de l'école, comme par exemple le bloc d'art dramatique et de musique. On fit donc remarquer que l'on procéderait à d'autres adjonctions à l'école, au fur et à mesure de l'accroissement de la population, et qu'il se présenterait d'autres occasions de créer des équipements communs, peut-être une salle de sports. Le président du conseil de paroisse se laissa convaincre qu'une telle façon de procéder permettrait la création d'équipements sociaux et de loisirs à Yateley, ce qui était le but recherché par le projet d'un centre communal, mais que cela serait fait à meilleur marché, et sans le lourd fardeau des coûts d'entretien et de fonctionnement. (Plusieurs des centres communaux de ce genre sont sous-utilisés et représentent une source continuelle de déficit pour les autorités qui les possèdent). Le programme échelonné permettrait donc de débiter modestement, et laisserait du temps pour réfléchir à l'action ultérieure.

77. Le président du conseil de paroisse devint ainsi le quatrième partenaire principal pour la planification et l'utilisation communes, et convainquit son conseil, ainsi que la commune de Yateley, de répondre aussitôt de façon positive à l'offre du comté. Il fallait se hâter, car le temps consacré à étudier le projet de piscine avait débordé sur le temps dont on disposait pour la conception, et il n'était pas possible de retarder le programme de construction pour permettre une discussion plus prolongée. En fait, le bloc d'art dramatique et de musique fut finalement construit grâce à un avenant, après la conclusion du contrat. Le financement provenait de cinq sources (voir paragraphe 66) et il ne semble pas que l'obtention et la coordination du financement aient posé de problème à l'époque. L'action rapide et décisive fut un élément essentiel permettant de saisir l'occasion, un autre élément essentiel fut le grand degré de confiance dans les rapports personnels qui s'établit rapidement entre le responsable de l'éducation, le président du conseil d'administration de l'école, le directeur de l'école et le président du conseil de paroisse de Yateley, et leur donna l'assurance que leurs partenaires ne se retireraient pas du projet au dernier moment. On avait vu (et on a continué à voir, partout dans le pays) dans le Hampshire un certain nombre de cas dans lesquels une autorité, après avoir été contactée par le comté en vue de la création d'équipements communs, avait poursuivi les négociations jusqu'à un stade

avancé, et s'était ensuite retirée, ce qui signifiait parfois qu'un travail considérable de conception avait été fait en pure perte, et que le démarrage de l'affaire était retardé. Plus d'un projet commun est encore mis en oeuvre suivant cette sorte de disposition (ou d'absence de disposition), dans la mesure où les parties concernées sont convaincues que les projets exigent une adhésion sincère, et que chercher à respecter des accords de ce genre contre la volonté de l'un quelconque des participants constituerait un obstacle et porterait préjudice au succès de l'entreprise. On estime souvent que la construction en tranches successives est l'une des plus grandes difficultés que rencontre la conception des écoles secondaires, et l'on reviendra plus tard sur les effets matériels qu'elle a eu dans notre cas; mais, dans le contexte de la planification en commun, elle semblerait avoir été extrêmement commode, en permettant au participant le moins riche de n'engager qu'un petit capital initial, et de continuer ou de s'arrêter, suivant sa confiance, le succès, le financement ou les besoins.

78. Les décisions de détail concernant les besoins que devait satisfaire le bloc construit en commun, les fonctions qu'il devait remplir et la forme que devait avoir le bâtiment furent tout le monde le reconnaît, rudimentaires et peu scientifiques. Le sentiment des responsables était très proche du sentiment populaire, ils avouaient une certaine défiance envers les levés de plan, les études de possibilités et, en fait, la marge de manoeuvre entre ce que l'école apporterait en tout cas et les crédits supplémentaires qui pourraient être procurés était strictement limitée. Personne n'alla jamais voir des exemples "d'écoles communautaires" déjà existantes pour y prendre des idées - à cette époque il y avait, dans d'autres régions, d'autres projets de création commune qui étaient mis en oeuvre, et d'autres étaient sur la planche à dessin. Ces visites peuvent non seulement donner des idées nouvelles, mais elles offrent aussi aux éventuels partenaires l'occasion idéale de développer leurs relations en discutant leurs impressions et leurs conclusions, en voyant comment d'autres ont fait. Yateley ne permet guère de tirer des enseignements concernant la planification commune des bâtiments, en dehors d'une affirmation renouvelée de l'évidence : les éventuels partenaires doivent, dans leurs négociations, être pleins de confiance mutuelle et de sincérité, et agir avec décision quand il le faut.

DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES ET DES FONCTIONS

79. Parmi les principaux participants au campus de Yateley personne n'a, dans son domaine propre, de définition bien claire de ce qu'il doit ou ne

doit pas, peut ou ne peut pas faire. Une école peut se charger de toute fonction qu'elle estime convenable, à condition d'avoir l'approbation des parents et des administrateurs qui la soutiennent, et de ne pas entrer en conflit avec quelque autre organisme. Un conseil municipal exerce certaines fonctions statutaires, et peut en exercer autant d'autres qu'il le veut pour le bien général des citoyens; il peut agir par lui-même ou faire pression sur des autorités mieux qualifiées pour qu'elles agissent dans des cas particuliers; le service de la bibliothèque jouit d'une liberté similaire et peut, à l'intérieur de limitations financières, promouvoir des services au bénéfice de la communauté dans les domaines de l'information et des loisirs. C'est pour ces raisons que le centre de Yateley n'a jamais consigné par écrit un ensemble précis de buts ou de services qu'il offre. Son but général est de rendre service à la communauté de toutes les façons possibles, et il le fait en grande partie en fournissant des locaux et certains services comme support à un grand nombre de fonctions susceptibles de changer et d'évoluer, et qui sont, pour une grande part organisées par les participants. Son rôle consiste à faciliter les entreprises, à coordonner, à créer des relations; il donne des conseils et il est, en une certaine mesure, un "animateur" qui encourage à entreprendre et à organiser. Sa ligne générale consiste à aider les gens à s'aider eux-mêmes, et son orientation naturelle le porte plutôt vers les activités que vers les hommes. Ses ressources ne lui permettent tout simplement pas d'assurer des services sociaux ou personnels, ni de faire beaucoup pour aller voir ce dont on a besoin ou ce qu'il faudrait faire dans la zone qu'il dessert; il laisse ce travail à d'autres, en se réservant éventuellement de les aider. Cela ne veut pas dire que les responsables du centre restent assis toute la journée en attendant que quelque chose se passe. Dans son rôle de gestionnaire des ressources, le centre loue des locaux encaisse les redevances, organise la surveillance et le nettoyage. En tant que contrôleur, il vérifie que les utilisations sont convenablement organisées, de façon responsable, qu'elles ne sont pas de nature commerciale et qu'elles sont conformes aux règles du comité de gestion en commun en ce qui concerne par exemple la responsabilité civile, la présence, dans la piscine de maîtres-nageurs qualifiés, la sécurité et le contrôle nécessaires des discothèques. En tant que centre de communications et en tant que conseiller, il peut indiquer à ceux qui le lui demandent où trouver tel ou tel service; s'il existe, dans le centre ou autre part dans le district, un club ou une organisation pour une certaine activité; comment faire pour lancer et constituer un nouveau club ou un nouveau groupe. Il s'occupe également de la publicité à l'intention des utilisateurs et, à travers son sous-comité des utilisateurs et son sous-comité de la jeunesse, il coordonne les questions qui concernent tous les utilisateurs.

