



HAL
open science

Les équipements publics et la ville : problématique du dialogue entre le projet de l'équipement et le projet urbain

Bernard Fiolo

► **To cite this version:**

Bernard Fiolo. Les équipements publics et la ville : problématique du dialogue entre le projet de l'équipement et le projet urbain. [Rapport de recherche] Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU). 2002, 135 p., photos, figures. hal-02150556

HAL Id: hal-02150556

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02150556>

Submitted on 7 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les équipements publics et la ville

*Problématique du dialogue
entre le projet de l'équipement
et le projet urbain*

Certu

centre d'Études sur les réseaux,
les transports, l'urbanisme
et les constructions publiques
9, rue Juliette Récamier
69456 Lyon Cedex 06
téléphone: 04 72 74 58 00
télécopie: 04 72 74 59 00
www.certu.fr

Avis aux lecteurs

La collection Rapports d'étude du Certu se compose de publications proposant des informations inédites, analysant et explorant de nouveaux champs d'investigation. Cependant l'évolution des idées est susceptible de remettre en cause le contenu de ces rapports.

Le Certu publie aussi les collections :

Dossiers: Ouvrages faisant le point sur un sujet précis assez limité, correspondant soit à une technique nouvelle, soit à un problème nouveau non traité dans la littérature courante. Le sujet de l'ouvrage s'adresse plutôt aux professionnels confirmés. Le Certu s'engage sur le contenu mais la nouveauté ou la difficulté des sujets concernés implique un certain droit à l'erreur.

Références: Cette collection comporte les guides techniques, les ouvrages méthodologiques et les autres ouvrages qui, sur un champ donné assez vaste, présentent de manière pédagogique ce que le professionnel courant doit savoir. Le Certu s'engage sur le contenu.

Débats: Publications recueillant des contributions d'experts d'origines diverses, autour d'un thème spécifique. Les contributions présentées n'engagent que leurs auteurs.

Catalogue des publications disponible sur : <http://www.certu.fr>

NOTICE ANALYTIQUE

Organisme commanditaire: CERTU : Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques 9, rue Juliette Récamier 69456 LYON CEDEX 06			
Titre : Les équipements publics et la ville			
Sous-titre : problématique du dialogue entre le projet de l'équipement et le projet urbain		Date d'achèvement : Novembre 2002	Langue : française
Organisme auteur : Certu : Département Maîtrise d'Ouvrage et Équipements Publics (MEP) Cete Méditerranée.		Contact au Certu : Bernard FIOLE	Relecteurs assurance qualité René Baroux Certu Robert Thomazeau ENTPE
Résumé Dans le cadre de ses missions, le Département : Maîtrise d'Ouvrage et Équipement Public du Certu, a souhaité lancer une réflexion sur les équipements publics et la ville pour répondre au constat que le rôle d'un équipement en termes de dynamiques sociales et urbaines tout en étant indéniable, reste mal apprécié. En effet l'équipement public ne fait que trop rarement l'objet d'une réflexion lors de la programmation du bâtiment en tant que tel. Cet ouvrage a pour ambition de poser la problématique sur les modes d'analyse indispensables à la définition d'un choix d'implantation d'un équipement en déclinant les différents paramètres qui participent et motivent le choix (histoire de la ville et du quartier, fonctionnement urbain, déplacements, sociologie du territoire, jeux d'acteurs,...) en fonction du type d'équipement. Par ailleurs, il propose des recommandations relatives à l'insertion urbaine de l'équipement dans son site d'implantation. Ce travail vient s'inscrire dans la logique de cohérence que préconise la loi Solidarité et Renouvellement Urbain.			
Remarques complémentaires éventuelles (rubrique facultative)			
Mots clés : Urbanisme, aménagement, équipement public, ville, projet urbain.		Diffusion : Libre avec mention source Téléchargeable gratuitement sur le site Web du CERTU	
Nombre de pages :	Prix : Gratuit	Confidentialité : Non	Bibliographie : Oui

Sommaire**Présentation Générale**

Le constat, l'objectif général de l'étude, la cible	5
La méthode de travail : des modes d'expertise et des séances de travail	7
Liste des membres du groupe de travail	9

LE RAPPORT

Introduction	13
Équipements a vocation publique ou équipements de statut public : de quoi parle-t-on ?	15
Le document d'urbanisme communal, la planification, les opérations de construction : des cohérences à satisfaire et à entretenir	17
Schéma des relations entre les acteurs du document d'urbanisme communal, de l'aménagement et de la construction	20
Les acteurs de la production des services et équipements publics	21
L'analyse des « organisations »	22
La porte d'entrée	31
Les conditions	31
Démarche et organisation ayant conduit au cadrage final	33

LES ANNEXES

1) LES RÉFÉRENTS : repères historiques	37
2) LES EXPERTISES	59
Enquêtes auprès des Collectivités locales	
les fiches de cas :	
- Le Théâtre et la médiathèque du quartier des Aigues Douces Port de Bouc Bouches du Rhône	
- Le Centre d'animation sociale et socioculturelle « U Borgu » de la ville d'Ajaccio Corse du Sud	
- Le théâtre de la Ville de Martigues	
3) LES SÉANCES DE TRAVAIL	97
Les interventions et débats	

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Dans le cadre des études de programmation des opérations projetées, le Département Maîtrise d'ouvrage et Équipements Publics du Certu, s'est engagé dans une démarche visant à développer la réflexion des maîtres d'ouvrages publics sur le thème de "**la prise en compte de l'aménagement**" dans les études préalables à la définition des programmes pour la réalisation des équipements publics dans la Ville.

Constat

1. Un patrimoine historique

- qui évoque en permanence que les équipements publics sont des éléments fondamentaux dans l'histoire de nos sociétés tant sur le plan:
 - architectural et spatial car ils symbolisent les politiques publiques du moment dans ses différentes représentations citoyennes et sociales,
 - des références de part la qualité des services fondamentaux qu'ils ont su rendre au cours des temps aux populations (éducation, santé, sport, justice, sécurité, gouvernance,...).

2. un encadrement juridique fort.

- Aujourd'hui, la Loi MOP exige que le maître d'ouvrage définisse dans le programme « les objectifs de l'opération, les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes et exigences de qualité sociale, **urbanistique. architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement relatives à la réutilisation et à l'utilisation de l'ouvrage** ».
- L'étape très importante de 1982 qui, avec l'apparition des « lois de décentralisation » modifie fondamentalement l'équilibre des rapports des personnes publiques entre elles **avec les particuliers** (permis de construire, etc.),

3. des enquêtes :

- qui révèlent que les Municipalités se mobilisent, s'organisent, développent des stratégies (SRU et intercommunalité, contrat de pays, projet de quartier, etc.) pour que les opérations d'aménagement ou de construction projetées sur leur territoire concourent aux objectifs qu'elles se donnent pour répondre à l'amélioration de la qualité de vie des habitants ainsi qu'à leurs besoins ou en prévision du devenir des quartiers, etc.

- qui illustrent des situations multiples :
 - le Maître de l'ouvrage de l'opération n'est pas le Maire,
 - l'opération s'inscrit dans un projet d'urbanisme complexe,
 - l'impact du projet nécessite des décisions préalables en matière d'aménagement.

4. des savoirs et savoir-faire à enrichir

Si cette question relative à l'insertion des équipements publics dans la ville a été l'objet de recommandations multiples dans bon nombre de publications (**DGUHC***, **PUCA***, **MIQCP***, **CERTU**, etc.) et lors de différentes rencontres sur le thème des Équipements Publics, **elle n'a toutefois été que peu approfondie sur son contenu et sur les méthodes nécessaires à sa mise en œuvre.**

L'objectif général de l'étude

L'étude vise à améliorer l'écriture et la communication du volet urbanistique et architectural des dossiers de programme de construction publique à l'attention de la Maîtrise d'œuvre, des commissions techniques et jurys de concours, des utilisateurs, des gestionnaires (entretien, transformation des locaux,...), des usagers (consultations à titres divers).

A cet égard, les travaux relevant de cette étude s'inscrivent dans les évolutions en cours dans le domaine de l'aménagement et de l'urbanisme par suite de la publication des lois de décentralisation mais aussi plus récemment : des lois Chevènement (Renforcement et simplification de la coopération intercommunale), Voynet (Aménagement et développement durable du territoire), Gayssot-Besson (Solidarité et renouvellement urbain) qui remodelent le cadre des interventions sur la Ville et imposent **de nouveaux modes de travail et de pensée.**

La cible

- les conducteurs d'opération et chargés d'opérations des Services publics ou para publics de l'État, des Collectivités Territoriales ,
- Les Directions et Services Techniques des Collectivités Locales,
- Les professionnels de l'urbanisme, de l'aménagement, de l'architecture, de l'ingénierie, etc. ... qui conseillent les décideurs de l'Urbanisme, de l'Aménagement et de la Construction.

La méthode de travail : des modes d'expertises et des débats

Pour répondre à cette problématique, le Certu (Département Maîtrise d'Ouvrage et Équipements Publics), soutenu par le réseau technique des Cete a proposé deux modes de travail distincts mais complémentaires.

1. Des modes d'expertises

- Un travail de recherche bibliographique.
- La réalisation d'une synthèse de l'histoire de l'urbanisme et de l'aménagement en France pour la période allant de la Reconstruction à nos jours.
Il s'est agi à cette occasion de mettre en évidence l'importance, les stratégies, les mécanismes et les problématiques des décideurs et des acteurs concernés par ces deux périodes dans la localisation et la conception des constructions publiques, puis d'établir un bilan comparatif et de fournir des éléments de réflexion.
- Un travail d'expertise à partir de sites choisis.

Cela a consisté d'une part à évaluer les méthodes de travail, les thématiques à traiter pour que l'implantation d'un équipement public sur un territoire, (quartier, ville, territoire intercommunal), soit optimisé au sens de sa propre exploitation (fréquentation) mais également au regard des effets positifs qu'il est susceptible de produire en terme de développement (appropriation, revitalisation des quartiers, etc.)

Ce travail s'est réalisé à partir **d'expertises d'un certain nombre de sites en France** représentant des situations de natures différentes que ce soit par rapport au type d'équipement, à la fonction qu'il occupe, à la taille de la ville, en quartier ancien ou nouveau, en construction ou en réhabilitation.

2. Des séances de travail autour de débats.

Dans le même temps et pour accompagner et enrichir le travail d'expertise, il a été décidé de mettre en place un **Comité Consultatif** composé de personnes d'horizons divers impliqués à différents titres dans cette problématique.

Le rôle de ce comité consultatif est de donner son **appréciation sur le travail** en cours sur les sites enquêtés et de **débattre sur différents thèmes** (pratiques européennes, évolution des modes de travail, des métiers et des compétences du projet à l'action) afin d'enrichir la connaissance et de compléter les analyses et les enseignements retenus à partir des sites expertisés.

Une invitation au débat.

Dans ce cadre, les thèmes à débattre ont été lancés à partir de personnalités extérieures sollicitées par le Certu pour la connaissance de leur savoir de leur expertise et de la qualité des travaux qu'ils ont réalisés sur des sujets connexes à cette action.

L'animation des débats a été assurée par **Monsieur Lanfranco Virgili** Architecte Urbaniste Conseil Inspecteur Général honoraire de l'Équipement.

Le Comité Consultatif s'est réuni trois fois à Lyon dans les locaux du Certu.

Le contenu de ces journées a été le suivant:

Une première journée (fin Janvier 2001):

Elle a été consacrée **aux modes de traitement et d'intervention en Europe**. Des personnes ayant travaillé sur ce sujet ont développé leurs analyses et offert ainsi matière à débats sur les comparaisons de situation, de modes d'intervention et sur les résultats obtenus.

Une deuxième journée (fin Février 2001):

Elle a traité de l'analyse des **modes d'intervention en France** en s'appuyant sur deux cas concrets dont les acteurs sont venus partager leur expérience. Le projet urbain qui soutient la cohérence et la pertinence de la localisation de l'équipement sur le territoire a constitué le sujet des débats. Le et les métiers ainsi que les compétences ont été au cœur de ceux-ci. Cette question est un enjeu fondamental, car la formation initiale (universités et écoles) et professionnelle (CNFPT, CIFP) doit nécessairement venir en relais à cette démarche pour assurer ce rôle déterminant de développement des savoirs.

Une troisième journée (fin Mars 2001):

Elle a abordé la question du passage du projet à l'action. Cette phase implique des modes de travail et de management des acteurs, et des technicités particulières. Il s'agit d'établir des choix de priorités pour les actions, de consulter les acteurs qu'ils soient citoyens ou institutionnels, de définir les conditions du portage du projet, ... De fait, il s'agit de rendre crédible le projet global au travers des actions qu'il initie. Sujet important pour le **maître d'ouvrage** qui évalue la pertinence de la démarche de projet. Sujet important pour la **maîtrise d'œuvre** qui justifie la pertinence de ce type de démarche.

Pour traiter cette phase conduisant à l'acte de construire, des témoignages de pratiques ont illustré les difficultés, les outils existants, les modes de gestion du projet de l'intention politique au portage du projet) pour respecter les objectifs.

Un débat général sur le thème a permis de clore ce cycle.

Un contenu exploité.

L'ensemble de ces travaux et les contenus qui en découlent sont traduits dans un rapport final.

LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Le Comité Consultatif

AITF	MASSIS Serge
AMF Association des Maires de France	SCHMIT Philippe XAMBEU Philippe
AMVBF Assoc. Maires Villes et Banlieues	BOURGUIGNON Pierre
	FELTIN Renée
DDE 26 Service Aménagement	GRENIER Albert LAIDET Patrick
DEFENSE (MRAI)	GODET Olivier
DGUHC	
DIV	BROCHARD Olivier
DRE PACA	Hubert ROUSSEL
	Henri LANDRIN Gilles
Fédération Nat. des Agences d'Urbanisme	
MIQCP	WEIL Sylvie GALIBOURG Jean Marie
SFU Sté française des Urbanistes	
Architecte Conseil du Ministère	FOURQUIER Joanna
CIFP Aix en Provence,	CABRIER Jacques,
CIFP de Macon	COULAUD Eric
FNCAUE	DUTHEIL Arnaud
Fédé. Nat. des Stés. d'Économie Mixte	
Confédération Syndicale du Cadre de Vie	
Fédéra. Nat. des Promoteurs Constructeurs	MARTIN Serge
IPAA Institut de Programmation	HOURCADE Claude
DRAC R/A	BELMONT Yves
CNFPT	GAILLARD Rémi
ABF/SDAP 69	LOUVET Jean Paul
FNAU	

Les représentants des CETE

Cete de Lyon	GUILLABERT Anne
Cete Sud Ouest	FAGUART Huguette
Cete Est	ROYET Bruno

Les représentants du Certu

Adjoint au Directeur	DUMONTER Jean Paul
Délégué du Directeur aux Collectivités Locales	GALLETY Jean Claude
Chef de département MEP	BAROUX René
Chef de Groupe MEP/ EP	FIOLE Bernard
Département urbanisme	

La Maîtrise d’Ouvrage

Certu Département Maîtrise d’Ouvrage et Équipements Publics,

Ministère de l’Équipement des Transports du Logement du Tourisme et de la Mer

Le pilotage et la coordination

Certu MEP/MAT Cete Méditerranée	COQUET Jean Luc SCHNEIDER Marc
------------------------------------	-----------------------------------

L’assistance au pilotage

Architecte Urbaniste Conseil Certu Département Maîtrise d’ouvrage et Équipements Publics. Certu Département Environnement Cete de Lyon	VIRGILI Lanfranco BAROUX René THOMAZEAU Robert GUILLABERT Anne
--	---

Les intervenants

Docteur en Sociologie Chercheur à l’E.A Bordeaux Politologue Chercheur à l’E.A Bordeaux Maître de Conférence Université d’Orsay Architecte Urbaniste Architecte Enseignant à l’E.A. Paris la Villette Architecte à la Ville de Martigues Architecte Urbaniste au Ministère de la Défense Chef de Projet SERL à Lyon Certu Département Environnement CNFPT Programmiste École d’Architecture de Lyon MIQCP Architecte des Bâtiments de France Consultant CREPAH Architecte Urbaniste Inspecteur Honoraire	TAPIE Guy GODER Patrice BASLE Gérard REY Jacques GILI Raymond BERTRAN de BALANDA Sophie GODET Olivier BOUCHON Dominique THOMAZEAU Robert GAILLARD Rémi HOURCAD Claude GALIBOURG Jean Marie, LOUVET Jean Paul SCHNEIDER Marc VIRGILI Lanfranco
---	---

LE RAPPORT

1. Introduction
2. Équipements a vocation publique ou équipements de statut public : de quoi parle-t-on ?
3. Le document d'urbanisme communal, la planification, les opérations de construction : des cohérences à satisfaire et à entretenir
4. Schéma des relations entre les acteurs du document d'urbanisme communal, de l'aménagement et de la construction
5. Les acteurs de la production des services et équipements publics
6. L'analyse des « organisations »
7. La porte d'entrée
8. Les conditions
9. Démarche et organisation ayant conduit au cadrage final



1. introduction

Le CERTU a souhaité lancer une réflexion exploratoire sur les équipements publics et la ville pour répondre au constat que le rôle d'un équipement en terme de dynamiques sociales et urbaines tout en étant indéniable, reste mal apprécié.