80. L'implantation, le plan et la conception du campus de Yateley étaient à l'origine ceux d'une école secondaire, l'analyse critique de ces éléments s'applique donc à la façon dont il est actuellement utilisé, et non aux hypothèses faites lors de sa conception, qui ne sont plus applicables.

a) Implantation et planification urbaine

81. L'implantation d'un campus destiné à une école secondaire à Yateley fut principalement déterminée par le plan de développement et la carte urbaine préparés au début des années soixante, en vue de l'expansion du village. La commission d'éducation du comté acheta un vaste emplacement, bien en avance sur les besoins du moment, afin d'avoir de la place pour une grande école secondaire et pour des écoles maternelle et primaire. Le vieux village était construit suivant le plan linéaire traditionnel, étiré le long de la route principale, et toutes les vieilles maisons, et les installations communes existantes - églises, cafés et quelques magasins - sont toutes sur cette route. Le campus est à environ un demi-mille de cette route, séparé d'elle par le terrain communal, un espace ouvert au public. Les nouveaux logements ont maintenant complètement entouré le campus. Dans les environs immédiats, la densité de peuplement est "sub-urbaine", mais la zone de recrutement de l'école comprend de vastes zones rurales, si bien que l'on a besoin, le matin et le soir, de sept cars de ramassage scolaire, qui doivent trouver un parking sur place. On accède au campus par une route comme celles que l'on trouve dans les zones résidentielles, et il y a, en fait, des maisons juste en face de l'école. Ce n'est que récemment que le service des autobus publics a été prolongé jusqu'aux portes de l'école.

82. Dans la planification des "écoles communautaires", on tient maintenant pour acquis que les locaux doivent être placés au centre de la communauté qu'ils desservent; pour des raisons de commodité et pour des raisons symboliques, on pense généralement qu'ils doivent être entourés d'une église (ceci pour des raisons historiques), du café et du Prisunic. Si l'on considère ceci comme une réaction de refus de l'école entourée, comme par des remparts, de ses terrains de jeux, sur un terrain à bon marché, à l'extérieur de la ville, l'idée n'est pas mauvaise, mais à Yateley, la réalité de la centralisation et de la commodité posent des problèmes un peu plus complexes. La plupart des personnes interrogées exprimèrent l'avis que l'école aurait vraiment dû être plus près du centre, mais personne ne pouvait dire où était le centre si ce n'est le long de la route : implanter une école dans un endroit public largement fréquenté ne manque

pas de poser des problèmes au directeur, à cause du grand nombre d'élèves qui entrent et sortent en même temps; ou bien ils encombrant les lieux, ou bien il faut imposer, pour éviter cela, des mesures très sévères, à moins que la conception n'ait été particulièrement bien étudiée en fonction de ces problèmes. Les élèves viennent à pied, à bicyclette, en autobus, ils sont parfois conduits et ramenés à la maison en voiture, par leurs parents, et ils ne se soucient guère de la situation géographique de l'école. Le soir, les autobus publics ne sont pas commodes, il est dangereux de rouler à bicyclette la nuit sur les grandes routes, si bien, que, les soirs où il y a des réunions de club de jeunes, les parents organisent un roulement.

83. C'est principalement la bibliothèque que les adultes fréquentent pendant la journée, et certains continuent à penser qu'une position plus centrale aurait offert plus d'avantages que sa combinaison avec l'école. Telle qu'elle est, elle est commode pour les mères qui vont chercher leurs enfants aux écoles primaires toutes proches - c'est à ce moment que la bibliothèque est le plus fréquentée - mais cela convient moins à la plupart des autres utilisateurs. Beaucoup de femmes restent toute la journée à la maison, privées de voiture, et toute la structure de Yateley, sa position par rapport aux centres plus importants fait que la vie y est parfois difficile, et nécessairement limitée, si l'on ne dispose pas d'un moyen de transport. Un service spécial d'autobus, qui fonctionne deux fois par semaine, conduit à la bibliothèque des personnes âgées, et cela fait venir des gens habitant des zones rurales, qui n'auraient pas été en mesure de fréquenter une bibliothèque, quel qu'ait été son emplacement, si on ne les avait pas aidées. Il est intéressant de se demander si l'on aurait pensé à un tel service d'autobus, dans le cas où le campus aurait été placé à un endroit plus central.

84. L'utilisation des équipements le soir par les adultes est fonction de la voiture; c'est là une donnée de la vie moderne, que tout le monde accepte - en oubliant ceux qui n'ont pas de voiture, les jeunes, les vieux et les pauvres, ou en supposant que, s'ils avaient le choix, ils n'habiteraient pas dans un endroit comme Yateley. En fait, certains parcourent des distances considérables pour participer aux activités du centre le soir, et d'autres partent sans doute de Yateley pour aller participer à certaines activités, loin de là - une fois que l'on est dans sa voiture, un mille ou dix est une question de prix, et non de commodité. Un utilisateur du campus, parlant de Yateley en général, déclara : "Quand l'essence coûtait 30 pence le gallon, c'était très bien, à 70 pence, ça commence à être une ruine". Ce sont là des problèmes pratiques de la planification urbaine en général, qui ne sont pas particuliers au village ou au campus de

Yateley. Etant donné le rythme du développement de Yateley, l'emplacement du campus semble ne pas avoir d'importance - il aurait toujours été commode pour ceux qui ont un moyen de transport, et ne l'aurait pas été pour ceux qui n'en ont pas. Toutefois, et ceci est symbolique, presque toutes les personnes interrogées estimaient qu'il devrait être sur la grande route - là où se trouvent les cafés, l'église et les magasins, même s'il n'y a aucune relation. Psychologiquement donc, la route principale divise le village en deux moitiés, et le réunit à ses extensions les plus éloignées, comme le village de Blackwater, qui fait partie de la paroisse de Yateley. Si le campus avait été placé à proximité de la grande route, cela aurait été conforme à ces deux images mentales.

b) Développement du site

85. Le campus est situé en bordure de la route d'accès, et le terrain s'élève en pente assez raide à partir de la route. Les bâtiments sont disposés sans ordre strict le long de la route, à cause de la pente, et pour gagner de la place sur les accès. La première tranche des travaux de l'école secondaire fut programmée de façon plutôt précipitée, et l'on réutilisa, sans modification, un plan qui existait déjà. Une conséquence malheureuse de ceci (l'histoire de ces décisions n'est pas connue en détail, nous nous livrons à des déductions à partir de ce que l'on constate sur place) est que les portes d'entrée principales, celles qui mènent au bureau des renseignements, au hall de réunion, à la salle des professeurs et au bureau du directeur, ne sont pas très visibles de la route - en fait elles s'ouvrent perpendiculairement à la route. Pour gagner de la place sur les routes intérieures, on a placé la cuisine de l'école en bordure immédiate de la route, et la cour des livraisons se trouve être l'entrée principale des lieux. C'est là une caractéristique assez communément répandue dans les plans des écoles, mais l'effet d'ensemble dépend en grande partie d'un traitement intelligent des détails. Ici, le problème n'a pas été bien traité, on a plutôt l'impression d'être dans une arrière-cour et l'on ne sait où aller; quand on arrive pour la première fois, particulièrement en voiture, on ne sait pas où ranger sa voiture, ni où est l'entrée principale.

86. Il n'y a pour l'instant aucune signalisation, bien que l'on prévoit un plan éclairé représentant le campus. Plusieurs personnes interrogées ont exprimé leur aversion générale pour les panneaux indicateurs; c'est là une opinion assez répandue en Angleterre, où l'on associe la signalisation aux camps militaires et aux zoos - en faisant ainsi des comparaisons plutôt défavorables. On pourrait faire une comparaison plus favorable avec les hôpitaux modernes, où la signalisation a une importance vitale, et où

elle est fort bien conçue, du point de vue visuel et fonctionnel.

Peut-être est-ce là un domaine dans lequel le personnel attaché à l'école est réticent devant les conséquences de leur rôle au sein de la communauté; il y aura sur les lieux un certain nombre d'étrangers, et il est essentiel de les guider. Il y a en fait un vaste panneau éclairé, portant l'inscription "Centre de Yateley", placé sur le hall de sports, mais ceci indique le campus, et non telle ou telle de ses parties. On nous a raconté l'aventure d'un groupe de personnes qui arriva d'assez loin, sous la pluie, pour assister à une représentation théâtrale dans le grand hall; le conducteur du car rangea son véhicule aussi près que possible du panneau éclairé et, après avoir posé bon nombre de questions, le groupe dut revenir en arrière d'environ cent yards pour trouver la bonne porte. C'est là un problème auquel il faudra s'attaquer un jour dans son ensemble. La signalisation sera sans doute la seule solution, car la disposition des bâtiments n'est absolument pas "lisible" du point de vue architectural; le hall de sports est suffisamment visible de l'extérieur, mais aucun autre bâtiment ne l'est. Le campus présente une particularité qui lui donne, la nuit, un petit air d'animation : le toit de la piscine est une voûte composée de panneaux en fibre de verre bleu, translucides, elle est éclairée de l'intérieur et peut être vue à une certaine distance. Quelques autres astuces de ce genre égayeraient l'endroit et amélioreraient considérablement son image à l'extérieur.

87. Le parking est le problème habituel d'un campus de ce type, pour deux raisons : il n'est jamais assez grand, et il fait qu'il y a une mer d'asphalte (ou de toits de voitures) entre le bâtiment et la route. Au centre de Yateley, les courts de tennis ont été également placés à cet endroit, afin d'offrir le soir - tout au moins en hiver - un parking supplémentaire. Il est évident qu'une future amélioration consisterait à équiper ces courts d'un système d'éclairage, pour que l'on puisse jouer le soir, mais ceci rendrait le problème de parking encore plus aigu.

88. C'est sans aucun doute la construction en tranches successives qui a essentiellement déterminé le plan du campus. "L'étalement désordonné sur un campus" est l'image dominante que l'on se fait chez nous d'une école secondaire, et ceci est, du point de vue visuel et pratique, un exemple fort mauvais. On a ajouté, d'année en année, un bloc supplémentaire, en mordant sur les terrains de jeux, en créant des espaces aux formes bizarres entre les bâtiments, en détournant les canalisations souterraines, et en gênant le fonctionnement. Les responsables de la planification scolaire ont tous trop tendance à accepter cette situation comme une nécessité de l'existence. Les universités et les hôpitaux, dont la croissance et

l'évolution suivent un schéma "beaucoup plus indéterminé, ont mis au point des plans d'infrastructure plutôt que des plans de développement, en utilisant généralement des trames ou des schémas linéaires pour les réseaux de canalisations et de voies de communication auxquels peuvent être rattachés les bâtiments, et que l'on peut étendre. Les responsables de la planification des écoles répondent que le contrôle financier exercé par le ministère de l'Education et de la Science interdit de dépenser de l'argent de façon anticipée pour procéder ainsi, ou de modifier les fonctions des bâtiments en service. On a récemment mis en application des systèmes financiers plus souples, sous contrôle local, mais les avantages de la planification et de la gestion de l'indéterminé continuent à venir en fin de liste de priorité des organismes clients.

89. A Yateley, comme autre part, on a tenté de placer les blocs "à usage commun" aussi près que possible de la route, afin que, dans le cas d'une utilisation de jour, le public se mêle le moins possible à la vie de l'école. Cette méthode présente des avantages; le public ne tient pas à devoir se frayer un chemin à travers des hordes bruyantes d'élèves, à l'interclasse, mais ce problème repose sur l'hypothèse qu'il s'agit d'une vaste école centralisée, du type traditionnel. Des propositions plus radicales de dispersion des équipements destinés à l'école et aux adultes, à l'intérieur d'un tissu urbain, la feraient apparaître sous une autre lumière.

90. La disposition du site, et le fait qu'il est ouvert, pose le problème du contrôle et de la sécurité. Le site est propriété privée, mais il n'est pas clos. Cela signifie que la police n'est pas chargée de faire des patrouilles sur les lieux, mais cela signifie aussi que l'on ne peut rien faire contre quiconque n'est pas pris en flagrant délit sur les lieux; on peut tout au plus prier des personnes trouvées à flâner d'un air suspect de quitter les lieux, mais rien ne les empêche de revenir cinq minutes plus tard. Assurer efficacement la sécurité coûterait très cher en personnel, et ceci a eu pour résultat de restreindre les activités pratiquées sur les lieux à celles qui sont d'intérêt général (voir ci-après). Ce problème se pose principalement en relation avec les clubs de jeunes, où des jeunes viennent d'autres régions en motocyclette, et "traînent par là", cherchant à entrer sans payer ou à entraîner les filles. Cela n'a rien de nouveau - Yateley serait un cas unique si cela ne se produisait pas - mais la nature du plan n'aide pas à résoudre le problème.

91. Ce qui est plus remarquable, c'est le manque, à Yateley, de différents éléments unificateurs. On a déjà évoqué la tendance constante à l'unification de la gestion et de l'organisation, mais les utilisateurs du campus le perçoivent comme une série de blocs autonomes, dont l'autonomie

est fortuite, indépendante de la fonction. On aurait pu choisir entre deux méthodes : augmenter les éléments unificateurs, en aménageant par exemple une allée couverte d'un bout à l'autre du campus, ce qui aurait permis à tout le monde de disposer des installations communes, comme les toilettes, les points d'information et les cafétérias, qui auraient alors été reliées à des espaces plus fonctionnels; ou alors rendre en un certain sens l'autonomie des blocs logique, en les équipant tous de services communs, et en groupant leurs fonctions de façon rationnelle. Il existe encore une possibilité, qui est la plus communément appliquée dans la conception des écoles communautaires, créées en commun dans ce but. Celle d'unifier les installations et de leur donner une image cohérente, en aménageant un "noyau social" solide - hall central, cafétéria et centre administratif - qui constitue le foyer naturel de l'ensemble, et est considéré en fait comme son centre. Cette façon de concevoir le plan est presque devenu un axiome là où l'on a une grande expérience de la création d'équipements coordonnés, mais, à Yateley, on l'a discutée et, jusqu'à maintenant, on ne l'a pas acceptée. Tout le monde ici est séduit par l'idée d'un noyau social, mais on ne l'a jamais mis en tête des priorités, on a toujours considéré comme plus important d'aménager des installations plus fonctionnelles. Ceci traduit les buts d'ensemble et l'utilisation qui est actuellement faite du campus : le centre est là pour permettre aux gens d'entreprendre différentes choses, il n'a pas pour but d'être en même temps un café et un club. Cependant, le personnel et un grand nombre d'utilisateurs donnent l'impression qu'ils ont plaisir à former un même corps, et ceci se traduit dans la gestfon et la politique suivie, on peut donc penser qu'il serait opportun et bien venu de créer des installations qui, d'une certaine façon, renforcent cet esprit de corps. Actuellement, le problème pratique de sécurité gêne aussi le développement de l'aspect social du centre.

c) Conception et fonctions

92. Les locaux prévus à l'origine pour l'utilisation scolaire sont passablement traditionnels pour leur époque. Les installations de travaux pratiques sont extrêmement bonnes, peut-être, comme cela est courant, au détriment des installations destinées aux matières plus intellectuelles, qui bénéficient encore du schéma ordinaire : des classes le long d'un couloir. Bien que cette répartition puisse porter préjudice à la plus grande partie des matières étudiées à l'école, il est certain que la grande qualité des salles de travaux pratiques les rend particulièrement adaptées et particulièrement attrayantes tant pour les élèves que pour les adultes; en fait, leur conception et leur équipement font que l'on s'y sent un

adulte sérieux et conscient. On citera particulièrement le hall de sports, les salles d'enseignement ménager, l'atelier d'entretien automobile et l'atelier de poterie : qui entre dans ces salles a le sentiment qu'il n'y a pas grand'chose qui y soit impossible, ce qui, en soi, favorise déjà l'inspiration, et constitue la raison pour laquelle les adultes viennent.