En effet l'équipement public ne fait que trop rarement l'objet d'une réflexion préalable à la programmation du bâtiment en tant que tel.

Pour ce faire, le Certu a réuni une vingtaine d'acteurs intervenant sur ce domaine au cours de 3 séances de travail dans le courant de l'année 2001.

L'enjeu de la réflexion qui était proposée au groupe de travail, était d'examiner les arguments permettant de convaincre les maîtres d'ouvrage et les personnes chargées de la programmation, de la nécessité d'une réflexion qui conduirait à optimiser :

- d'une part : la fonction première de l'équipement public en terme de besoin, d'usage, etc.
- et d'autre part : la fonction souvent oubliée et pourtant déterminante, que l'équipement assure en termes d'organisation urbaine, de revalorisation de quartier, d'impulsion de flux dans la ville et les quartiers parfois en déshérence.

Cette action vient s'inscrire dans la logique de cohérence que préconise la loi Solidarité et Renouvellement Urbain et à ce titre, son objectif a pour ambition de proposer des recommandations:

- sur les modes d'analyse indispensables à la définition de la place des Services et Équipements Publics dans la Ville en déclinant les différents paramètres qui participent et motivent le choix (histoire de la ville, sociologie des territoires et fonctionnement urbain, stratégie de développement, reconnaissance, accueil et animation des quartiers,, jeux d'acteurs, etc.),
- relatives à l'insertion urbaine de l'équipement dans son site d'implantation.

2. Équipements a vocation publique ou équipements de statut public : de quoi parle-t-on ?

Le terme d'équipement public a été longtemps associé aux financements publics qui étaient mis en œuvre. Aujourd'hui, cette restriction n'a plus de sens dans la mesure où la **vocation ludique et d'accueil du public d'un certain nombre d'équipements privés** (ludo-sportif, culturo-commercial,...) leur donne toute légitimité à être pris en considération par les gestionnaires politiques et techniques de l'espace urbain ou territorial, au même titre que les équipements financés par des fonds publics.

Leur impact social et urbanistique est important en terme de dynamiques et leur prise en considération ne doit pas échapper au processus d'analyse, de projet et de décision indispensable à la cohérence des actions sur la ville et le territoire.

Mais au delà du statut des équipements, d'autres phénomènes interviennent et se développent au travers **des grandes mutations auxquelles se confrontent les villes en terme de fonctionnement, de déplacement, d'étalement.**

Pour une majorité de la population correspondant pour l'essentiel aux « actifs », les distances n'ont plus les mêmes valeurs, le temps ayant pris le pas sur les distances.

Les équipements n'ont plus les dimensions qui leur donnaient une vocation de quartier ou de ville. **Aujourd'hui certains d'entre eux, à l'image des "multiplex" ou des gares TGV, s'installent loin des lieux traditionnels d'implantation.**

Se pose donc la nécessité de mesurer la bonne échelle de territoire à prendre en considération lors de l'élaboration d'un projet d'équipement à vocation publique.

Ces dimensions financières et spatiales ne sont pas les éléments exclusifs et déterminants de la production des quartiers, de la ville et des territoires : ce serait oublié le temps et l'histoire dans lesquels s'inscrivent les hommes.

Cette réflexion incite donc à **privilégier l'installation du projet dans le temps**, au sens du temps présent et futur et au regard de la signification qu'il porte en lui, **avant de l'installer dans l'espace**. Le patrimoine est d'abord et surtout un outil de mesure du temps.

Tous ces préceptes montrent la complexité de la gestion de projet d'équipement "public".

Cette complexité est particulièrement prégnante lorsqu'on s'inscrit dans les systèmes partenariaux auxquels plus aucun partenaire, acteur de la ville et de l'aménagement ne peut se soustraire aujourd'hui.

En effet, la Loi de Décentralisation du 7 janvier 1983 détermine un transfert de compétence en donnant aux communes la responsabilité de l'urbanisme à savoir :

l'élaboration et la gestion des documents d'urbanisme et consécutivement, la délivrance des permis de construire.

Pour un territoire donné, cette loi offre ainsi, la possibilité aux élus de mettre en place une politique globale d'aménagement basée entre autres, sur une stratégie d'implantation des équipements publics au service des besoins et attentes des populations.




L'État conserve, cependant un certain nombre de prérogatives en matière d'aménagement du territoire, de protection du patrimoine architectural et urbain. Les politiques sectorielles gérées ministère par ministère, sont remplacées par le déclouonnement et une localisation des politiques initiées dans le cadre d'un partenariat local.

Ainsi la logique normative fait progressivement place à la concertation et à la contractualisation. De là, pour concilier toutes les échelles d'intérêt collectif, le rapport aux décideurs est devenu plus complexe.

3. Le document d'urbanisme communal, la planification, les opérations de construction : des cohérences à satisfaire et à entretenir.



LEGENDE

- 1)  - **Le Document d'Urbanisme Communal :**
Maîtrise d'ouvrage Collectivité Locale, **réalisation** en liaison avec acteurs des Services de l'État et ceux des Collectivités Territoriales (SCOT), les Citoyens.
- 2)  - **La Planification : Les Projets d'Aménagement :**
Maîtrise d'ouvrage Publique ou Privée. Réalisation en liaison avec la Collectivité Locale, les Habitants, les **Partenaires publics et les Professionnels de l'aménagement**,
- 3)  - **Les Actions: Les opérations de Constructions (les réalisations) :**
Maîtrise d'ouvrage Publique ou Privée. Réalisation en liaison avec les acteurs du Projet d'Aménagement, les usagers et utilisateurs, les Partenaires et Professionnels de la Maîtrise d'Oeuvre, de l'Entreprise et des Gestionnaires ...

3.1 Le document d'urbanisme communal

Pour les collectivités locales le PLU (Le Plan Local d'Urbanisme) ou la carte communale sont des documents d'urbanisme qui expriment à partir d'un diagnostic territorial, les orientations du devenir communal notamment en termes de besoins et demandes à satisfaire pour les populations concernées, orientations dont un certain nombre se traduisent par des réalisations de constructions publiques. La planification des réalisations projetées est assurée par une réglementation sur les droits à construire.

Parmi les éléments fondamentaux à prendre en considération dans le cadre de l'élaboration des documents d'urbanisme on peut citer:

- Les orientations, exigences et servitudes supra communales (SCOT, etc.)
- Le bilan de la "gestion urbaine" des "actions" engagées sur le territoire communal et plus largement celui du diagnostic communal,
- L'histoire communale et les caractéristiques de son patrimoine,
- Etc.

NOTA: Généralement ces documents d'urbanisme délimitent des zones, urbaines et naturelles, à l'intérieur desquelles sont définies, en fonction des situations locales, les règles applicables relatives à l'implantation, à la nature et à la destination des sols. Il peut, en outre, comporter des dispositions relatives à l'aspect extérieur des constructions, aux emplacements à réserver pour la réalisation des équipements publics tels que l'école, le terrain de foot, le château d'eau, la station d'épuration, la réalisation d'espaces publics, etc.

LES ACTEURS DES DOCUMENTS D'URBANISME

Ces documents sont élaborés à l'initiative et sous la responsabilité de la Commune (le Maire) en liaison et en partenariat avec les services de l'État et des collectivités territoriales (porteurs du SCOT: schéma de cohérence territoriale), les professionnels de l'urbanisme et de l'aménagement, les représentants des associations. Les principes et les règles qu'il contient sont donc spécifiques aux territoires concernés. Ils sont soumis à enquête publique.

3.2 La planification: les projets d'aménagement

La revalorisation des espaces en déshérence ou mal urbanisés comme les zones de développement urbain obligent les aménageurs en liaison avec les collectivités locales à intégrer la notion de durée et d'imprévisibilité ainsi qu'à gérer l'évolution des programmes **sans pour autant compromettre l'essence** (fondements et raisons) **des projets concernés** (Cf., PLU, Carte Communale: orientations pour le devenir communal).

LES ACTEURS DE LA PLANIFICATION

La Maîtrise d'Ouvrage des projets d'aménagement peut être publique ou privée. Lorsque la maîtrise d'ouvrage est privée l'élaboration des projets d'aménagement est faite en liaison avec les représentants de la collectivité locale garants des orientations et des besoins à satisfaire pour les populations concernées, les services publics concernés et les professionnels de l'aménagement ainsi que les représentants des habitants (les associations: cadre de vie, patrimoine, etc.)

3.3 Les actions: les opérations de construction (les réalisations)

La mise en œuvre de "l'aménagement communal" peut être réalisée suivant une ou plusieurs étapes: "Action 1, action 2,...," ceci en fonction des opérations (nombre, complexité, opportunité, etc.), la maîtrise d'ouvrage peut être unique ou multiple qu'elle soit publique, privée ou mixte.

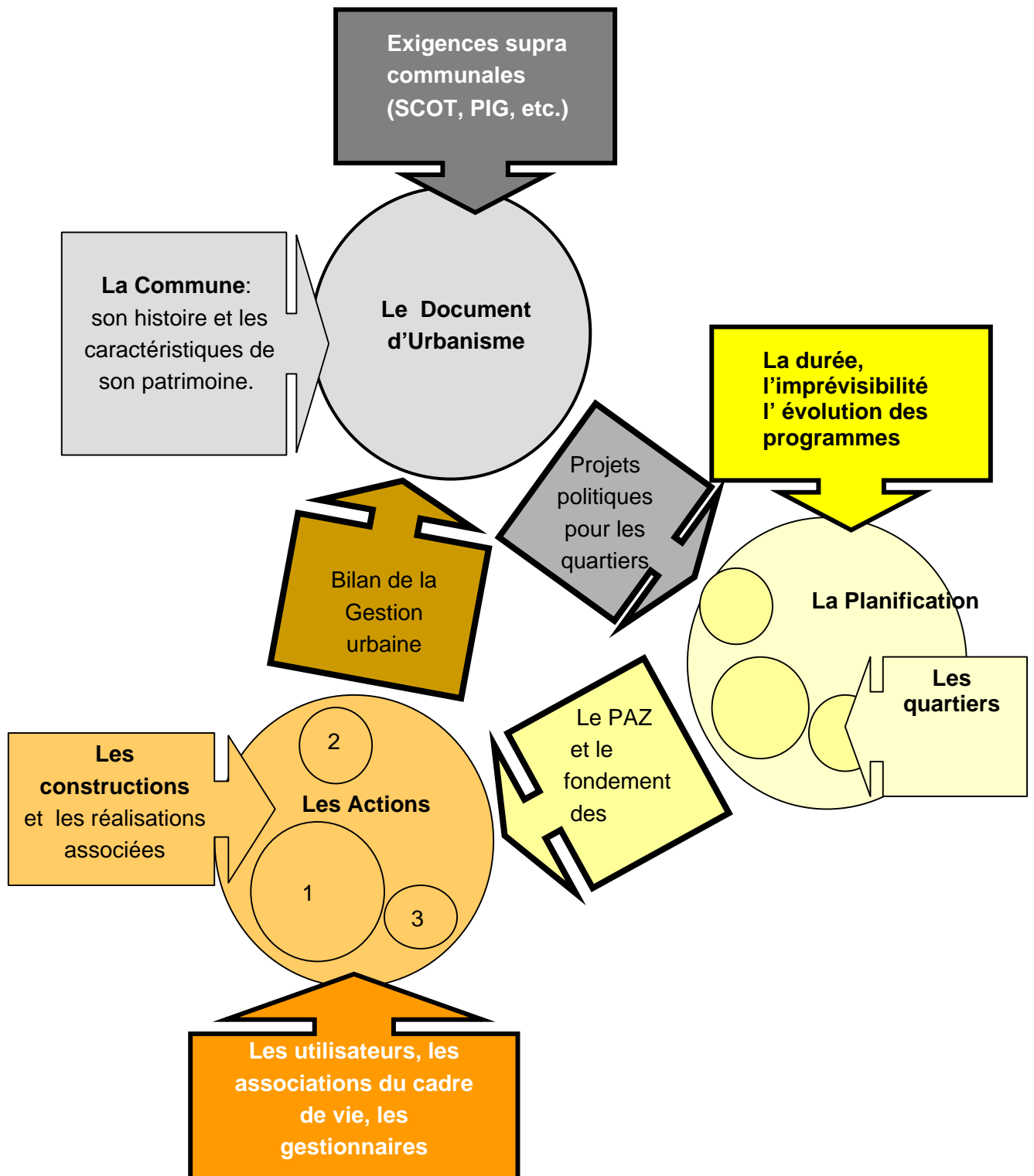
LES ACTEURS DES PROJETS DE CONSTRUCTION

Lorsque la maîtrise d'ouvrage est privée la démarche de programmation de construction et d'aménagement à réaliser est faite en liaison avec les "représentants du projet d'aménagement", les services publics concernés, les professionnels de la construction, les représentants des utilisateurs, des usagers, les riverains, les gestionnaires.

Nota: Parmi les éléments fondamentaux à prendre en considération dans le cadre de la démarche de programmation des opérations à réaliser on peut citer:

- Le plan d'aménagement de zone,
- Le cadre de vie des populations riveraines (voire plus suivant l'importance du programme des réalisations)
- L'écoute des utilisateurs, des gestionnaires, etc.