93. La conception et l'utilisation des locaux ne sont pas organisées en fonction des différents groupes d'âge, et les installations prévues pour les élèves les plus âgés et ceux des classes terminales en particulier sont très sommaires, comparées à celles qui sont ordinairement prévues. Il y a peu de places d'étude, et la salle commune des élèves de terminale est située à un endroit ouvert à tous et sommairement meublée. La bibliothèque, qui est traditionnellement le lieu que hantent les élèves de terminale, est en même temps la bibliothèque publique, et est éloignée de leur salle commune. La place des élèves les plus âgés et les installations prévues à leur usage dans un complexe de ce genre est un problème qui n'a nulle part été étudié à fond de façon objective; on a tendance à les considérer comme de "jeunes adultes", qui font le lien naturel entre l'utilisation scolaire et l'utilisation par les adultes. Est-ce vraiment le cas ? La question est trop vaste pour être débattue ici, mais le directeur de l'école a émis l'opinion que, à Yateley, la terminale est peut-être le seul groupe à avoir le sentiment que l'utilisation en commun va contre ses intérêts, en l'empêchant d'avoir une vie privée. La salle commune des terminales était utilisée le soir pour des activités réservées aux adultes, on va maintenant cesser cette utilisation et la réserver exclusivement aux terminales. Les élèves ont naturellement l'autorisation de placarder tous les posters, etc. qu'ils veulent, et ils avaient le sentiment que l'ouverture de leur local au public, le soir, exposait leurs goûts et leurs activités à une censure et à de fausses interprétations, sans doute plus sévères que celles des professeurs. Ceci fait ressortir le besoin de définir et de conserver des "poches" à utilisation exclusive dans un campus de ce genre, en plus de celles auxquelles on pense tout de suite : les bureaux et les locaux de rangement.

94. Les équipements mis à la disposition des adultes sont fondamentalement ceux de l'école : les crédits consacrés aux installations communes n'ont pas été suffisants pour avoir de très grandes conséquences. Dans la conception des locaux du centre dont les plans ont été établis en commun, les concessions faites pour l'utilisation partagée se réduisent à la création ordinaire de locaux de rangement, adjacents aux salles de travaux pratiques, pour l'utilisation en cours du soir. Deux types d'aménagement qui sont essentiels à l'efficacité et à la bonne marche de l'utilisation

partagée sont totalement inexistantes : un système souple et rationnel de fermeture, et un système de chauffage compartimenté. Si les locaux étaient utilisés à 100%, cela n'aurait peut-être pas d'importance, mais si l'utilisation est inférieure, cela peut être vital. Un soir par exemple, pendant l'observation sur place, deux des douze salles d'un bloc étaient utilisées, et tout le bloc était ouvert et chauffé. Les systèmes de fermeture sélective doivent aussi tenir compte des exigences parfois contradictoires de la sécurité et de l'évacuation en cas d'incendie. Un seul des blocs de Yateley est équipé de telle façon qu'il est possible de chauffer individuellement les pièces sans avoir à aller d'une pièce à l'autre fermer les vannes des radiateurs.

d) Conception, détails et image d'ensemble

95. Personne ne pourrait faire l'erreur de voir dans le campus de Yateley, dans son aspect extérieur et intérieur, autre chose qu'une école, et une école du modèle courant en plus. Il n'y a pas de moquette, sauf dans la bibliothèque et dans la salle commune des terminales, le mobilier est partout strictement fonctionnel, et l'emploi des couleurs est restreint et conforme aux règlements. Pour son époque, il n'est nullement au niveau des meilleures réalisations britanniques. Malheureusement, la conception des installations réalisées en commun est elle aussi des plus médiocres. Les normes qui y sont appliquées ne sont ni différentes, ni meilleures, à l'exception peut-être de la salle commune ouverte aux adultes, dans le hall de sports, qui fait plus riche, mais n'a rien qui puisse soulever l'enthousiasme. La bibliothèque à usage commun est le seul local où la qualité de la conception et des équipements soit digne d'attention, et l'idée qu'il fallait rendre les lieux attrayants a été étudiée à fond. La qualité du hall de sports et celle des salles de travaux pratiques dont il a été question plus haut présentent un autre genre d'attrait. Le moins que l'on puisse dire est que la méthode générale de conception est tout à fait conforme à la tradition, selon laquelle elle est destinée à un public qui n'a pas le choix, les élèves, et qu'elle peut être acceptée par des adultes fortement motivés. L'objet de ce commentaire n'est pas de critiquer les autorités ou les architectes, mais d'examiner le rôle que jouent les normes de conception dans l'idée de bâtiments à utilisation partagée, et les images et les attitudes qu'elles inspirent aux utilisateurs. Les constatations, fondées sur des entretiens avec un nombre, il est vrai restreint, de personnes de toutes sortes à Yateley, font penser que les idées et les attitudes diffèrent suivant les personnes elles-mêmes et les activités qu'elles poursuivent.

96. Il semble d'abord que l'on peut distinguer d'après leurs réactions deux catégories d'utilisateurs : ceux qui se bornent à participer aux activités et ceux qui sont responsables de leur organisation - quoique en tant que simples amateurs - les secrétaires de clubs, etc. En général, la première catégorie d'utilisateurs ne comprend pas grand'chose à l'organisation et à la gestion particulières de Yateley, et voit les choses d'un point de vue purement personnel. S'ils pouvaient bénéficier d'un meilleur service autre part, ils y iraient sans hésitation. Pour eux, le campus de Yateley est l'un des organismes concurrents qui s'occupent d'eux. La seconde catégorie d'utilisateurs, qui savent par expérience quelle est la difficulté d'obtenir des locaux et d'organiser des activités, comprennent beaucoup mieux les idées et la gestion de l'utilisation partagée, et tendraient en général à exprimer d'une certaine façon qu'ils apprécient le campus de Yateley et ses buts, et qu'ils lui sont fidèles. Certes, eux aussi doivent chercher à obtenir le meilleur "marché" pour leurs adhérents, mais leur jugement s'appuie sur un plus grand nombre de critères, et il faut tenir un plus grand compte de leur action. Pour eux, la gestion, l'efficacité, les bonnes relations et la participation démocratique ont une réelle importance.

97. Les représentations mentales et les attitudes dépendent donc des activités suivant en gros, comme on l'a signalé plus haut, le degré de concurrence entre Yateley et d'autres équipements. Par exemple, les cours du soir n'ont en fait lieu que dans des écoles, si bien que l'on s'attend à un environnement scolaire et qu'on l'accepte. La concurrence avec d'autres lieux est soit marginale, soit inexistante. Nous avons parlé à une dame qui faisait quinze milles pour venir suivre un cours d'allemand d'un certain niveau particulier, mais d'autres viennent à Yateley parce qu'ils estiment que c'est plus commode, et non parce qu'ils pensent que c'est meilleur. La vieille idée que l'on a des "cours du soir", qui fait accepter avec une reconnaissance stoïque les possibilités offertes n'est pas tout à fait morte. De même, les membres des clubs ont l'habitude de partager les locaux, et n'attendent pas des installations et des services magnifiques en échange de ce qu'ils peuvent se permettre de payer. Nous avons assisté à la distribution annuelle des prix du club de photo dans une grande salle de classe dont les chaises avaient été rangées le long des murs; l'ambiance ne contribuait guère à la solennité de l'occasion, et qui peut douter que ceux qui pourraient se le permettre ne préféreraient pas avoir un local à eux ? Les services offerts par les équipements partagés devront être améliorés s'ils ont pour objectif de faire complètement disparaître le voeu secret d'un "endroit bien à soi".

98. Plus une activité de Yateley peut être comparée à une autre ailleurs, plus vives sont les critiques des utilisateurs. La discothèque d'un club scolaire de jeunes doit être meilleure qu'une discothèque commerciale à l'autre bout de la rue, si l'on veut que soit surmontée l'inévitable réticence à entrer dans un campus scolaire le samedi soir. Le problème est de savoir si une discothèque située dans les locaux scolaires peut jamais être tout à fait acceptable, et quel est le rôle que joue la conception des bâtiments. L'atmosphère intérieure d'une bonne discothèque peut être créée presque instantanément n'importe où, si l'on a un éclairage et une sonorisation adéquats, mais l'effet peut être raté si l'accès aux réjouissances se fait en passant à côté des vestiaires vides de l'école où l'on va en semaine. Pour toutes les activités qui impliquent des spectateurs ou des auditeurs, l'élément de comparaison est nécessairement élevé, et l'environnement est essentiel. On accepte d'être assis sur une chaise inconfortable dans le hall d'une école traditionnelle si l'on voit son propre enfant entrer en scène, ou si l'on assiste à la représentation d'un drame expérimental, résolument non commercial, mais ce n'est pas là le genre de choses que les gens choisissent quand ils veulent vraiment "sortir".

99. On peut tirer de ces observations la conclusion que le public très varié dont on peut attendre qu'il utilisera les installations partagées ne laisse pas à la maison ses facultés critiques et son bon sens, et ne vient pas dans ces lieux avec un respect particulier. Quand les besoins sont grands et les installations peu nombreuses, les gens s'accommoderont de ce dont ils sentent bien que ce n'est pas l'idéal. Cette situation a pu exister il y a bien des années, mais une conception élaborée et durable de l'utilisation en commun doit témoigner un plus grand respect pour elle-même et pour les utilisateurs. Ceci est important pour la conception tout autant que pour la gestion et la politique à suivre. Tôt ou tard, Yateley et des douzaines de projets du même type et conçus de la même façon devront se poser la question de savoir s'ils peuvent se contenter de paraître acceptables au public pour la seule raison que l'on ne disposera jamais d'installations "convenables", ou s'ils doivent administrer la preuve que la planification en commun et l'utilisation partagée sont en mesure de fournir à meilleur compte des services qui ne le cèdent en rien à d'autres.

BILAN. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA COORDINATION

100. On trouvera ci-dessous le bilan des avantages et inconvénients, établi successivement pour chacun des groupes de participants. Il est

difficile de démontrer de façon concluante les gains et les pertes, même sur le plan financier, et certains exposent une philosophie particulièrement nébuleuse, qu'il convient d'examiner avec toute la circonspection requise.

i) La commission de l'éducation du conseil du comté de Hampshire

Le comté tire certainement une grande gloire de Yateley, car un grand nombre des efforts qu'il a faits pour promouvoir des projets communs n'ont abouti à rien. Yateley ne rapporte au comté aucun bénéfice financier, ne le dispense d'aucune dépense, et lui a coûté beaucoup de temps et d'efforts pour sa mise en oeuvre. La véritable signification de Yateley est qu'il permet au comté de faire avancer plusieurs projets de développement du service d'éducation, et qu'il représente un exemple réussi dont on peut tirer des enseignements applicables dans d'autres modèles. L'essentiel des règles pratiques de fonctionnement de Yateley est inspiré des efforts faits par le comté pour établir des bases saines et rationnelles pour l'utilisation non scolaire des locaux scolaires.

ii) L'école de Yateley - Le conseil d'administration, le directeur de l'école et les enseignants

Aucune des personnes citées n'avait pour but de retirer un avantage personnel, elles voulaient en faire plus pour leur village, et se mêler davantage à sa vie. Du point de vue pratique, elles y ont gagné des équipements un peu meilleurs. Du point de vue des relations humaines, elles ont probablement trouvé dans la population locale beaucoup d'aide et de bonne volonté, mais, quand il s'agit uniquement d'une école, cela dépend toujours plus des qualités personnelles des responsables que d'une disposition institutionnelle quelle qu'elle soit. Notablement plus importante que l'existence réelle ou supposée de bénéfices est l'absence apparente de pertes. L'école est toujours en mesure de remplir ses fonctions comme avant, selon ses propres intentions, et sans que ses ressources ne soient exagérément mises à contribution. Sans doute, le directeur de l'école a beaucoup à faire, mais il aurait été encore beaucoup plus occupé à se défendre contre les critiques, s'il n'avait pas volontairement offert une utilisation commune. Les enseignants ont toute liberté de choisir s'ils participent ou non aux activités du centre, sauf dans les sections d'art dramatique et d'éducation physique, où on compte sur leur aide et leur participation. Pour ces enseignants, l'utilisation commune a la signification qu'ils veulent personnellement lui donner. Sur le plan pratique, ils peuvent être gênés parce que leurs salles et leurs

équipements sont utilisés par d'autres, mais un des objectifs de gestion est de minimiser cet aspect et d'ailleurs le cas est le même dans toute école où ont lieu des cours du soir.

iii) Les élèves de l'école

La plupart des élèves interrogés ne ressentent que peu une quelconque répercussion de l'utilisation commune sur leurs affaires personnelles et leur vie à l'école. Cela ne doit pas surprendre, étant donné que les adultes ne viennent que peu pendant la journée. Les élèves de terminale font exception, en estimant qu'ils jouissent peut-être d'un peu moins de vie personnelle et de privilèges qu'ils ne le feraient dans une école traditionnelle, mais, évidemment, peu d'élèves disposaient de termes de comparaison. En fait, l'école n'a jusqu'ici modifié en rien ses programmes d'étude ni son organisation interne pour tenir compte de l'utilisation commune ou des relations avec la communauté.

iv) Le conseil municipal de Yateley

C'est le conseil municipal qui tire de cette réalisation les avantages les plus grands et les plus évidents. Ses membres ont découvert qu'ils ne pouvaient vraiment pas faire la dépense d'un centre de communauté, mais qu'ils ont été en mesure de mettre des installations équivalentes à la disposition des habitants, et ce à un prix bien inférieur. Il ne faut pas comparer les mérites du centre de Yateley et ceux d'un centre de communauté indépendant, mais faire la comparaison entre le centre de Yateley et rien du tout. Un conseil municipal est probablement trop petit pour pouvoir de nos jours réaliser un investissement en capital qui en vaille la peine sans avoir recours à un tel modèle de planification en commun.

v) Le conseil du district rural de Hartley Wintney

La situation est comparable à celle signalée en iv) ci-dessus. Comme le district administre une zone plus vaste que la commune, la planification en commun constituait un moyen plus approprié et plus économique d'aider à un projet qui ne bénéficie directement qu'à un secteur de la zone.

vi) Le service des bibliothèques du conseil du comté de Hampshire

Comme l'école, la bibliothèque tire de la coordination l'avantage de pouvoir rendre service plutôt que des avantages "personnels". De nos jours, le service des bibliothèques est partout soumis à de sévères limitations financières, et l'aide fournie par l'école à l'achat de livres est, particulièrement maintenant, une utilisation rationnelle des ressources. Pour les mêmes raisons de moyens, les possibilités offertes par la coordination restent pour l'instant inexploitées.

vii) Utilisateurs adultes du centre

Un petit nombre parmi les utilisateurs du centre considèrent que les fonctions qu'il remplit et les services qu'il rend sortent de l'ordinaire et c'est également l'avis de l'auteur. La gamme des activités et des possibilités offertes aux adultes est plus étendue que celle que l'on trouve dans la plupart des écoles d'un environnement comparable, mais moins complète que celle d'un centre (collège) de formation des adultes dans une grande ville. C'est pourquoi la plupart des utilisateurs considèrent aujourd'hui que le centre n'apporte rien de plus que ce qui est normal, compte tenu des circonstances. Les utilisateurs qui ont une plus grande expérience et qui participent réellement à l'organisation et à la mise en oeuvre des activités apprécient davantage la nature du centre et particulièrement les personnalités clés qui y sont engagées.