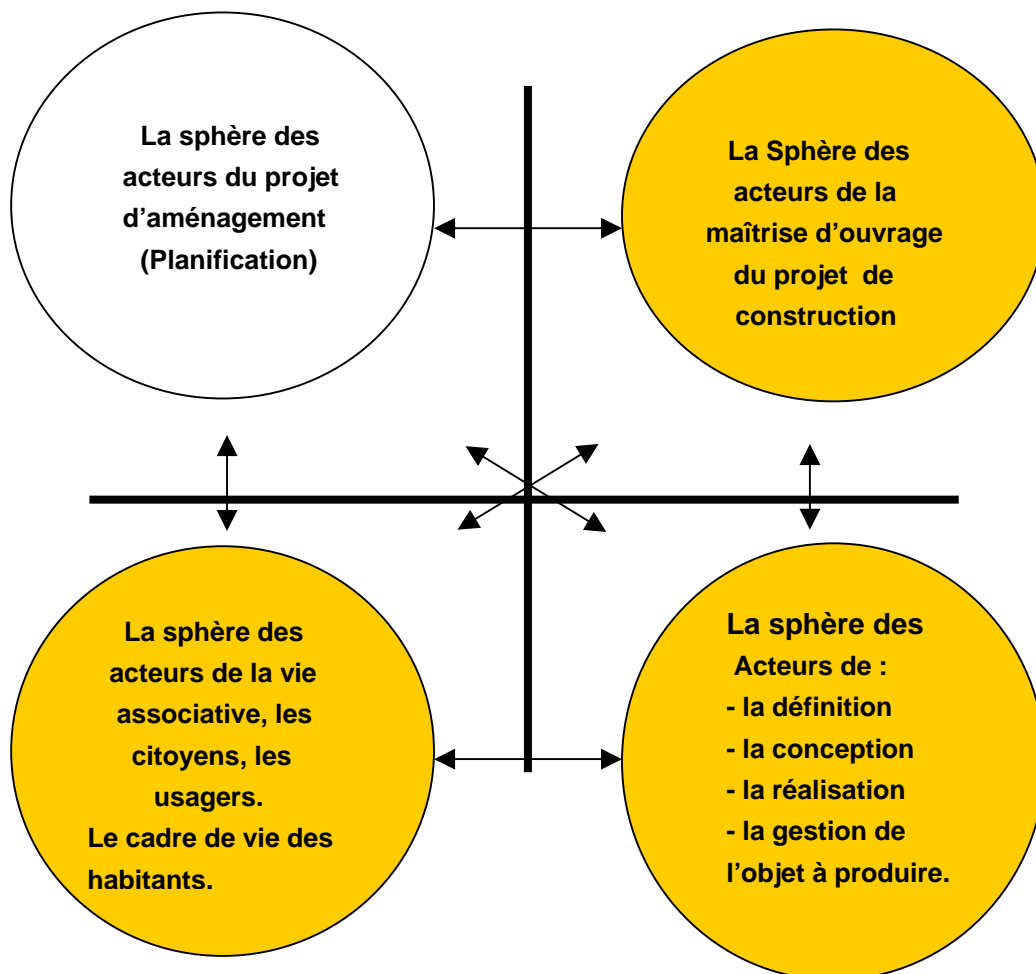
4. Schéma des relations entre les acteurs du document d'urbanisme communal, de l'aménagement et de la construction



5. Les acteurs de la production des services et équipements publics

Notion d'échelle
d'espace et de temps

Nature du projet



- Les "Acteurs" de la Planification (projet d'aménagement):
 - Maîtrise d'ouvrage publique ou privée. Réalisation en liaison avec la collectivité locale, les habitants, **les partenaires et les professionnels de l'aménagement,**
- Les "Acteurs" du projet de construction :
 - Maîtrise d'ouvrage publique ou privée. Réalisation en liaison avec les acteurs du projet d'aménagement, les usagers et utilisateurs, les partenaires et professionnels de la maîtrise d'œuvre, de l'entreprise et des gestionnaires ,..

6. L'analyse des « organisations »

Comme les précédents schémas le montrent, la démarche de programmation pour l'élaboration des programmes et la réalisation des équipements publics dans la ville est complexe lorsqu'on s'inscrit dans les systèmes partenariaux

Pour faciliter la compréhension des situations et par là même pour entreprendre avec les bons "acteurs" les études préalables rentrant dans le cadre de la démarche de programmation relative à la réalisation des constructions publiques selon la loi MOP, l'analyse des « organisations » offre l'intérêt de décortiquer des situations et d'analyser les interfaces entre les différents partenaires ; en effet, cette analyse s'appuie dans notre cas sur quatre "blocs" qui entretiennent ou doivent entretenir des relations et définir les conditions d'échanges favorisant la construction d'un projet.

Elle permet de situer à quel niveau d'échange on se situe en terme de relation et selon la situation, de cerner si l'interlocuteur auquel on s'adresse est le bon partenaire pour entendre ou répondre à des questions que l'on se pose.

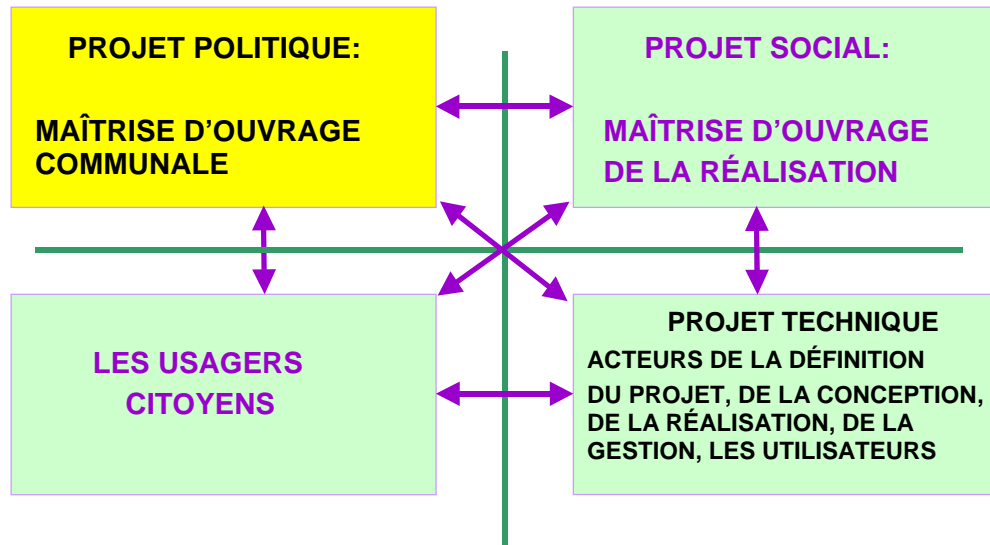
Pour autant un certain nombre de facteurs déterminants, que ce soit dans le processus d'élaboration d'un projet ou dans le passage à l'action de construction, ne sont pas identifiables dans ce système d'analyse.

Il ne permet pas d'intégrer les questions de la temporalité et du social qui sont des données fondamentales dans la gestion des projets.

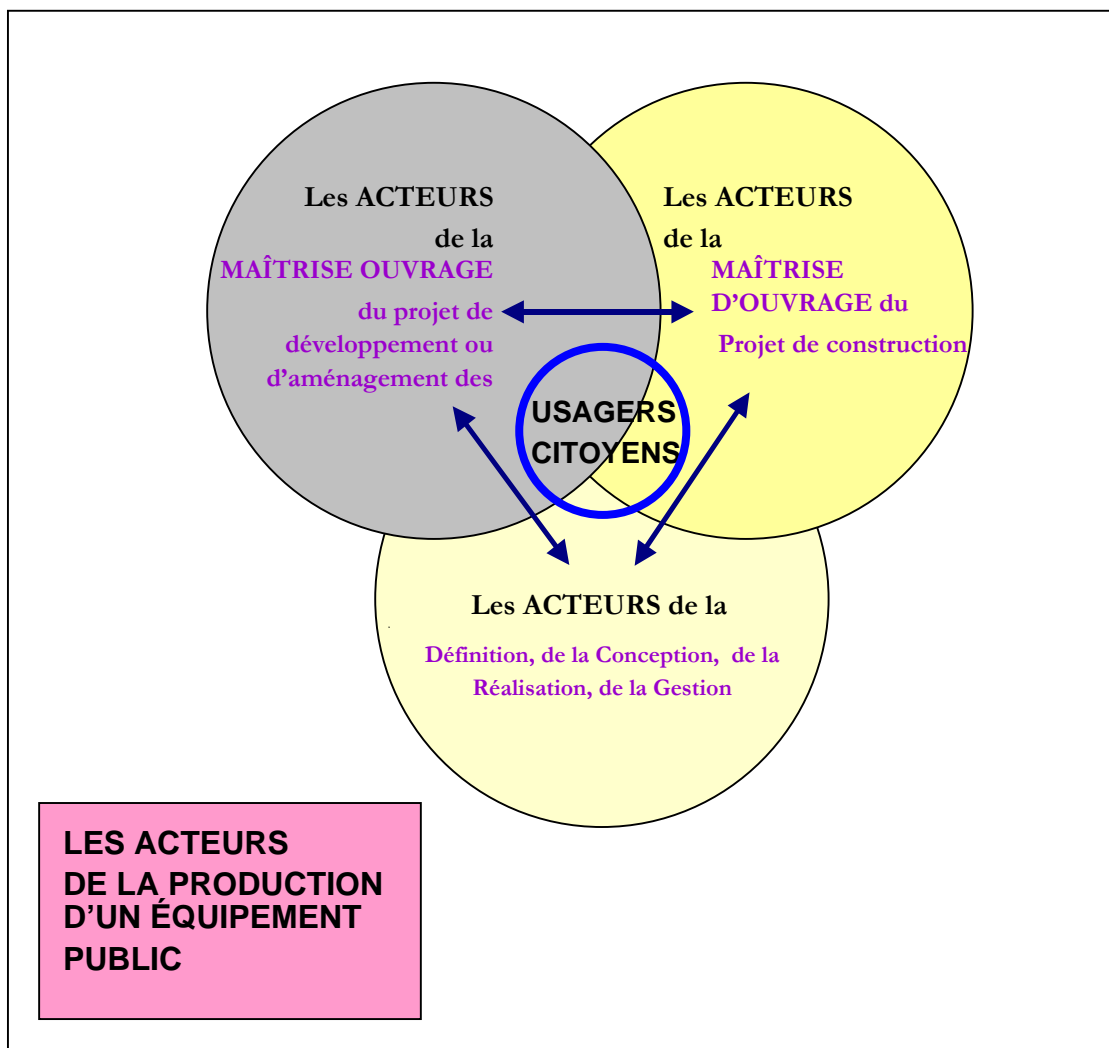
Le groupe de travail a tenté d'identifier un système qui permette de se situer dans un processus de projet.

Compte tenu de la complexité des interfaces et des entrées multiples dans le processus de production d'un équipement, ou plus largement de l'aménagement, il nous a paru intéressant d'organiser un schéma qui identifie non seulement les rôles d'acteurs et les « espaces » de décision, de négociation, de production, mais qui permet d'**identifier l'endroit** (pour qui je travaille et en tant que quoi?) **et le moment** (où je me situe dans le déroulement de la démarche et quelles sont mes marges de manœuvre) où on se trouve lorsqu'on est en charge d'une mission.

C'est à partir de l'identification de ce positionnement qu'il est possible d'instruire les modes de travail, de partenariat, les niveaux de décision auxquels se référer, les marges de manœuvre envisageables.



Il y a peu de projets qui se développent de façon linéaire et chronologique et rares sont les acteurs qui se situent à l'émergence de l'idée. Ainsi seule **la capacité par ce travail d'analyse sur les processus en cours va permettre de s'inscrire « justement dans le processus et permettre ainsi de faire progresser le projet de façon positive et intelligente.**



Ce schéma est le reflet de la démarche systémique mais en recomposant des sphères à l'intérieure desquelles s'expriment des fonctions, des stratégies et des contenus inhérents à chacun des acteurs.

Ce que cette présentation offre, c'est l'interpénétration des différentes sphères avec au cœur du système, les usagers.

Les trois sphères sont les lieux rassemblant chacune à leur niveau les conditions favorables à un processus de production d'un projet. Ce projet trouve son origine dans une idée ou en réponse à un besoin identifié (qu'il soit politique, social, économique, conjoncturel,...), puis commence à se construire dans le cadre d'une analyse de la faisabilité.

Cet affichage centré sur l'utilisateur est totalement légitime : "La Ville, c'est des citoyens. Lorsqu'on traite un projet c'est bien sûr pour ces citoyens. Ils vont l'utiliser et de surcroît se l'approprier et la modifier très rapidement."

L'utilisateur n'est pas seulement un consommateur comme destinataire final de la production mais aussi un acteur du système de production :


- **Acteur de la décision politique** par la demande qu'il exprime, le besoin qu'il affiche, la revendication qu'il formule
- **Acteur de la définition de l'objet à produire** par la réponse qu'il souhaite obtenir au regard de la demande qu'il a formulée,
- **Acteur de la réalisation de l'objet** en ayant une capacité de jugement sur ce dernier (sa capacité à manifester son opposition, son mécontentement,...).

Les questions qui se posent sont donc celles du mode d'échange mis en œuvre pour satisfaire le besoin d'expression. Quel dialogue instaurer ? Avec qui ? Comment et quand ? Qui organise et manage le dialogue ?

Partant de ce schéma, nous nous proposons de reconstruire une organisation du processus de production d'un équipement public et par empilement, d'identifier les fonctions remplies, les légitimités et l'organisation d'un dispositif.

Première étape



 **Cet espace** n'est pas nécessairement à l'origine directe du projet ; il est **celui du politique** au sens de la « manière concertée de conduire une affaire ». Il s'agit dans ce cadre d'une négociation entre une demande sociale et une gestion politique. **Cette sphère est celle de la stratégie.**

Elle peut résulter d'une analyse des besoins, dans un processus qui peut relever du "senti" ou d'une demande exprimée.

Parfois cette stratégie peut se limiter à une décision au regard d'une opportunité à saisir telle une subvention dans le cadre d'une procédure particulière, l'affichage par une instance nationale de la nécessité de réaliser un équipement (opération 400 terrains de foot dans l'été 90 dans les sites politique de la ville,...). Cela renvoie à **la question de la gestion de l'opportunité.**

Parfois cela peut être un projet "politique" d'un élu voulant marquer son passage, mais on sait que souvent ce mode de décision comporte des risques d'échec, sauf à

ce que celui-ci se soit entouré des avis et arguments lui permettant une validation de son projet.

Dans tous les cas c'est le moment où est identifié l'équipement à produire.

La maîtrise d'ouvrage peut être unique et concerner une échelle de territoire communale dans le cas le plus simple.

Quand elle devient **intercommunale**, elle interroge un territoire et résulte ainsi d'une négociation dont les termes sont à comprendre.

De la même façon la compréhension de ce qui a fondé les décisions est indispensable ::

- Quelles ont été les conditions de la négociation ?
- Qui a « enlevé » la décision ?
- Quelles sont les conséquences de cette prise de décision ?
- Quel est le contenu de la décision ?
- Quel a été le niveau de concertation/information ?