Conclusions

101. Il y a de fortes pressions, venant de groupes divers, tendant à conclure de l'analyse des coûts et avantages offerts par les équipements scolaires et communautaires coordonnés, que cette solution n'est valable que sous certains aspects. Le résumé qui précède des effets manifestes de la coordination démontre la fragilité de cette analyse. Avec quelle autre situation peut-on la comparer ? Un niveau de services similaires pour des élèves et des adultes peut certainement être aisément fourni par le service d'éducation compte tenu d'une meilleure utilisation des bâtiments, sans autre participation ou contribution financière. Il est certain que le fait d'avoir placé la bibliothèque dans l'école est un avantage pour quelques uns, mais aussi que cela offre plus d'inconvénients pour d'autres que si elle se trouvait à proximité de la grande route.

102. Les conséquences de la coordination sur l'organisation, la gestion et l'utilisation des équipements sont évidemment considérables, mais sa valeur véritable est difficile à exprimer. Comment peut-on juger si un contrôle public exercé par des conseillers est meilleur ou pire que l'autocratie d'un service d'éducation ? Il est cependant certain qu'en raison de circonstances diverses seule une petite proportion des avantages possibles offerts par la coordination a été réalisée au niveau de la conception et du lieu d'implantation des bâtiments de Yateley.

103. Dans l'ensemble l'école et le centre de Yateley semblent avoir apporté beaucoup d'avantages à la communauté et l'on peut dire avec une certaine assurance que dans ce projet personne n'a perdu; on peut aussi en conclure

que dans la réalité la plupart des développements ont leur origine dans une conception philosophique des relations entre l'école et la communauté ainsi que dans l'utilisation pratique des bâtiments. La coordination des équipements a eu un effet catalytique à court terme, mais ses effets à long terme sont essentiellement du domaine politique relevant de la direction d'équipements en commun et ne peuvent être évalués pour le moment.

POSSIBILITES D'AVENIR

104. Le campus de Yateley est parvenu au terme de sa croissance et de son développement matériel, et le nombre des élèves inscrits a commencé à diminuer pour revenir au niveau prévu. Une période de consolidation doit maintenant s'ouvrir, mais l'on peut déjà discerner les directions des changements futurs, causés en partie par les circonstances, en partie par le développement des idées. Premièrement, l'ouverture d'une nouvelle école secondaire à l'autre bout du village diminuera l'afflux des élèves à Yateley, et fera baisser les effectifs. On espère qu'il ne se développera pas entre les écoles une concurrence, qui empoisonnerait l'atmosphère. Si les effectifs sont plus restreints, certains espaces à usage scolaire seront inutilisés pendant la journée, ce qui donnera la possibilité à la fois d'étendre l'utilisation par les adultes en cours de journée et d'ouvrir des classes communes d'adultes et d'élèves des grandes classes. Cette dernière suggestion est tout à fait radicale, et le directeur de l'école est très désireux d'en tenter l'application. L'extension de l'utilisation en cours de journée peut faire apparaître le besoin d'une crèche, et l'on envisage également cette possibilité. Aucune possibilité de développement des bâtiments n'apparaît dans l'immédiat; l'école et le conseil municipal de Yateley voudraient tous deux construire un théâtre convenable, mais le prix semble actuellement inaccessible.

105. Le village est déjà plus important que ce qui avait été prévu mais des signes avant coureurs montrent que le développement se ralentit. Il semble qu'il n'y ait actuellement aucun plan de création d'autres équipements communautaires dans le village, si bien que le campus continuera à être le principal fournisseur de ce type d'installations. On peut espérer qu'à l'avenir les méthodes d'administration et de gestion seront progressivement affinées et rationalisées, et l'on espère que l'épineux problème de la surveillance trouvera une solution. Avant tout, il reste nécessaire de maintenir l'acquit et notamment la qualité des services, l'intégrité de la ligne de conduite et le soutien du public.

INFLUENCES LOINTAINES DU DEVELOPPEMENT DE YATELEY

106. Le projet de Yateley n'est pas une réalisation de prestige, construite dans un but précis; il n'a que peu attiré l'attention et n'a pas fait l'objet de publicité en dehors du Hampshire. Dans les limites du comté, il représente un modèle expérimental parmi d'autres, où sont réalisés différents modèles de création commune ou d'utilisation partagée. Il fut décidé en 1974 de rassembler les expériences déjà faites dans le comté et d'établir un guide de conseils pour l'avenir. Le groupe des responsables de gestion, à l'instigation de la sous-commission de liaison de la commission pour l'éducation et les loisirs, prépara un rapport provisoire, une étude des politiques et, le 16 juin 1975 un rapport consultatif sur "l'utilisation communautaire des bâtiments, terrains et équipements du comté" fut présenté à la commission.

107. Après consultation des conseils de district et d'autres organismes, le rapport fut adopté au début de 1976. Il est destiné à une application générale, et exclut expressément des modèles expérimentaux. Il insiste vigoureusement sur les idées d'utilisation communautaire et de programmation commune, et contient également un certain nombre de recommandations spécifiques, destinées à trouver une solution aux problèmes identifiés et à supprimer les anomalies. Il ne propose pas d'ériger en règle de politique générale la création de commissions de gestion en commun, ni aucune des caractéristiques radicales et importantes de Yateley. L'hypothèse de base est que le comté ne forcera pas l'allure des changements, et les cas particuliers seront examinés quand ils apparaîtront, à la lumière des conditions locales.

ANNEXE I

ACCORDS CONCERNANT LA GESTION DU CENTRE DE YATELEY

1. Désignation

- a) Le centre de Yateley (nommé ci-après le centre), comprenant tous les bâtiments scolaires de Yateley, y compris la salle verte, le local de rangement adjacent, les parcs à voiture, les courts de tennis en dur et la bibliothèque.
- b) Sont exclus de cet accord : le bureau du conseil municipal de Yateley, le local de rangement adjacent, tous les bureaux et locaux de rangement administratifs de l'école, ainsi que les salles des professeurs à l'exception du bureau de réception.

2. Constitution du comité de gestion

- a) Il y aura un comité de gestion permanent auquel seront rapportées toutes les questions relatives à la gestion et à l'utilisation du centre.
- b) Le comité sera formé de sept membres nommés, comme suit :
 - le président du sous-comité des utilisateurs (voir ci-après)
 - trois membres du conseil municipal de Yateley
 - trois membres du conseil d'administration de l'école de Yateleyet sera un comité commun au conseil du comté de Hampshire (nommé ci-après le conseil de comté) et au conseil municipal de Yateley (nommé ci-après le conseil municipal) constitué en 1972 en vertu des articles 101 et 102 de la loi de 1972 sur les autorités locales.
- c) Le comité de gestion peut nommer quand et s'il l'estime nécessaire des sous-commissions dont la composition est laissée à son libre choix. Le comité de gestion nommera un sous-comité des utilisateurs représentatif des principaux intérêts locaux pour conseiller le comité de gestion sur le fonctionnement du centre au jour le jour.
- d) Les membres du comité seront en exercice pour une durée déterminée par les autorités qui les auront nommés, mais un membre nommé par le conseil d'administration de l'école de Yateley devra, s'il est membre de ce conseil, cesser de faire partie du comité au cas où il quitterait le conseil d'administration de l'école.

- e) Le directeur de l'école de Yateley, le directeur et le sous-directeur du centre seront les membres exécutifs du comité.
- f) Le directeur du centre sera également le secrétaire du comité.
- g) Le responsable du service d'éducation peut être représenté aux réunions du comité et devra recevoir deux exemplaires de l'ordre du jour ainsi que le compte rendu de la réunion précédente au moins sept jours avant chaque réunion.

3. Affectation des locaux pour l'utilisation

Entre six heures du matin et six heures du soir, du lundi ou vendredi, chaque semaine de l'année scolaire, les locaux, à l'exclusion de la salle verte seront à la disposition de l'école de Yateley. A tout autre moment - et dans le cas de la salle verte à tout moment - l'utilisation sera celle programmée par le directeur du centre et approuvée par le comité de gestion.

4. Tarifs

Pour toutes les utilisations du centre les tarifs seront ceux qui auront été déterminés par le comité de gestion; ils peuvent être modifiés de temps à autre si le comité le juge nécessaire.

5. Conditions d'utilisation

Les conditions d'utilisation du centre seront approuvées par le comité de gestion et le directeur de l'éducation du comté et comprendront une clause par laquelle les locataires des installations du centre garantiront le comité de gestion et/ou le conseil du comté contre toute réclamation concernant les dégâts ou accidents corporels.

6. Tarifs établis par le conseil du comté

a) Utilisation des locaux scolaires en général

Quatre heures des heures supplémentaires du gardien seront comptées pour chaque jour où les locaux seront utilisés hors des heures scolaires, que le temps d'utilisation soit supérieur ou inférieur à cette période de quatre heures. Le centre n'aura à effectuer aucun paiement si les locaux sont utilisés pour des besoins scolaires, des réunions du conseil municipal, ni s'ils ne sont utilisés que pour des cours de formation continue des activités du centre de jeunes ou par le personnel.

b) La piscine

Si la piscine est utilisée pour les loisirs (à la différence de l'utilisation pour des cours de formation continue, des activités du centre de jeunes ou par le personnel) un tarif fixé périodiquement par le conseil du comté, comprenant les frais de surveillance, sera déterminé et un maximum de 40 nageurs sera autorisé.

c) Le hall de sports

Si le hall de sports est utilisé pour les loisirs (à la différence de l'utilisation pour des cours de formation continue, des activités du centre de jeunes ou par le personnel) le tarif de location normal tel qu'il est périodiquement fixé par le conseil du comté sera perçu.

N.B. Si la piscine ou le hall de sports est utilisé uniquement pour les cours de formation continue, les activités du centre de jeunes, ou le personnel, les dispositions financières seront celles décrites ci-dessous et l'heure de location ne sera pas comptée. Le paiement indiqué en a) ci-dessus ne sera requis que si d'autres parties des installations scolaires sont également utilisées à des fins autres que celles de la formation continue.

d) Cours de formation continue

Lorsqu'il y a des cours de formation continue le salaire du chargé de cours sera payé par le conseil du comté. Le centre sera requis de payer au conseil du comté 75% des revenus provenant des frais de scolarité forfaitaires fixés par le conseil du comté ou des frais de scolarité prévus par le conseil du comté pour le nombre minimum d'étudiants requis d'après la réglementation du conseil du comté, au tarif le plus élevé. Le centre paiera 75% des frais ainsi calculés au conseil du comté et retiendra la différence de 25% pour son propre fonds sur lequel il peut, si cela est nécessaire, subventionner de petites classes ou toute autre activité du centre. Le centre sera libre d'établir le montant des frais de scolarité mais il devra verser au conseil du comté 75% des revenus qui seraient perçus au titre de la participation du conseil du comté, comme cela a été indiqué ci-dessus.

e) Activités du centre de jeunes

Si la piscine est utilisée pour les activités du centre de jeunes, le tarif tenant compte des frais de gardiennage, sera fixé périodiquement par le conseil du comté. Si le hall de sports est utilisé pour les activités du centre de jeunes le tarif sera le même que celui demandé ailleurs par les services de la jeunesse du conseil du comté.

f) Le personnel

Les membres du personnel devront payer l'utilisation de la piscine et du hall de sports dans les mêmes conditions qu'ils le feraient ailleurs pour l'utilisation des équipements sportifs du comté.

7. La comptabilité

La méthode de comptabilité qui sera utilisée devra être approuvée par le trésorier du comté et sera appliquée par le directeur du centre. Le solde dû au conseil du comté sera remis chaque trimestre, à terme échu accompagné d'un état de comptabilité.

8. Les banques

La banque du centre sera la Lloyds Bank, Reading Road, Yateley.

9. Les commissaires aux comptes

La comptabilité du centre et toutes les questions financières seront vérifiées annuellement par le commissaire aux comptes du district.

10. L'entretien du centre

Tout l'entretien du centre, comme cela a été défini à l'article 1 et tous les équipements fixes, le mobilier et les installations y compris le chauffage, l'éclairage, la décoration, la surveillance et le nettoyage, pour toutes les utilisations, seront placés sous la responsabilité du conseil du comté; la comité de gestion a cependant la possibilité de nommer du personnel de gardiennage et de nettoyage supplémentaire, à ses propres frais, s'il estime que cela est nécessaire.

11. Durée du contrat

Ce contrat sera révisé dans un délai de deux ans à partir de la date de la signature et ensuite chaque fois que le conseil municipal ou le conseil du comté demandera cette révision. Cependant le conseil municipal et le conseil du comté peuvent à tout moment convenir d'y faire tout amendement ou modification qu'ils jugeront nécessaire.