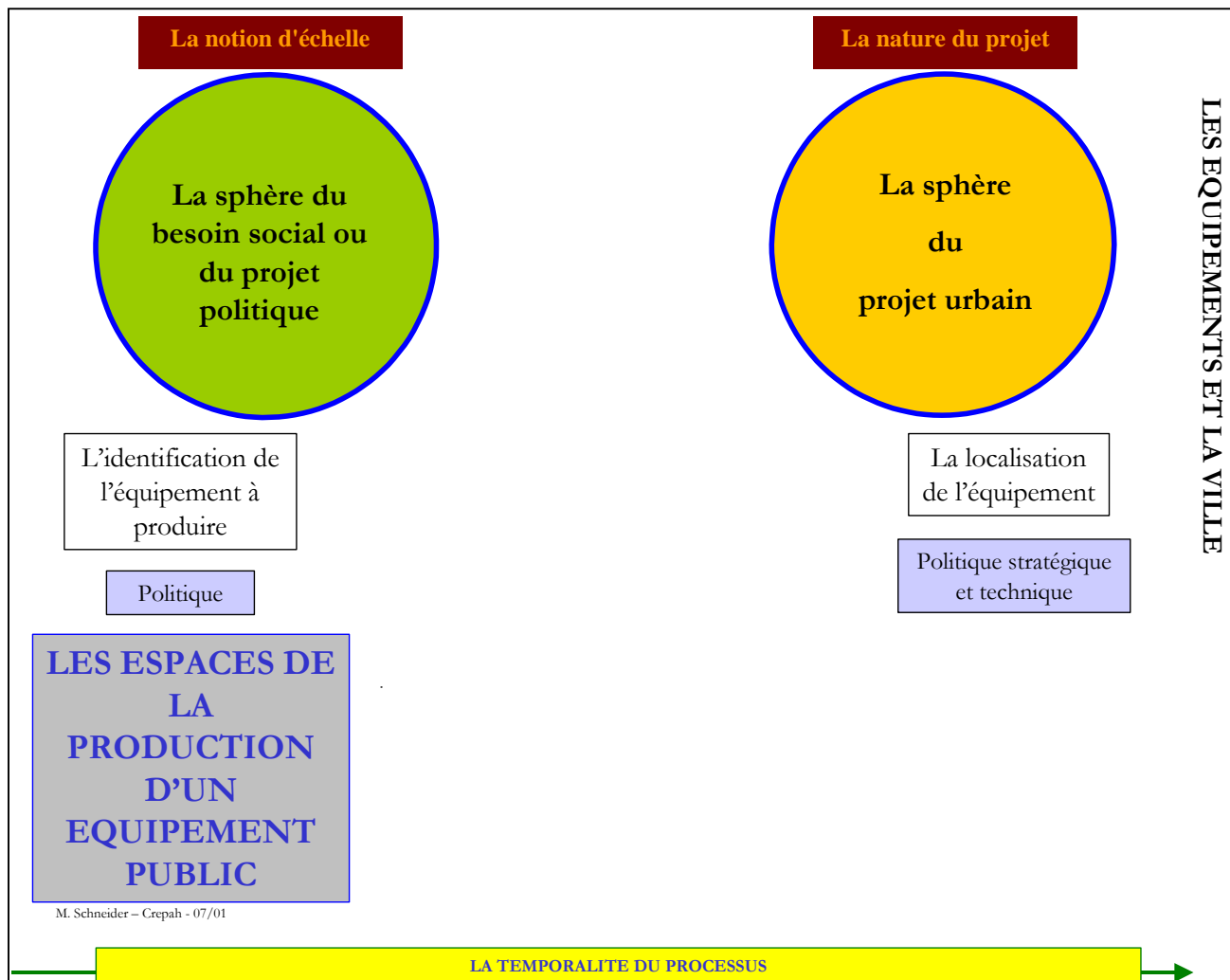
La maîtrise d'ouvrage peut être extérieure (ex : État pour un palais de justice) et s'imposer d'une certaine façon. En tout état de cause, la négociation s'instaure avec le territoire d'accueil (voir les échanges sur l'implantation d'une centrale nucléaire).

Le projet peut être refusé par la population et les élus (ex. Projet de création d'un troisième aéroport en Ile de France. Refus d'un projet national et porteur d'un développement économique au titre d'une revendication en faveur d'un cadre de vie agréable).

C'est donc bien la sphère d'un niveau de décision dont il faut analyser l'origine, les acteurs, les finalités,....

Cette sphère n'est pas systématiquement à l'origine du projet. Elle peut être interpellée à diverses étapes de la production d'un projet.

Deuxième étape



Le projet urbain est considéré ici au sens du schéma stratégique et temporel d'organisation des grandes fonctions urbaines. Il est le référent établi conjointement par les élus et les techniciens en terme d'Urbanisme, réseaux, habitat, transport, déplacement, économie, social,...

C'est dans cette sphère que le projet d'équipement public est défini en terme de contenu et de stratégie urbaine.

Ce projet urbain doit permettre d'identifier la (les) localisation(s) optimum(s) de l'équipement dans le territoire, la ville et le quartier d'accueil.

Cette localisation permettra de **répondre à l'exigence d'optimisation maximum de l'équipement dans son usage.** C'est la question de la "rentabilité" économique ou peut être simplement du service offert et dans tous les cas, de la garantie d'un niveau de satisfaction optimum pour les usagers.

Elle doit également **répondre aux effets potentiels et attendus qu'un équipement peut offrir en terme de dynamiques urbaines**. L'équipement peut être facteur de revalorisation et/ou de revitalisation d'un quartier.

Des alternatives peuvent se présenter :

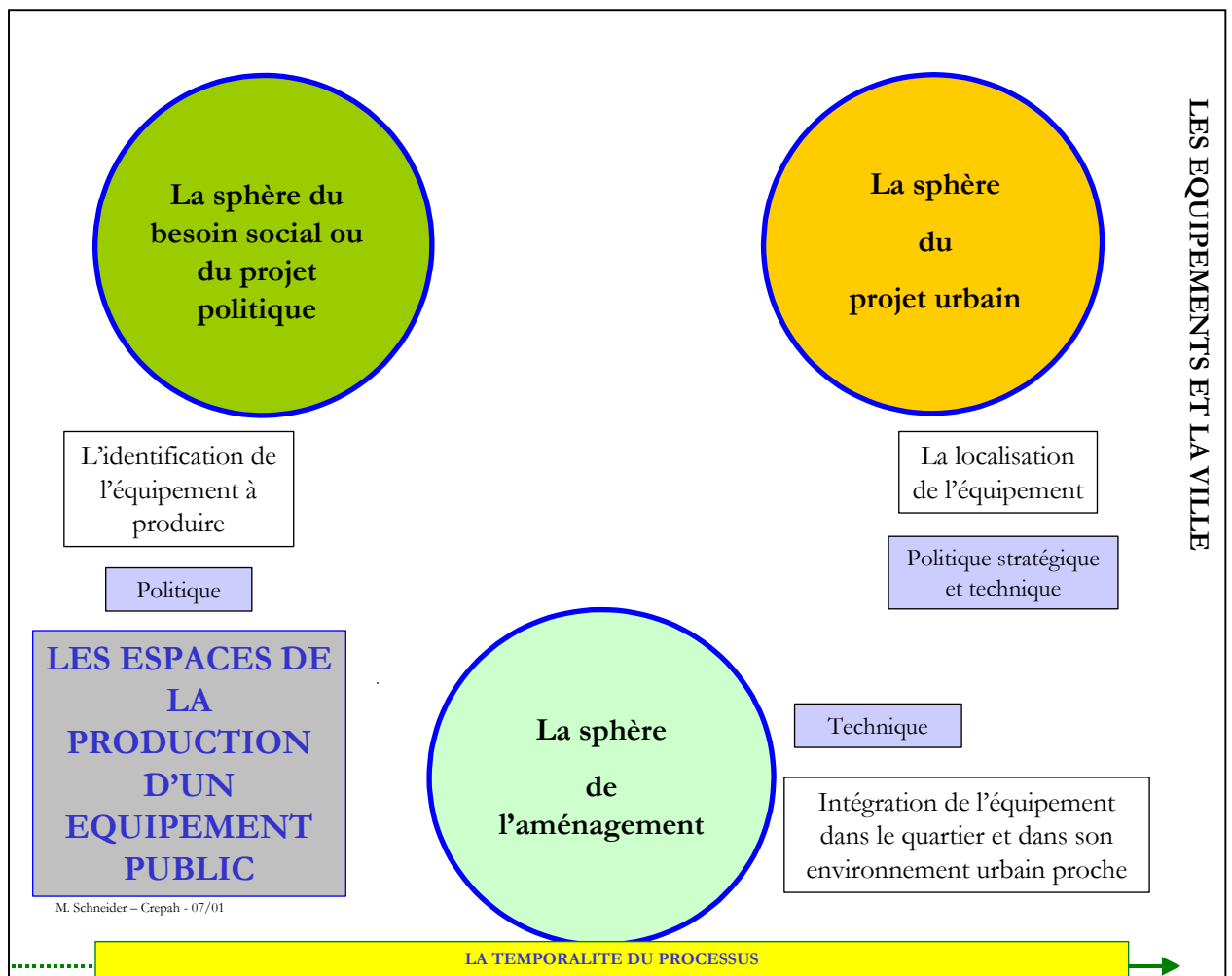
- Ce projet urbain peut avoir des dimensions variables selon qu'il est **communal ou intercommunal**. Il est donc indispensable de bien mesurer à quelle dimension de territoire on se réfère pour justifier les préconisations en terme d'implantation.

- Ce projet **existe ou n'existe pas** :
 - **s'il existe, il est indispensable de savoir qui l'a défini, quand, avec qui et qui l'a validé**. Il est aussi important de mesurer le niveau d'obsolescence du document. Selon les dynamiques du territoire qu'elles soient politiques, économiques, sociales,... le document peut avoir perdu de sa crédibilité. Son contenu doit donner les clés pour établir des choix de localisation. Ces choix doivent être définis dans le cadre d'une concertation avec les acteurs techniques et politiques, seuls à disposer d'une entière légitimité.
 - **dans le cas d'une absence de projet**, le besoin d'un **équipement** peut être et même **doit être le moment pour une réflexion urbaine «globale»** qui interroge les différentes échelles de la ville ou tout au moins le quartier prédéfini.

Cette question du renvoi à la définition d'un projet global est souvent éludée parce qu'elle impose un questionnement amont qui semble peu accessible compte tenu du fait que le choix de l'équipement est arrêté et que la question de la localisation est considérée comme une question subsidiaire.

Or c'est à ce moment là que l'assistance à la maîtrise d'ouvrage doit donner toute sa dimension.

Troisième étape



Le sens du projet d'aménagement de l'équipement se définit dans ce cadre, par son inscription et son insertion dans le quartier.

Il est important que s'établisse le dialogue entre le projet immobilier et le projet urbain

C'est l'espace de la mise en œuvre du projet.

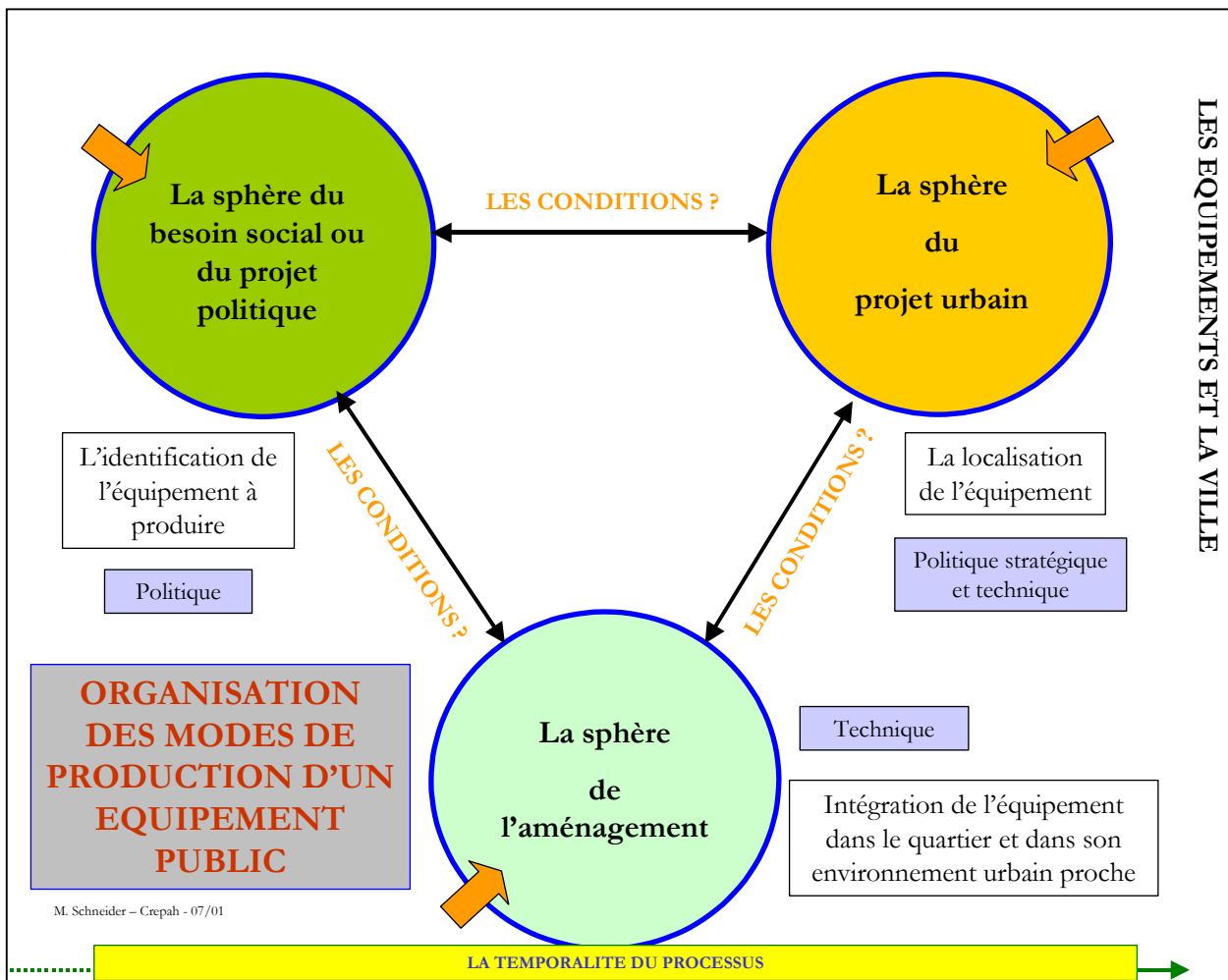
Cet espace dispose de dimensions d'approches qui peuvent être très variables selon :

- la nature de la commande (impact de l'objet « équipement » sur le quartier en terme de fréquentation, de représentation symbolique, d'effets en chaîne.. (Martigues et l'entrée de la mairie, un énorme parvis qui donne nulle part)
- le contexte de la commande (soit une commande bien structurée inscrite dans un projet urbain et en réponse à une demande clairement exprimée, soit ...le contraire..)
- le moment de la commande (avant, pendant, après la définition d'un projet urbain)
- les modes d'interpellation du maître d'ouvrage (commande pré électorale avec des exigences de résultats à échéance déterminée, l'envie de donner du sens au projet d'équipement pour ses fonctions (on se donne le temps de la réflexion), ...), les modes de travail qu'on met en œuvre à ce moment là (c'est la question de sa propre déontologie, mais également de son

environnement professionnel : le poids de la hiérarchie, je fais ce qu'on me dit de faire, je réfléchis à la reformulation de la commande,...). Dans « l'idéal », c'est au travers du travail de recueil des analyses en phase amont et celui produit dans cette sphère que l'équipement sera bien ou mal né (la question du marché de définition).

C'est fréquemment à ce stade, à ce moment particulier et déterminant, que le projet d'équipement public peut basculer si le travail de compréhension des tenants et aboutissants n'est pas réalisé.

C'est face à ce « risque » que toute une série de questions est indispensable pour se prémunir d'aléas qui ne compromettent pas nécessairement le projet d'équipement public en tant que tel, mais l'atteinte d'un objectif de qualité optimum.



7. La porte d'entrée

A ce stade, la question qui se pose est celle de **la porte par laquelle on entre dans le projet d'équipement public pour un moment donné.**

C'est la question du moment de la commande dans la durée du processus d'élaboration du projet.

- La porte par la **sphère de l'aménagement** est la plus exigeante, parce qu'elle renvoie à **un décryptage des phases amont** qui n'est pas facile mais indispensable.
- L'entrée par la porte du **projet urbain** est la situation la plus confortable. Elle offre les éléments de référence permettant de vérifier la pertinence des choix réalisés concernant l'implantation de l'équipement. Le projet urbain développe la stratégie urbaine retenue et les motifs qui la justifie, issus de la sphère du politique.

La sphère du **projet politique** est le lieu de la commande. C'est le lieu le plus amont pour le «technicien», dans l'exercice d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (A.M.O). Il n'est toutefois pas le seul espace pour cet exercice.

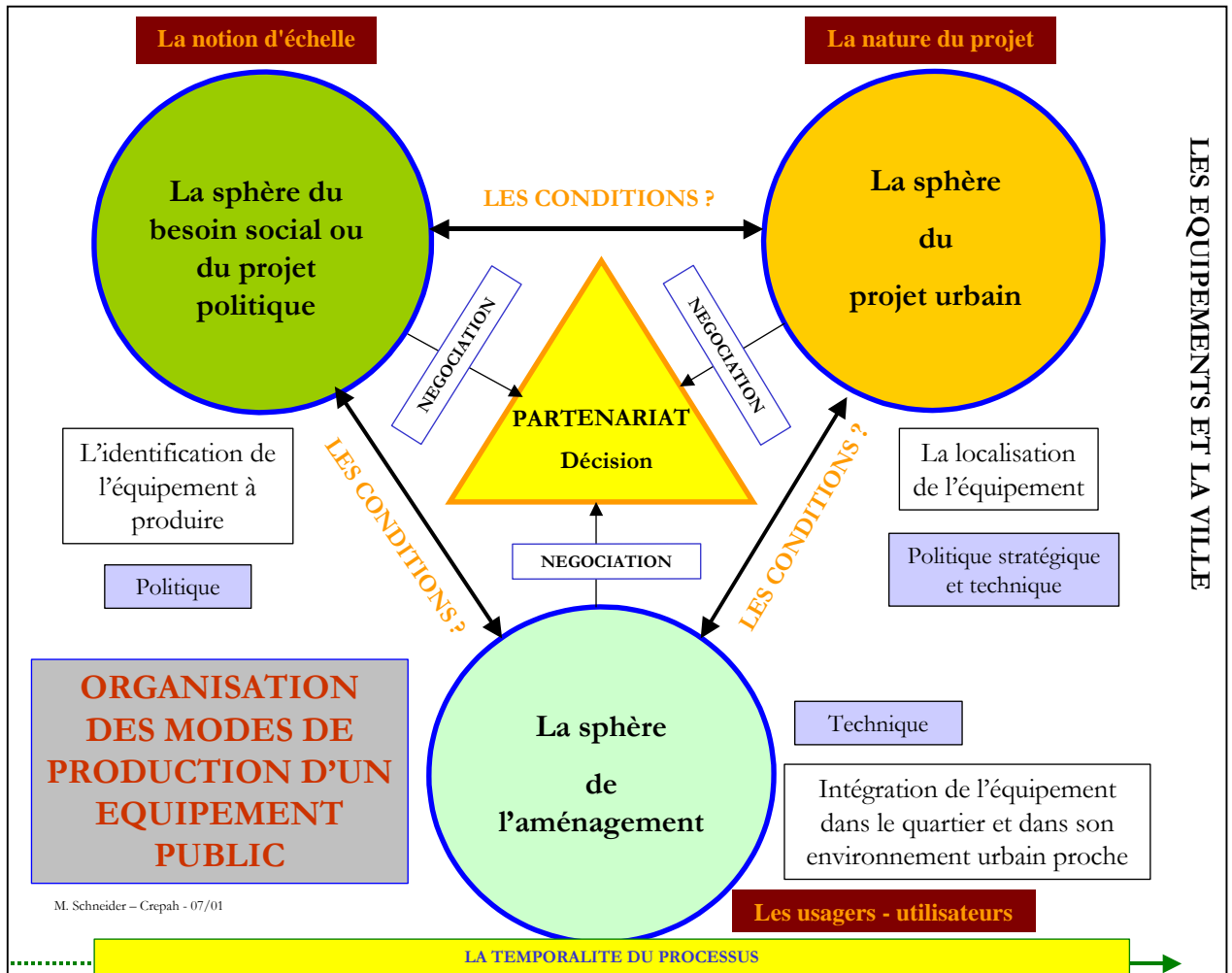
8. Les conditions

Pour chaque sphère, un questionnement s'impose :

- QUI VEUT QUOI ? POUR QUI ? POUR QUOI ?
- QUI FAIT QUOI (partenariat technico-politique) ? QUI DOIT CONNAÎTRE QUOI (communication entre les « hommes de l'art ») ? QUI A BESOIN DE QUI (quelles sont les alliances) ?
- QUELLES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ? QUELLES ASSOCIATIONS DE COMPÉTENCES SONT NÉCESSAIRES ?

La finalité de ce questionnement est d'**identifier les conditions dans lesquelles doit se dérouler le processus** et les objectifs poursuivis pour proposer un **processus de travail qui éclaire avant de prendre les décisions (AMO).**

Cette approche « technique » ne se suffit pas à elle même. La connaissance des conditions sociales et partenariales de production de l'équipement doit être décryptée.



On introduit dans ce dernier schéma le **partenariat qui est en fin de compte le véritable lieu de production de la décision** parce qu'il est le lieu de la **négociation**. Il est également le lieu des contraintes incontournables (financement, réglementaire,...)

A ce titre ce sont les conditions de la négociation avec les partenaires (institutionnels et habitants) qui permettent d'avoir une compréhension « globale » de la commande, de l'environnement, du système dans lequel on met le pied.

La boucle est bouclée. Pour autant, cet apport du partenariat qui vient dans cette présentation ne s'inscrit pas dans une hiérarchie du processus qui vient d'être développé.

Il se situe en fin de parcours pour mieux mettre en évidence ce qui était dit au début concernant la finalité du projet et à qui il se destine.

Ainsi, cette présentation graphique a pour ambition de permettre à chacun de se situer dans le processus, de savoir à quel moment il y entre, par quel niveau, ce qu'il doit connaître, ce qu'il doit proposer, ce qu'il doit négocier et avec qui.

Ce travail pourrait être un support pédagogique attractif par une interactivité qui permettrait, en cliquant sur les différents sphères, d'obtenir les questions que chacun, là où il est, doit se poser, le type de relation qu'il doit entretenir avec les autres partenaires, ses marges de manœuvre,...

9. Démarche et organisation ayant conduit à ce cadrage

- Des expertises au niveau national sur des sites "exemplaires" mettant en évidence des pratiques et méthodes "ré-appropriables".
- Quatre CETE mobilisés (Aix, Lyon, Metz, Bordeaux).
- Un CETE (Aix) chargé de la coordination du travail des autres CETE, de définir les modes d'expertise des sites communs, de valider avec le CERTU les propositions de sites à expertiser. Participation aux réunions du comité consultatif.
- Un groupe de travail réunissant les CETE, Lanfranco Virgili, Louvet, CERTU/Urbanisme/Projet urbain.

Un comité consultatif composé d' institutionnels, de représentants des professionnels de la ville et de l'aménagement, chargé d'exprimer ses avis et d'apporter des enseignements utiles à la production du document.

LES ANNEXES

1.	LES RÉFÉRENTS : repères historiques	37
1.1	La cité grecque	39
1.2	La ville romaine	39
1.3	Le millénaire médiéval (V ^{ème} - XV ^{ème} siècle)	40
1.3.1	De la Gaule à la France: repères historiques	40
1.3.2	L'art urbain: La ville chrétienne et médiévale.	41
1.4	La naissance de la France moderne (1453-1610). La monarchie absolue (1610-1789)	42
1.4.1	Références d'histoire	42
1.4.2	L'art urbain du XV ^{ème} au XVII ^{ème} siècle	43
1.5	Le modèle utopique : le siècle des Lumières et la fin de l'ancien régime (1715-1789)	45
1.5.1	Repères historiques	45
1.5.2	Le modèle utopique	46
1.6	L'évolution de l'urbanisme dans l'entre deux guerres	47
1.7	De l'après guerre à la décentralisation	49
1.7.1	La reconstruction (1944- 1954)	49
1.7.2	Les années cinquante (1954-1964)	49
1.8	L'apogée de la planification urbaine 1965-1982	51
1.9	La décentralisation	53
1.10	Conclusion	55
2.	LES EXPERTISES	57
2.1	Enquêtes auprès des collectivités locales	57
2.1.1	La méthode	57
2.1.2	Le guide d'entretiens	58
2.1.3	Les recommandations	63
2.2	Les fiches de cas	67
2.2.1	Fiche de cas n°1 : Le Projet de la Ville Port de Bouc	69
2.2.2	Fiche de cas n°2 : Le Projet de la Ville d'Ajaccio	75
2.2.3	Fiche de cas n°3 :Le Projet de la Ville de Martigues	81

3. LES SÉANCES DE TRAVAIL DU COMITE CONSULTATIF	93
3.1 LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL	93
3.2 Discours d'accueil : Présentation des journées	95
3.3 1ère réunion du Comité Consultatif du 21 février 2001	99
3.3.1 Ordre du jour	99
3.3.2 Les interventions	100
3.4 2ème réunion du Comité Consultatif du 11 mai 2001	119
3.4.1 Ordre du jour	119
3.4.2 Les interventions	120
3.5 3ième réunion du Comité Consultatif du 4 juillet 2001	131
3.5.1 Ordre du jour	131
3.5.2 Note de cadrage	132

1. LES RÉFÉRENTS : repères historiques

Avant-propos

Ce travail a été engagé dans l'objectif **d'améliorer la compréhension du rapport de la construction publique à la ville à travers les grandes époques du passé.**

Le texte développé ici est le fruit du travail réalisé par le Certu- département maîtrise d'ouvrage et équipements publics et par M Lanfranco Virgili Architecte Urbaniste.

Il a été enrichi par le contenu des documents suivants:

- L'aménageur urbain face à la crise de la ville :
Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes janvier 1997,
- Les nouvelles politiques urbaines :
Jean-Pierre Gaudin 1993,
- Les sursauts de l'égalité. Sur quelques objets politiques mal identifiés :
Christian Bachmann, Michel Herrou, Nicole Le Guennec 1990,
- Histoire de l'urbanisme :
Jean-louis Harouel 1993,
- Grilles et normes d'équipements collectifs urbains :
Jaouad Msefer 1982,
- Historique de l'urbanisme et évolution de l'aménagement en France :
Catherine Bersani 1998,
- La révolution des villes appelle un nouvel urbanisme :
François Ascher avril 2000,

L'auteur demande aux lecteurs de s'intéresser, au-delà du contenu, au texte en tant qu'acte de communication en direction des personnels des services du Ministère de l'Équipement, des Ministères constructeurs, des services opérationnels des collectivités locales, des professionnels de l'urbanisme, de l'aménagement, de la construction, de la gestion des bâtiments, des associations des usagers et utilisateurs.

Depuis son apparition la ville s'adapte, se transforme et évolue de façon permanente et les édifices publics ont toujours participé à cette perpétuelle transformation. Celle-ci n'a pas toujours été linéaire et paisible et on peut affirmer que chaque époque a connu sa crise des villes.

Cependant, du fait d'une croissance modérée et de longues périodes sans à coups, chaque ville avait sa propre échelle d'évolution qui se traduisait par une homogénéité du bâti en corrélation avec le relief du site d'accueil. De cette homogénéité émergeaient les éléments essentiels du site ainsi que les masses végétales et les édifices publics. Conçus et implantés en relation étroite avec leur

environnement urbain - points dominants, symboles ou éléments de continuité - ces derniers constituent alors un élément indissociable de la composition urbaine.

Ils s'y intègrent; ils la ponctuent, et contribuent à la rendre plus lisible et donc plus compréhensible. Leur réalisation est le fruit d'une longue concertation entre la collectivité locale, soucieuse et responsable par tradition de son organisation urbaine, et les différents maîtres d'ouvrages. Les concepteurs, maîtres d'œuvre et conducteurs d'opérations de l'époque trouvent logiquement les réponses dans ce cadre bien défini.

Ce n'était plus qu'une question de talent et de compétence. Chacun apportait sa pierre à la construction de la ville.

Mais à partir de la seconde moitié du XIXème siècle l'industrialisation, la modernisation, l'afflux vers les villes des populations rurales ont fortement accru le rythme de développement des villes et posés des problèmes urbains sans précédents.

Liminaire

La réflexion sur la Ville et l'action volontariste sur son organisation ont sans doute des prémices aussi anciens que la ville elle-même.

Mais elles ont véritablement commencé avec la cité grecque.

Certes la cité antique, égyptienne ou mésopotamienne ne se compose pas seulement d'un ensemble d'édifices, de rues et de places. C'est déjà un système complexe de relations et de fonctions et un lieu où se concentrent les pouvoirs politiques, religieux, militaires, judiciaires et économiques dans une organisation fortement hiérarchisée.

1.1 La cité grecque

A la différence des villes d'Égypte ou de Mésopotamie où les seuls éléments organiques sont les édifices religieux et les palais des souverains, la cité grecque réunit des édifices publics qui sont l'expression d'une vie sociale très développée: **gymnase, théâtre, odéon, stade, agora...** " Ainsi c'est à un degré supérieur de l'existence humaine collective que correspond une cité telle qu'Athènes " (Marcel POETE).

La ville s'adapte à la topographie du site et se termine aux contacts d'obstacles naturels dont elle épouse la forme. **ARISTOTE** pense qu'il est bon d'éviter de tracer au cordeau la cité tout entière mais seulement certains secteurs et quartiers " ainsi sécurité et élégance seront harmonieusement mêlés ". (La Politique Livre VII).

En 600 avant notre ère, Marseille fondée par des colons grecs n'est d'abord qu'une étape sur la route des métaux (argent d'Espagne, étain de Bretagne et de Cornouaille).

1.2 La ville romaine

Modèle d'organisation, la ville romaine résout un certain nombre de problèmes techniques tels que l'adduction d'eau, le réseau d'égouts, etc. **mais ce sont les édifices publics, symboles et supports de l'organisation politique et spirituelle de la hiérarchie sociale, qui donnent à la cité un caractère structurant et esthétique au travers du choix du site, de l'organisation spatiale des constructions, de la dimension monumentale des édifices, de la qualité de l'architecture** (aspect, usage, matériaux, etc.) comme de celle des infrastructures:

- le forum, symbole de la vie politique,
- les temples, les thermes, l'amphithéâtre, le théâtre, l'odéon, le cirque sont autant de lieux de manifestations de la vie religieuse, sociale et culturelle de la cité.

Pour le reste, la ville est organisée en fonction du statut social: grandes demeures avec jardin pour les riches et les notables, logements dans des immeubles collectifs pour les autres.

Cette époque - encore visible dans la plus part de nos régions par les nombreux vestiges d'équipements d'infrastructures (aqueducs, égouts, voies...), de monuments (temples, thermes, amphithéâtres...) - marque de son empreinte l'origine d'un grand nombre de nos villes et plus largement le particularisme des fondements de la société française.

1.3 Le millénaire médiéval (V^{ème} - XV^{ème} siècle)

1.3.1 De la Gaule à la France: repères historiques

1.3.1.1 La Gaule

Après la conquête du Midi méditerranéen par Rome (125-121 av J.C.) prélude à celle de l'ensemble de la Gaule, le territoire se couvre progressivement de nombreuses voies romaines qui favorisent à la fois le commerce, la défense des frontières, l'unité administrative et la diffusion de la culture de l'empire. Celle ci entre alors dans le monde méditerranéen et brise les liens qui l'unissaient au monde germanique. Chaque peuple gaulois devient une "*cité*" dont la ville principale, centre du pouvoir politique, reprend le nom après la vague d'invasions germaniques au même siècle. Les nobles abandonnent alors les villes trop vulnérables, se replient sur leurs terres, créant les conditions de la civilisation du haut Moyen Age.

A la fin du IV^{ème} siècle avec la chute de l'Empire romain, les invasions reprennent et la Gaule est partagée entre les divers envahisseurs Barbares. Le chef des Francs Saliens Clovis et ses fils parvinrent à assurer aux Mérovingiens (511-751) le contrôle de toute la Gaule même si les quatre ensembles qui la composent (Aquitaine, Bourgogne, Austrasie et Neustrie) sont rarement réunis dans les mêmes mains. On assiste à la fusion progressive entre les éléments barbares et romains. L'économie se transforme: les villes sont peu à peu désertées et l'exploitation rurale est désormais la seule source de richesse. Les anciennes cités romaines ne conservent que leur fonction épiscopales. Le dernier des représentants des mérovingiens est destitué par le maire du palais en 751.