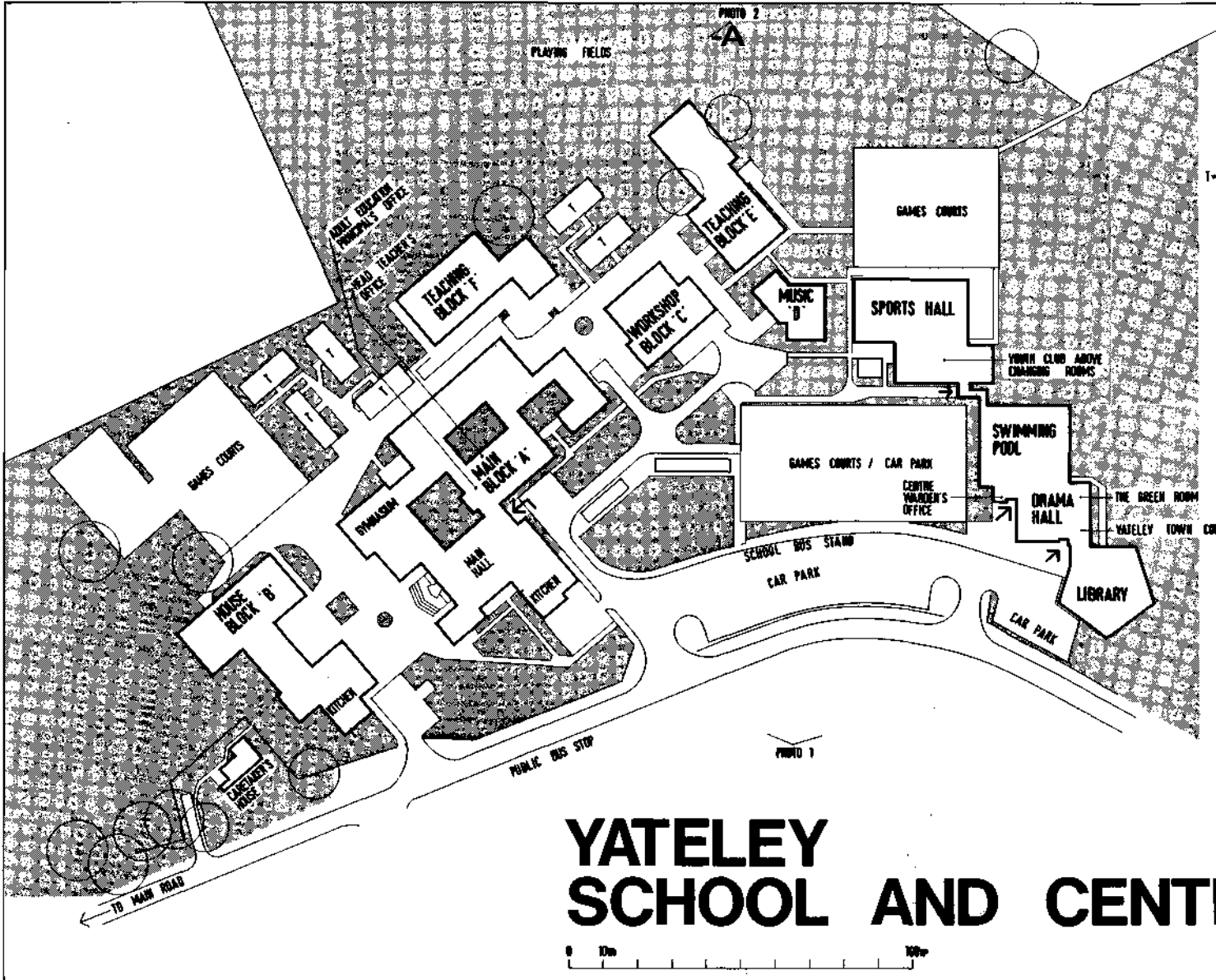
12. Les assurances

Le centre devra passer sa propre assurance selon la clause 1 ci-dessus couvrant les accidents aux tiers, les dommages volontaires ou involontaires, causés par les utilisateurs aux bâtiments ou aux biens et la perte du fait des utilisateurs par vol ou autre de biens appartenant au centre.

ANNEXE II

PLANS ET PHOTOGRAPHIES

Plan 1 : Plan d'ensemble de Yateley
Ce document sera distribué au cours du Colloque



YATELEY SCHOOL AND CENTRE

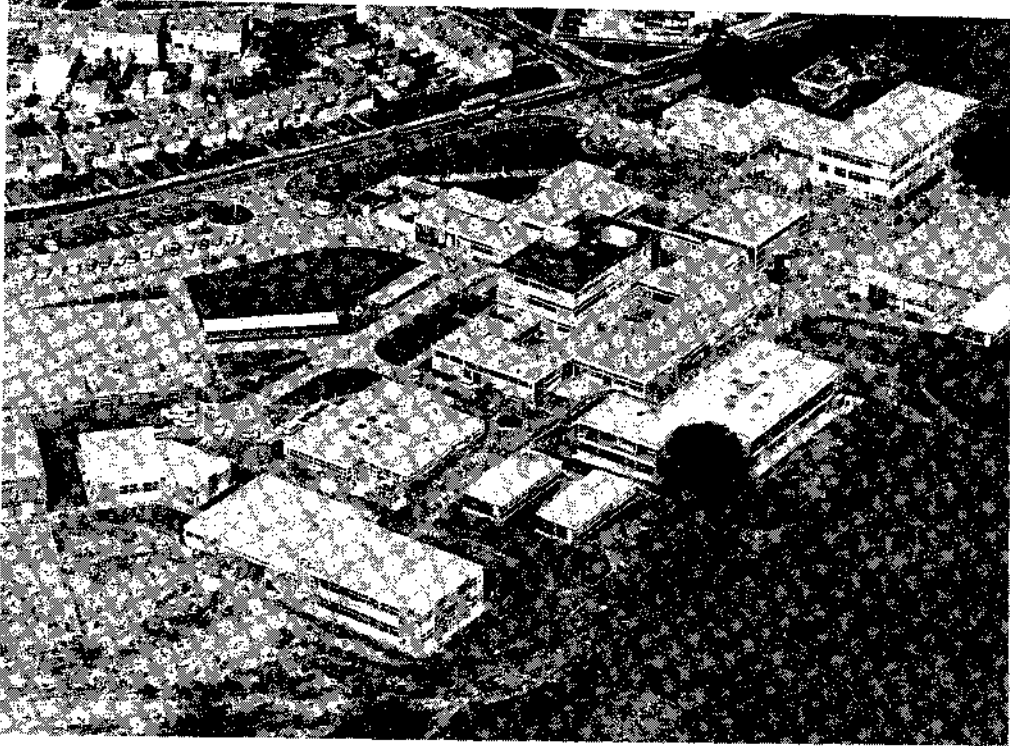


Photo 1

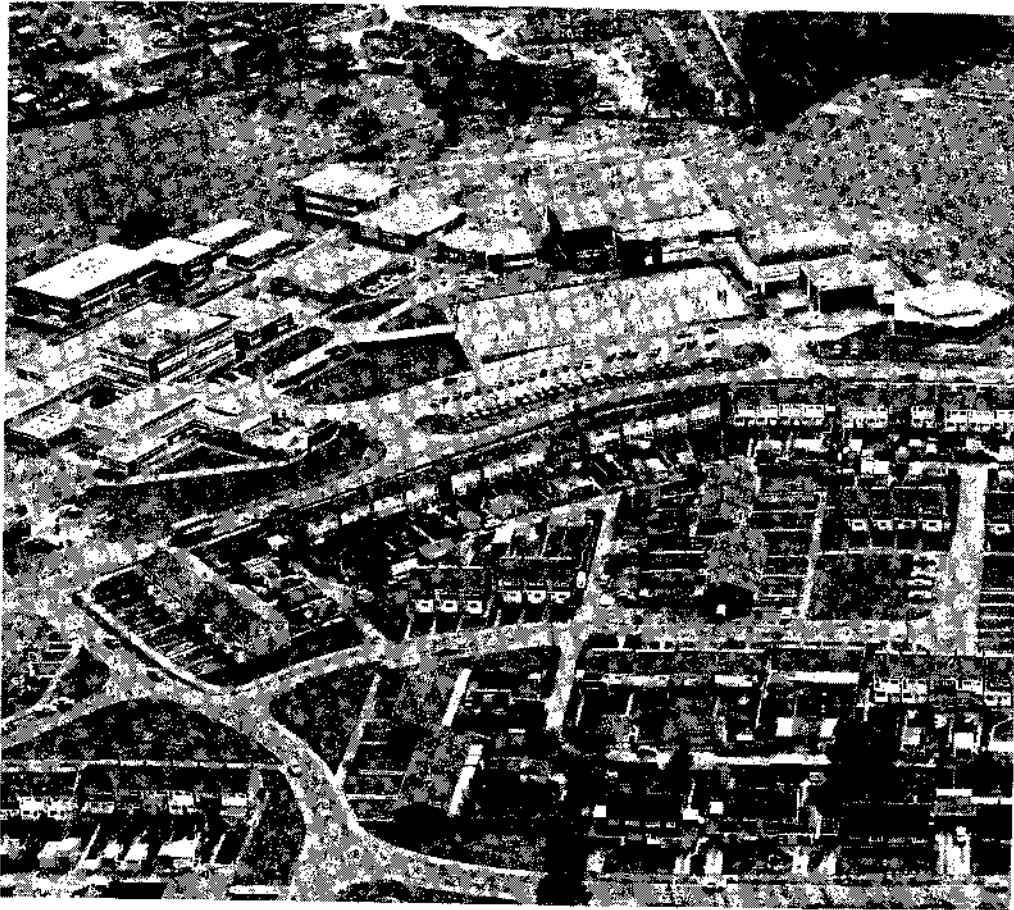


Photo 2