Pépin le bref fonde ainsi la dynastie des Carolingiens qui s'appuie fortement sur une église profondément renouvelée par l'essor du monachisme. Le royaume franc va alors s'agrandir largement. Charlemagne est couronné empereur en 800. Mais après lui des guerres civiles incessantes provoquent la dislocation de l'empire. Le naufrage de l'état carolingien coïncide avec l'acte fondateur de la France: le partage de l'empire en l'an 843. Ses frontières resteront à peu près les mêmes jusqu'à la fin du Moyen Âge. C'est au IX^{ème} siècle qu'apparaît la vassalité.

1.3.1.2 La France féodale

Il faudra attendre la féodalité (le milieu du X^{ème} siècle) pour que la France connaisse une profonde transformation économique, sociale et politique qui fait d'elle la première puissance du monde occidental.

L'origine de cette puissance réside dans l'apparition du « joug frontal » qui permet l'utilisation de la charrue à versoir et le développement de l'assolement triennal qui fait alterner blé, céréale de printemps et jachère. De nouvelles terres peuvent ainsi être affectées à la culture vivrière.

C'est vers 1150 que commence l'âge d'or de la société féodale. Les chevaliers découvrent le luxe, la poésie courtoise et achètent des épices importées d'orient.

Les villes se peuplent d'artisans, de marchands, de banquiers. Les foires s'animent. Secouant la tutelle de leur seigneur, les villes s'organisent en communes.

Après l'apogée de la société courtoise succède la grandeur de la monarchie capétienne: elle est la première d'Occident à la fin du règne de Saint Louis (1226-1270) et le roi incarne le XII^{ème} siècle avec notamment une floraison de cathédrales.

Vient ensuite le temps des crises et la guerre de cent ans qui, avec les mauvaises récoltes et les épidémies de peste (1348-1380), réduiront d'un tiers la population française. L'équipée de Jeanne d'Arc (1429-1431), pose les bases du relèvement du pouvoir royal incarné par Charles VII qui repousse les Anglais hors de France en 1453.

1.3.2 L'art urbain: La ville chrétienne et médiévale.

1.3.2.1 La cité

La cité (*civitas*) médiévale reste inscrite, sauf quelques exceptions, dans l'enceinte et la structure romaine jusqu'au le X^{ème} siècle. Progressivement elle va s'organiser autour du groupe épiscopal. En effet l'évêque et son clergé sont souvent les seuls capables d'assurer à la fois la défense et le développement de la cité. Alors lentement, les nouvelles églises, chapelles, hôpitaux, sanctuaires puis les églises paroissiales modifient profondément le paysage urbain. La forme de la ville cependant se maintient dans sa structure initiale en raison de la très grande inertie du réseau de rues. Dans les faits, l'organisation urbaine ne fait l'objet d'aucun discours propre. **La ville est spontanément mise en forme par le propos souverain ou religieux, militaire et économique.** Durant cette époque la « Cité » se paupérise du fait qu'elle n'est plus le lieu de création des richesses.

1.3.2.2 Les bourgs

En dehors des « cités », le long des axes linéaires, on verra se développer lentement et de façon complexe, « des bourgeonnements » de ville. Ces satellites prennent dès le VII^{ème} siècle le nom de « bourgs » (*burgus*) distincts de la cité (*civitas*).

De cette époque, on relève le cas du bourg de Saint-Vaast à Arras qui deviendra au IX^{ème} siècle plus important que la vieille cité. Les villes de Nevers, Poitiers, Limoges, Dijon, Reims offrent des situations semblables.

De cette époque se développeront également des bourgs à partir de la réalisation d'un édifice religieux, de défense ou lié à l'activité commerciale. Parmi ceux ci :

- **Les bourgs monastiques** de : Cluny, Moissac, Figeac, Saint-Omer, Brives...
- **Les bourgs- castel** de : Niort, Épinal, Saumur, Chatelleraut, Chaumont, Châteauroux, Alençon...
- **Les villes nées du commerce** de : Montpellier...

1.3.2.3 *Les villes neuves*

Les villes neuves, créées par la volonté de souverains ou seigneurs sont structurées de façon plus régulière jusqu'à un dessin parfois géométrique. Mais l'idée d'un modèle idéal qui serait résurgence du plan romain de l'Antiquité n'est pas démontrée tant chaque création s'inscrit dans un contexte particulier.

Toutefois quelques caractéristiques traduisent les mêmes préoccupations générales. Le plan géométrique souvent orthogonal et un grand nombre de bastides réalisées à partir du XII^{ème} et jusqu'au XV^{ème} siècle dans le sud ouest français répondent à un souci de commodité et à l'objectif d'établir, dès le départ, une société composée de personnes de même condition sociale.

La grande place centrale, bien tracée, est conçue avant tout pour accueillir les foires et les marchés. Son accès se fait par les angles et c'est à partir de cette place que le réseau des rues s'organise. Les villes de **Montauban, Sainte Foy la Grande, Revel, Mirande, Grenade sur Garonne, Cologne du Gers, Monpazier, Libourne, Sauveterre de Guyenne en témoignent.**

Nombre d'entre elles sont occupées partiellement ou en totalité par une halle en bois qui abrite les transactions commerciales, ce qui permet aux autorités de les contrôler. Les autres places aux contours irréguliers prennent forme entre des bâtisses privées. Elles sont simples et de petite taille et reçoivent les marchés spécialisés: marché aux poissons, aux herbes, aux grains...

Ce n'est qu'à la fin du Moyen Âge que sont aménagées, dans certaines villes importantes, notamment en Flandres et en Italie, de grandes places publiques avec loggias, arcades, hôtel de ville et beffroi. Avec ces édifices publics, c'est le groupe cathédral qui constitue l'élément essentiel de la cité médiévale. **Se réunissent ainsi autour de la cathédrale, une masse de bâtiments dont les plus importants sont le palais épiscopal, le tribunal ecclésiastique, les prisons, les écoles...**

1.4 **La naissance de la France moderne (1453-1610). La monarchie absolue (1610-1789)**

1.4.1 **Références d'histoire**

1.4.1.1 *La Renaissance*

L'action centralisatrice de la royauté reprend avec Louis XI (1461-1483) et ses successeurs.

Après des décennies de ruines, le pays se reconstruit rapidement. Les villes connaissent des développements contrastés. Si la demande des denrées de luxe fait à la fois la fortune du port de Marseille et des foires de Chalon sur Saône et de Lyon (tout en procurant de nouvelles activités comme la soierie à Lyon et à Tours), la prospérité des villes se fonde sur le textile courant: drap de laine, toile de lin.

L'essor culturel, lui, s'appuie sur la grande entreprise des guerres d'Italie sous Charles VIII (1494).

Sous François Ier (1515-1547) ces guerres vont permettre l'introduction de *l'humanisme*, à savoir la redécouverte de la grammaire, de la poésie, de la rhétorique et de la morale : c'est « la Renaissance ».

Les mécènes français, au premier rang desquels on trouve le roi, se convertissent à l'esthétique classique, remise en honneur, et favorisent le développement des arts consécutif à l'invention de l'imprimerie et de la gravure qui vulgarise les œuvres d'art. La crise qui clos la Renaissance est à l'origine des guerres de religion. Henri IV (1589-1610) achèvera la pacification du royaume en signant l'édit de Nantes. Il consacra son règne à sa reconstruction sous l'impulsion de ses ministres comme Sully ou Olivier de Serres.

1.4.1.2 *La monarchie absolue*

Sous le règne de Louis XIII (1610-1643), Richelieu parvient à desserrer l'étau austro-espagnol (Habsbourg) qui encercle la France en engageant, en direction de l'est et du nord, une politique d'expansion qui sera amplifiée par Louis XIV.

L'affirmation du pouvoir royal (sa mise en acte) aura lieu sous ce règne. L'emprise du roi sur son royaume, en particulier sur le plan fiscal, marque le début de l'absolutisme. On prête d'ailleurs au roi ces deux formules:

- "*L'Etat c'est moi*"
- "*Car tel est notre bon plaisir*".

Sur le plan économique, la conquête de colonies engendre la réalisation de manufactures royales comme celles de Saint-Gobain et celle des Gobelins.

1.4.2 **L'art urbain du XV^{ème} au XVII^{ème} siècle**

1.4.2.1 *La Renaissance*

Dès le début du XV^{ème} siècle la ville, en tant que **projet humain** et tant que **plan idéal**, va faire l'objet d'une réflexion spécifique dans le prolongement du discours sur l'architecture.

Pour **Léon Battista Alberti** la ville est un édifice parmi d'autres: "*la ville est comme une grande maison et la maison semblable à une petite ville...*"

La perception nouvelle de la ville et la formalisation de son approche apparaissent alors selon trois modalités:

- par des interventions sur la ville héritée,
- par la création de nouveaux espaces urbains réalisés à partir d'un schéma préalable,
- par le dessin et la construction de cités nouvelles fortement inspirées des « *cités idéales* ».

Léon Battista Alberti (1404-1472) élabore et formalise, selon les principes d'architecture exprimés par Vitruve, architecte romain du 1er siècle av. J.C., une réflexion et une vision humaniste de la ville dont les principes génératifs s'organisent selon la nécessité, la commodité et la beauté. On dirait aujourd'hui: "*T'économie du projet ou la technique, le fonctionnalisme et l'esthétique en un équilibre organiquement cohérent.*" Les trois principes s'expriment alors par l'alignement, les proportions, la géométrie, la perspective, les tracés et les volumes, le recours aux ordres et éléments architecturaux gréco-romains. Quelque temps après Léonard de Vinci s'intéressera comme lui à l'architecture.

Di Giorgio Martini (1439-1501) propose dans son traité *d'architecture, ingénierie et art militaire* tout un ensemble de *cités idéales* au plan géométrique, polygonal ou radio concentrique en réponse aux nouvelles conditions de défense imposées par l'évolution des armes à feu.

Les villes nouvelles de la Renaissance

Les préoccupations essentielles du moment sont d'ordre:

- **militaire**: prise en compte des impératifs de défense liés aux armes à feu
- **politique**: expression du centralisme politique auquel s'ajoutent des principes d'esthétique.

Après Villefranche sur Meuse et Vitry le François, les créations urbaines d'origine militaire ont été surtout l'œuvre de VAUBAN . Celui ci retient la solution d'un plan orthogonal et non radioconcentrique à l'intérieur d'un polygone organisé autour d'une vaste place d'armes centrale (Huningue, Sarrelouis, Neuf Brisach - 1699 - , Longwy, Mont-Louis, Mont-Dauphin...)

Les villes forteresses, tout comme les fortifications et les citadelles que VAUBAN adjoint à plus de 150 villes du royaume, répondent presque uniquement à des préoccupations militaires.

L'esthétique et la commodité sont, quant à elles, déterminantes dans le plan et les formes des villes nouvelles du XVI^{ème} siècle même si la fonction de défense n'est pas totalement absente.

Charleville et Henrichemont (Sully) **nées pour le plaisir et la gloire** et par la seule volonté de princes en sont des exemples.

Le remodelage de la ville héritée

Au début du XVII^{ème} siècle, Henri IV et Sully entreprennent une politique de restructuration du tissu urbain de Paris. De nouvelles voiries et surtout tout un ensemble de places inspirées de l'Italie sont réalisées. Parmi celles ci: la place des Vosges (1605) dessinée par l'architecte Louis Métezeau et la place Dauphine (1607). **Ici le programme architectural impose que tous les pavillons qui l'entourent soient construits de briques et de pierre, qu'ils comportent trois étages avec galerie à arcades et que les toitures soient surmontées de grandes lucarnes.**

Par ailleurs, de nombreux quartiers seront bâtis sur la base de plans géométriques: quartier du Marais, le Saint Louis, Quartier Richelieu autour du Palais Cardinal commencé par Lemercier en 1632.

Avec la deuxième moitié du XVII^{ème} siècle et le règne de Louis XIV se multiplient les aménagements de places royales où la symbolique politique devient prépondérante à l'instar de la place Louis Le Grand (place Vendôme), de la place des Victoires (à l'effigie de Louis XIV) dessinée par J.H Mansart.

Ces places royales seront reproduites en nombre dans les villes de province comme par exemple la place Ducale à Charleville sous Louis XIII (1601-1643).

Les créations de quartiers urbains nouveaux

Les extensions réalisées au XVII^{ème} siècle sont conçues selon un plan géométrique simple mais ponctué de tridents, places et arcs de triomphe. C'est le cas à Lille, Rouen, La Rochelle, Nancy, Aix en Provence, Lyon, Marseille, Montpellier.

Le caractère monumental de ces extensions traduit l'affirmation de l'État monarchique.

Il est intensifié par les **dimensions imposantes des rues** qu'on appelle "*cours de carrosses*" comme dans le quartier Mazarin à Aix-en-Provence (Cours Mirabeau) ou à Marseille (Cours Belsunce). Parallèlement les fortifications sont repoussées pour être perfectionnées. Elles sont souvent complétées d'une citadelle.

1.5 Le modèle utopique : le siècle des Lumières et la fin de l'ancien régime (1715-1789)

1.5.1 Repères historiques

1.5.1.1 Le siècle des Lumières et la fin de l'ancien régime (1715-1789)

Le siècle des Lumières est culturellement **celui des philosophes.**

Il symbolise les vertus de l'homme raisonnant, celui qui s'interroge sur le monde et sur lui même, **plutôt que sur celui des mérites de l'homme raisonnable.**

L'énorme masse des illettrés justifie et stimule ce mouvement d'idées. Par ailleurs, il s'inscrit dans la perspective des remarquables progrès des sciences fondamentales au XVII^{ème} siècle qui mettent en évidence les lois de la nature:

- Mersenne mesure la vitesse du son,
- Pascal la pression atmosphérique, Newton réalise l'analyse spectrale de la lumière et découvre les lois de gravitation universelle...

Sous les règnes de Louis XV et Louis XVI la vie se libère progressivement de Versailles.

Face aux abus de l'absolutisme royal, nobles et bourgeois vont s'opposer à l'impôt inégalitaire bien que, à la veille de la révolution, la paix, le décollage du grand commerce maritime avec les ports de Nantes, Marseille, Bordeaux, Rouen et l'amélioration des voies de communication, la stabilisation de la monnaie aient fait de la France un pays riche. La population française dépasse les 26 millions d'habitants en 1789.

1.5.1.2 La révolution et l'empire (1789-1814)

Louis XVI, dans l'incapacité d'instaurer l'égalité fiscale, doit se résoudre à convoquer les États Généraux seuls habilités à lever de nouveaux impôts. Le 9 juillet 1789, à Versailles, les députés en se proclamant assemblée nationale Constituante mettent fin à la monarchie absolue. Craignant une réaction du roi, le peuple prend la Bastille le 14 juillet 1789. L'adoption de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (26 août) met fin à l'ancien régime.

Sur l'initiative de l'assemblée nationale Constituante, il va être progressivement mis en place une administration décentralisée.

1.5.2 Le modèle utopique

1.5.2.1 Le XVIII ème siècle: la ville ouverte

La plupart des villes démolissent leurs murs d'enceinte, urbanisent leurs faubourgs. Cette adaptation est rendue possible par la situation exceptionnelle de paix qui prévaut dans le royaume de 1713 à 1792.

Elle correspond aussi au développement du négoce, des échanges, voire du commerce extérieur. **L'idée d'une croissance indéfinie imprime une différence fondamentale dans la conception de la ville.**

1.5.2.2 L'aménagement Haussmannien (1853-1870)

A partir de 1853, face à ces nouvelles idées porteuses d'exigences, le baron Haussmann, préfet de Napoléon III, élabore une méthodologie de structuration de l'espace urbain qu'il met en œuvre essentiellement à Paris mais, également, dans d'autres villes de France.

Les résultats de cette nouvelle politique ont été profonds et exemplaires et en cela ils prouvent la valeur structurante d'une démarche de programmation urbaine organisée.

La méthode du Baron Haussmann laisse encore des traces marquantes dans les villes où il est intervenu.

Le concept

Il s'agit avant tout d'une action autoritaire qui concentre sur le préfet, représentant de l'autorité centrale, un contrôle total sur toutes les données essentielles de l'aménagement: la maîtrise foncière et financière et la continuité dans le temps.

La maîtrise foncière: grâce à des procédures d'expropriation renforcées, il possède les moyens juridiques et financiers d'acquisition des terrains nécessaires à l'assiette de ses projets d'aménagement urbain. Ceux-ci, conçus comme des ensembles cohérents, sont structurés et ponctués par des bâtiments publics, symboles de l'autorité publique, qui permettent une lecture aisée de la ville et de la hiérarchisation de ses fonctions. Ils sont ainsi la représentation concrète de l'organisation de la société de l'époque.

La continuité dans le temps, seconde donnée fondamentale, est rendue possible par une volonté politique stable et constante. Les projets ont pu ainsi être mis en œuvre sur une très longue durée en respectant tout au long des opérations les données initiales et inchangées du programme. Et, si des éléments conjoncturels intervenaient, le programme était adapté mais toujours en conformité avec les objectifs initiaux et la structure urbaine projetée.

Il est donc évident que la réussite de ces projets d'envergure n'a été possible que grâce au pouvoir politique et économique du baron Haussmann allié à des concepts d'urbanisation en cohérence avec l'évolution de la société. Cette conjonction d'éléments ne s'est jamais totalement reproduite depuis lors.

Les édifices publics avaient une symbolique très forte et intégraient pleinement ces concepts urbains de l'époque.

A partir de 1870 dans la plupart des villes, les volontés politiques d'aménagement ont régressé, notamment dans le domaine de la maîtrise foncière préalable nécessaire à toute action publique. Toutefois au début du 20ème siècle quelques exceptions remarquables démontrent l'existence dans certaines villes de volontés politiques d'aménagement urbain continues sur une longue durée.

1.6 L'évolution de l'urbanisme dans l'entre deux guerres

Après la Grande Guerre et ses bouleversements, la Loi CORNUDET (1919) instaure la planification urbaine moderne en tant que politique nationale ambitionnant de maîtriser, ou tout du moins d'organiser, l'extension des villes. Il s'agit là d'une démarche nouvelle parce que de nature prévisionnelle qui porte sur l'affectation des sols, les droits à construire et les règles esthétiques.

Elle ne vise plus seulement à régulariser les bourgements urbains ou bien à embellir par des compositions et des grands équipements publics tel ou tel morceau de ville mais incite à envisager la ville dans son ensemble au delà même des périmètres communaux.

Ce sont les villes elles mêmes (de plus de 10 000 habitants) qui ont l'initiative et la responsabilité de l'élaboration des plans d'aménagement.

La ville tend à être assimilée à une machine économique et, en tant que telle, à être organisée selon les préceptes du « taylorisme » et du « fordisme ». La ville modèle est donc une ville nettement hiérarchisée où les populations et les fonctions urbaines sont organisées de manière modulaire.

L'ambition est d'organiser la vie en société. Les équipements collectifs (écoles de quartier, dispensaires d'hygiène, terrains de sports...) seront donc les supports d'une vie sociale locale organisée.

Sur le plan de l'aménagement, il s'agit d'insérer des populations nouvelles dans le cadre urbain, d'induire de nouvelles utilités collectives et de promouvoir par l'organisation de la vie en collectivité, la formation du futur citoyen.

Durant toute la période de l'entre deux guerres, les pouvoirs publics furent ainsi chargés d'appliquer un urbanisme réglementaire s'appuyant sur des documents d'intention (type plans directeurs ou plans « *d'aménagement, d'embellissement et d'extension* »)- corrigeant les plans de villes mais n'ayant qu'un poids relatif sur le levier essentiel que sont les moyens d'acquisition foncière.

Les implantations de bâtiments publics se font sur des « espaces réservés » mais sans directives particulières de localisation. Sur le plan de la réalisation graphique, les règles d'écriture élaborées (la symbolique) par les services techniques de l'État sont imposées sur tout le territoire.

La loi Cornudet n'aura cependant pas de transcriptions concrètes importantes - à part quelques opérations exceptionnelles à cause des conséquences de la Grande Guerre, qui ralentira nettement le développement urbain.

A noter cependant que de vastes projets sont quand même mis en œuvre à :

- Lyon, sous l'impulsion de Tony Garnier,
- Villeurbanne, avec l'opération du nouveau centre urbain des Gratte Ciel qui se réalise au fur et à mesure des opportunités foncières, grâce à la volonté constante du maire, Lazare Goujon, qui portera à terme son très ambitieux projet d'aménagement.

1.7 De l'après guerre à la décentralisation

1.7.1 La reconstruction (1944- 1954)

Deux impératifs orientent le développement urbain pendant cette période:

- la reconstruction de l'appareil productif,
- la reconstruction des logements.

Seul l'État peut concentrer les moyens d'organiser et de mener à bien cette gigantesque tâche. Une organisation administrative est mise en place qui durera jusqu'aux lois de décentralisation de 1982 et 1983.

Le pouvoir de décision est concentré au niveau des administrations centrales qui s'appuient sur des services départementaux puissants étroitement liés à elles.

Par suite du rejet par les communes de la mise en œuvre de la politique d'urbanisme prévisionnel instaurée par la loi Cornudet, l'État initie de nouvelles règles d'urbanisme qui sous tend son intervention à l'exigence d'un projet politique fort « d'une politique urbaine » gage de cohérence et de volontarisme.

Entre 1941 et 1943, différents textes établissent l'autorité de l'État dans ce domaine. Au lendemain de la guerre ce dispositif d'encadrement étatique est maintenu et amplifié par les gouvernements successifs pendant toute la période des trente glorieuses.

L'administration a ainsi contrôlé, directement ou par des sociétés sous sa tutelle, la réalisation de presque l'intégralité des équipements scolaires, sportifs, culturels, de santé.

Dix ans après la fin de la guerre, on a estimé que la phase de reconstruction était achevée et qu'il fallait passer à une étape suivante.

1.7.2 Les années cinquante (1954-1964)

C'est à partir des années 50 sous la pression de besoins considérables en logements et en équipements que l'urbanisme opérationnel s'est fortement développé.

La poussée démographique - le *baby boom* - conjuguée à l'exode rural génère un besoin crucial en logements et en équipements. Phénomène aggravé par l'augmentation de l'immigration et l'arrivée des rapatriés d'Algérie. La pénurie est générale et les bidonvilles existent dans toutes les agglomérations du pays.

C'est à cette époque (1954) que l'Abbé Pierre lance son appel en faveur des sans-logis. La France devient de plus en plus majoritairement urbaine et prend conscience que les villes doivent se préparer à accueillir des populations toujours plus nombreuses.

L'État répond à ces problèmes d'ampleur par le choix de l'industrialisation et du développement des extensions urbaines et met en place les outils de leur mise en œuvre.

Dès 1953, les textes réglementaires sont regroupés dans le Code de l'Urbanisme et de l'Habitat.

Des outils juridiques, les sociétés d'économie mixte et les établissements publics, sont créés ou développés. A la demande de l'État, la Caisse des Dépôts et Consignations crée la SCIC à (Société Centrale Immobilière de la Caisse) et la SCET (Société Centrale pour l'Équipement du Territoire). Des instruments d'urbanisme: les plans directeurs, les ZUP (Zones à Urbaniser en Priorité) et les ZRU (Zone de Rénovation Urbaine) sont mis en place.

Le futur habitant des nouveaux sites urbains est modélisé au travers de normes conçues pour en faire le futur citoyen de la future ville dont la conception est influencée par les principes de la Charte d'Athènes rédigée en 1942 par Le Corbusier.

Celui ci prône un urbanisme progressiste et humaniste, ouvert, aéré, hygiéniste, fonctionnel qui permet des développements urbains rapides.

Conçu pour un homme nouveau, le projet urbain ne doit pas se préoccuper du « passé » et de « l'existant ».

Ces concepts vont servir de cadre de références à la pensée urbaine pendant plusieurs décennies. Ils permettent d'intégrer les besoins nouveaux liés au développement de l'automobile, de la mobilité, de l'industrialisation et à l'évolution technologique mais aussi, par l'application stricte du zonage, entraînent une dislocation de la ville traditionnelle.

La période est caractérisée par une logique normative de programmation des infrastructures et des équipements ainsi que par l'élaboration de grilles d'équipements, de ratios et autres standards.

Les nouveaux quartiers et les zones de rénovation sont programmés, dimensionnés et équipés sur la base de critères prioritairement quantitatifs. Le nombre est roi: celui des logements construits détermine la dimension des équipements publics (voiries...) ainsi que la nature et la taille des bâtiments et constructions publiques.

On fait du chiffre: mille piscines, mille clubs...

La normalisation définit à l'échelle nationale, dans des plans passe-partout, les caractéristiques de chaque type d'équipement est codifié les normes techniques et architecturales détaillées. Elle va également jusqu'à préciser avec minutie les règles de son bon usage **mais logiquement reste indifférente à sa localisation pourvu qu'il existe.**

Le positionner par rapport à la rue ou le quartier n'est pas une préoccupation essentielle. Les constructions publiques sont conçues pour permettre l'intégration sociale des nouveaux arrivants et créer les conditions d'une vie sociale et collective.

Leur conception reposait sur trois principes simples:

- le principe de simplicité: il suffit de confier à l'équipement le problème que celui ci le prenne en charge et le résolve,
- le principe d'équivalence: une école vaut une autre école, une salle de sports une autre salle de sports...
- le principe d'existence: l'important c'est que le territoire ait le nombre d'équipements correspondant à sa population.

L'utilité et la visibilité des objets urbains sont éclatantes: des gares, des écoles, des piscines, des stades, des MJC... L'ensemble de ces équipements est financé directement ou subventionné par l'État dans le cadre de plans quinquennaux. Seules quelques grandes métropoles, ou plus rarement des villes moyennes, réalisent sur leurs fonds propres des équipements spécifiques.

1.8 L'apogée de la planification urbaine 1965-1982

Cette période commence dans un contexte socio-économique qui est encore celui des trente glorieuses - expansion économique et plein emploi. Elle se terminera dans un contexte de crise.

La fin de la toute puissance du pouvoir de l'État sur l'urbanisation avec l'adoption de la première loi de décentralisation est le résultat d'une évolution profonde.

L'État depuis la seconde guerre mondiale a développé une démarche modernisatrice et organisatrice qui vise à réguler et à maîtriser les principaux leviers de la société. Sa tutelle s'étend sur des secteurs entiers afin de corriger les mécanismes spontanés de l'économie dans une perspective de progrès et de justice sociale. Mais il apparaîtra rétrospectivement que les pouvoirs publics n'ont pu mettre en place une organisation capable d'anticiper et de gérer les dysfonctionnements de la société industrielle. Les critiques de fond sont de plus en plus pressantes.

On reproche aux équipements et aux services non seulement de ne pas compenser les inégalités mais de les reproduire, à la planification urbaine d'organiser la ségrégation spatiale. Finalement on finit par renoncer aux grandes ambitions de pilotage.

Pendant toute cette période clef qui voit l'achèvement des grandes opérations d'aménagement urbain, l'engagement de la réflexion et la prise des premières mesures réformatrices, les préoccupations de la gestion urbaine se confondent avec un fort accroissement des villes.

La loi d'Orientation Foncière de 1967 en mettant en place les SDAU (Schémas Directeurs d'Aménagement et d'Urbanisme), les POS (Plans d'Occupation des Sols) et les ZAC (Zones d'Aménagement Concerté) a voulu, dans un souci de clarté, donner un cadre plus général aux projets de développement urbain, les traduisant dans les plans par des zonages définissant les fonctions et l'occupation des sols. Mais ces plans se préoccupent avant tout de gestion foncière. Ils n'intègrent des principes de composition urbaine que par l'intermédiaire des emplacements réservés aux équipements publics et aux infrastructures et, pour cela, n'ont qu'une influence limitée sur la conception urbaine.

Les services de l'État, face à l'impérative nécessité de trouver rapidement des aires à urbaniser de dimensions importantes, sont surtout guidés par les opportunités foncières sans pouvoir ou vouloir y intégrer une volonté de composition urbaine où les bâtiments publics auraient pu jouer leur rôle structurant et symbolique pour la ville.

C'est la grande période des ZUP qui définissent d'abord un périmètre d'intervention financière et foncière et ensuite des programmes principalement de logements avec les intentions d'équipements correspondantes. En l'absence d'une véritable politique d'aménagement global, ces ZUP s'implantent sur les seuls grands terrains immédiatement disponibles en périphérie urbaine, en secteur agricole donc loin des centres.

C'est également l'époque des grandes opérations de rénovation urbaine où des pans entiers du tissu urbain existant sont détruits sans préoccupation du patrimoine ni de l'échelle de leur environnement pour être remplacés par des ensembles de forte densité.

L'influence des principes de la charte d'Athènes est ici particulièrement évidente. Même si cette approche vise à concevoir des ensembles urbains ou des quartiers de haute qualité architecturale et d'organisation urbaine, considérées comme des conditions essentielles de réussite, il en résulte que la ville, héritage des siècles passés, s'est disloquée, dispersée et les cas sont nombreux où ses habitants eux-mêmes ne s'identifient plus dans le désordre anonyme des urbanisations nouvelles.

L'apparente clarification de la loi de 1967 s'est faite sans que soient mis en place les moyens de coordonner les programmations des différents maîtres d'ouvrage très jaloux de leur autonomie, ignorant les autres acteurs du domaine urbain et intervenant suivant leurs propres programmes, leurs propres stratégies, leurs opportunités foncières. De plus, dans un souci louable d'efficacité, ils tiennent peu compte de la qualité de la structure urbaine, de son fonctionnement et de l'environnement. On déplace en zones périphériques, par volonté politique et esthétique ou par manque de place, les équipements devenus indésirables en centre ville.

Il faudra attendre 1977 pour que soit créé le Fonds d'Aménagement Urbain (FAU) et introduits des objectifs de globalisation et de coordinations des interventions de l'État.

Comme dans la période précédente, la plupart des communes n'ayant ni les moyens ni les services compétents, les aménagements et la réalisation des constructions publiques sont essentiellement le fait (études, financement et programmation) des services de l'État. Les municipalités disposent de très peu de marges de négociations pour orienter et coordonner l'organisation de ces équipements. La conduite d'opération leur échappe.

Certaines villes ont cependant élaboré elles-mêmes des projets d'aménagement structurants. Il s'agit d'exemples encore exceptionnels mais précurseurs de l'évolution à venir.

Les résultats de cet urbanisme des décennies d'après-guerre ont suscité, avec juste raison, une critique sévère et unanime.

Il est donc apparu nécessaire et indispensable de revoir les concepts, les pratiques, les savoir faire du domaine urbain et de tirer les leçons à la fois des pratiques récentes, dont certaines donnent de bons résultats, et des modes de faire du passé qui peuvent être riches d'enseignement.

En 1975 la Loi GALLEY met fin aux ZUP. Deux ans plus tard, en 1977, la Loi Duhamel rend l'architecture d'intérêt public et impose le recours aux architectes pour toute construction de plus de 170 m². Elle est accompagnée par la création des Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement (CAUE) et la création de la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP) principalement chargée d'organiser des concours d'architecture pour les équipements publics.

La finalité des constructions publiques change. Elles n'ont plus, comme précédemment, la mission de créer et d'organiser la vie sociale mais celle de résoudre des problèmes de nature sociétale et de répondre à des besoins exprimés de plus en plus violemment par les habitants des banlieues et autres quartiers d'habitat social.

A chaque problème urbain (besoin des usagers) son équipement !:

- Aux problèmes sociaux: des équipements sociaux, socio-éducatifs...
- Aux problèmes de cohésion sociale: des équipements culturels, socio-culturels, sportifs, etc.

1.9 La décentralisation

La période où l'État a ambitionné d'organiser seul la société est maintenant révolue. L'État omniprésent est considéré comme un obstacle aux évolutions du monde. Il ne peut être efficace dans tous les domaines et son organisation ne lui permet pas de s'adapter aussi rapidement que nécessaire à une société de plus en plus complexe.

La concentration des pouvoirs a montré ses limites et ses insuffisances. L'État ne doit plus et ne peut plus s'occuper de tout. Les lois de décentralisation de 1982 et 1983 qui bouleversent profondément l'équilibre des pouvoirs, concrétisent l'évolution de cette réflexion.

La Loi du 7 janvier 1983 détermine un transfert de compétence en donnant aux communes la responsabilité de l'urbanisme (élaboration et gestion des POS et, consécutivement, la délivrance des permis de construire) et offre la possibilité aux élus de mettre en place une politique d'aménagement prévoyant, entre autre, une stratégie d'implantation des équipements publics.

La responsabilité de l'urbanisme a pu être assumée assez rapidement par les villes d'une certaine importance qui se sont donné les moyens d'être indépendantes quant à leurs choix.

Mais il n'en est pas de même pour les communes plus modestes, notamment les communes rurales. Les lois de 1992 et 1999 sur l'administration territoriale et sur l'intercommunalité visent à remédier aux inconvénients majeurs que sont le nombre élevé de petites communes et l'absence de pouvoir supra-communal dans de nombreuses agglomérations.

L'État conserve, cependant un certain nombre de prérogatives en matière d'aménagement du territoire, de protection du patrimoine architectural et urbain. Deux dispositifs permettent à l'État d'imposer la prise en compte de ses projets dans les documents de planification (les PIG: Projets d'Intérêt Général) ou de réaliser des opérations en application de la politique de l'aménagement du territoire (les OIN: Opérations d'Intérêt National). Les politiques sectorielles gérées ministère par ministère et donnant lieu à des négociations avec l'État central, pratiques des périodes précédentes, sont remplacées par le décloisonnement et une localisation des politiques initiées dans le cadre d'un partenariat local.

Ainsi la logique normative imposée par l'État central a fait progressivement place à la concertation et à la contractualisation. Le rapport aux décideurs est devenu plus délicat pour concilier toutes les échelles d'intérêt collectif.

En matière d'urbanisme l'époque n'est plus à la création de villes nouvelles mais à la revalorisation des quartiers anciens ou des friches industrielles. Les centres anciens sont considérés comme des éléments du patrimoine culturel à valoriser. Cette vision, conjuguée avec la recherche d'une image médiatique positive dans le cadre d'une concurrence entre communes, s'est traduite par la réalisation de nombreux musées et autres équipements plus ou moins grandioses.

Les équipements publics font l'objet de critiques portant sur leur incapacité à réduire les inégalités et même à les reproduire. L'inégalité des consommations marchandes est aussi celle des consommations collectives donc des prestations fournies par les équipements publics.

Cette réflexion est la transcription d'une évolution profonde qui a transformé l'équipement, destiné au départ à intégrer socialement et à créer de la vie sociale et collective dans un schéma prédéfini, en un instrument de diffusion de prestations et de services de plus en plus évolutifs et individualisés.

1.10 Conclusion

La crise économique déclenchée par les deux chocs pétroliers a été un facteur de déstabilisation profonde après trente années de croissance ininterrompue. Le déclin des grandes idéologies du XX^{ème} siècle semble durable. Les certitudes de la période précédente font place à l'instabilité, à l'interrogation. Dans un tel contexte, le besoin de repères paraît de plus en plus nécessaire pour s'orienter dans une société complexe où les nouvelles technologies engendrent une modernisation rapide et chaotique et où la lisibilité de l'avenir n'est pas éclairée par des scénarios cohérents.

La notion d'intérêt général ne permet plus de justifier aussi nettement qu'auparavant l'action des pouvoirs publics car la complexité des choses non simplifiables, irréductibles, ne permet plus de trancher au nom d'un intérêt supérieur. Il incombe à l'État et aux pouvoirs publics de donner du sens à des actions soumises aux aléas du temps. Mais s'il détermine les enjeux nationaux, ce dernier encadre de moins en moins les méthodes pour les obtenir. Il est devenu incitateur. Son action vise plus à gérer l'incertitude qu'à la réduire comme cela était dans les périodes précédentes. Les pouvoirs publics ont pour devoir de prévoir l'incertain.

La ville, organisée et structurée pour satisfaire au mieux aux exigences de ses habitants a fait place à la ville " non finie " en perpétuelle construction, faite de modestie face à la complexité croissante des phénomènes et des relations entre décideurs. Les consensus et conventions régissant les extensions des villes ayant disparu alors que le développement urbain est toujours plus important, la recherche de lisibilité, de formes urbaines reconnaissables par tous dans une ville disloquée et distendue, devient un enjeu capital. On désire une ville plus équilibrée, moins anonyme. La mixité urbaine, la cohésion sociale deviennent des valeurs fortes. L'urbanisme, pour certains, est entré dans une troisième phase historique où les maîtres mots sont flexibilité, réactivité, diversité, négociation, coordination. Une adaptabilité constante est nécessaire pour répondre aux besoins nouveaux avec pragmatisme et efficacité.

Les priorités sont centrées sur l'existant plus que sur la création nouvelle. Il faut donc combattre l'émiettement, restructurer les villes, asseoir et renforcer les centralités. Le refus du modèle urbain américain est affiché au niveau européen. L'étalement urbain n'est plus le modèle unique. Logiquement dans une période où l'avenir est presque illisible on préfère consolider et renforcer ce qui existe dans l'espoir de se préparer au mieux aux évolutions futures.

Les interventions de l'État dans le contexte de la répartition des pouvoirs doivent posséder un pouvoir incitatif fort et une exemplarité immanente tout en évitant les effets d'un pointillisme qui peut paraître inévitable. L'effet multiplicateur doit donc être systématiquement recherché. Cependant la nécessité de stratégies et de tactiques ne doit pas empêcher les marges d'adaptabilité indispensables à la mise en œuvre des projets. Les schémas de référence, POS, PAZ et plan d'aménagement d'ensemble s'ils traduisent des objectifs et des tactiques urbaines fortes doivent laisser les marges d'adaptation indispensables à la prise en compte des évolutions technologiques. L'urbanisme et l'aménagement actuels sont constitués des combinaisons de différentes logiques des acteurs urbains et de partenariats complexes.

C'est dans un tel contexte que les constructions publiques devront trouver leur légitimité urbaine. Les maîtres d'ouvrage et les concepteurs devront prendre en compte et tenter de résoudre des contradictions fortes:

Comment concilier la conception et la gestion d'un équipement public à durée de vie longue avec une société où les mutations sont de plus en plus rapides et imprévisibles ?

Comment concilier les objectifs de lisibilité urbaine et de restructuration d'un territoire urbain avec l'individualisation croissante des prestations à fournir à des usagers de plus en plus mobiles.

2. LES EXPERTISES

2.1 Enquêtes auprès des collectivités locales

2.1.1 La méthode

Elle s'organise autour de visites de terrain, de rencontres avec les différents acteurs stratégiques intervenant dans le déroulement du processus de production d'un équipement. Ces étapes vont de l'identification des besoins de réaliser un équipement, à la décision de le réaliser, aux études préalables, au cahier des charges, au mode et contenu des consultations des maîtres d'œuvre, à la conduite d'opération et à l'évaluation.

Les acteurs principaux à rencontrer sont:

- le maître d'ouvrage, décideur, financeur, animateur du partenariat, garant du portage de l'opération,
- les techniciens et professionnels qui participent au processus de décision : conducteur d'opération, programmistes, urbanistes, bureaux d'études spécialisés, etc. (en collectivité locale; le Service Urbanisme et le Service Technique)
- le maître d'œuvre concepteur de l'objet en tant que tel et de l'objet dans son environnement.
- le gestionnaire "évaluateur" de la réponse apportée à la commande et du fonctionnement de l'équipement et de l'équipement dans la ville.
- le maître d'ouvrage garant du portage de l'aménagement communal.

Il est évident que selon le jeu des acteurs, il sera peut être nécessaire de rencontrer d'autres personnes qui ont eu des interventions décisives dans les décisions, choix des modes de travail,...

Les guides d'entretiens qui sont proposés ci après résultent d'une expérimentation de leur contenu en situation d'utilisation.

Ils permettent d'analyser les stratégies d'acteurs, les processus de décision, les modes de travail mis en œuvre, le niveau de préoccupation et d'implication dans la démarche de projet, les critères de jugement sur l'équipement, sa fonction, sa représentation, son usage,...

2.1.2 Le guide d'entretiens

2.1.2.1 *Questionnaire maître d'ouvrage*

Informations générales

Site

Type d'équipement

Qualification de la personne interviewée

Son rôle.

Processus de décision

Décision de faire !

- Politique territoriale, enjeux auxquels répond l'équipement,
- Évaluation des besoins et/ou des attentes,
- Échelle de territoire prise en compte dans l'analyse des besoins
Partenariat (associé à la réflexion et/ou au financement),
- Redéfinition de la commande(proposition autres équipements).

Où ?

- Choix de la localisation (foncier disponible, ou à acquérir, mode d'évaluation sur des effets induits...)

Comment ?

- Élaboration du cahier des charges:
- Données techniques, sociales, économiques, culturelles, fonctionnelles, urbaines influant sur la conception de l'équipement,
- Démarche de réflexion,
- Degré de complexité,
- Définition et contenu,
- Participation à la réflexion,
- Participation à la rédaction,

- Réflexion sur le fonctionnement en réseau de l'équipement (autres équipements et mesures d'accompagnement),
- Définition des mesures d'accompagnement,
- Prise en compte des évolutions des modes de vie.

Analyse des condition d'insertion et d'optimisation de l'opération

- Partenariat mis en place (encadrement maître d'œuvre...),
- Les moyens mis en oeuvre dans le cadre des mesures d'accompagnement du projet,
- Mise en place d'un mode d'évaluation de l'équipement: (l'équipement correspond t'-il aux attentes des différents partenaires) :
 - Impact sur l'environnement,
 - Influence sur le fonctionnement urbain et humain,
 - Insertion urbaine,
 - Accessibilité,
 - Lisibilité,
 - Perception,
 - Mesures d'accompagnement (accessibilité mesures compensatoires),
 - Fonctionnalité,
 - Développement économique, social, culturel...

2.1.2.2 Questionnaire - services urbanisme et techniques

Informations générales

Site

Type d'équipement

Qualification de la personne interviewée

Son rôle

Analyse du processus d'élaboration de la décision stratégique

La motivation de la décision?(besoin ou volonté affirmée)

Identification des besoins en équipement: Qui?, avec qui?, comment?, pour qui?

La place et le rôle (contribution) du service urbanisme,

Le rapport entretenu avec les élus (conseil, suggestion),

Le projet urbain existant ou à définir,

Calibrage de l'équipement,

Fonction urbaine de l'équipement,

Mode d'évaluation des effets induits,

La démarche préalable à l'élaboration du cahier des charges.

Localisation de l'équipement

Les acteurs: Qui, avec qui déterminer le choix d'implantation,

Le rôle tenu par le service urbanisme ou technique,

Les moyens du choix: Les critères pris en compte pour guider l'implantation:

- évaluation des effets induits,
- fonctionnement en réseau des équipements,
- le foncier,
- image,
- lisibilité,
- accessibilité,
- insertion urbaine,
- fonctionnement urbain,
- mesures d'accompagnement (espace public...).

Le rôle donné à l'équipement (symbolique, social, fonctionnel...)

L'offre foncière au regard des critères

Traduction architectural et insertion urbaine

Le cahier des charges: contenu et rédaction: qui? avec qui? comment?

Le type de procédure mis en place pour définir le projet (marché de définition, concours d'architecture...).

Les critères relatifs au choix de l'équipe sélectionnée par rapport à l'insertion et au fonctionnement urbain.

La mise en place des mesures d'accompagnement: à quel moment, par qui, et comment?

Évaluation de l'opération, apports mesurables du travail amont

2.1.2.3 Questionnaire maître d'œuvre

Informations générales

Site,

Type d'équipement,

Qualification de la personne interviewée,

Son rôle.

Stratégie des acteurs

Jeux des acteurs (déclinaison des acteurs, logique d'intervention, implication),

Son positionnement dans le jeu.

Analyse des conditions d'insertion et d'optimisation de l'opération

Existence d'un projet urbain (adaptation ou appropriation)

Inscription dans l'urbain (si absence de projet urbain),

Conseil apporté au Maître d'ouvrage concernant d'éventuelles modifications du programme (équipement et mesures d'accompagnement),

Avis sur la localisation du site au regard des enjeux du territoire,

Jugement sur le cahier des charges.

Analyse du processus d'élaboration du projet architectural

. Transcription spatiale et architecturale des objectifs « des » maîtrises d'ouvrage (Ville et demandeur) :

- Insertion urbaine,
- Accessibilité,
- Fonctionnement urbain,
- Mesures d'accompagnement,
- Prise en compte de l'évolution des modes de vie des usagers,
- Fonctionnalités,
- Localisation,
- Prise en compte des différentes représentations de l'équipement par les populations, les usagers, les utilisateurs, la ou les « maîtrise(s) d'ouvrage »

Évaluation de l'équipement dans la ville

L'architecture, le fonctionnement, la perception, la lisibilité

2.1.2.4 Questionnaire gestionnaire

Informations générales

Site

Type d'équipement

Qualification de la personne interviewée

Son rôle

Participation au processus d'élaboration de la décision, de localisation et création de l'équipement

La motivation de la décision du choix de l'équipement?(besoin ou volonté affirmée),

Façon et moment de son intervention dans le processus,

Légitimité à participer à la réflexion

Participation à l'élaboration du cahier des charges

Arguments développés à l'intérieur de ce processus

Influence par rapport à sa spécificité de gestionnaire dans le processus (localisation, taille de l'équipement, implantation sur le site)

Le rapport entretenu avec les autres partenaires (conseil, suggestion)

Le cahier des charges: contenu et rédaction: qui? avec qui? comment?

Localisation de l'équipement

Le rôle donné à l'équipement (symbolique, social, fonctionnel)

Évaluation de la pertinence de l'implantation de l'équipement dans le quartier, dans la ville

Évaluation de la pertinence des mesures d'accompagnement (urbain)et du parti architectural.

2.1.3 Les recommandations

Le contenu de la fiche de cas

FICHE DE CAS PROVISOIRE

Montrer des démarches qui présentent sous certains aspects un caractère d'exemplarité dans la prise en compte de l'urbain et de son fonctionnement dans les études préalables à la décision et la réalisation d'un équipement public

2.1.3.1 Caractérisation de l'équipement

Type d'équipement

Le type d'équipement doit être décrit, mais en même temps il s'agit d'examiner les projections que s'en sont fait les acteurs intervenants dans le processus de définition et réalisation de l'équipement.

- Fonction propre à l'équipement
- Rôle que le maître d'ouvrage et d'autres acteurs très impliqués, ont souhaité voir jouer pour cet équipement (effets induit de l'implantation de l'équipement).

- Aspects techniques: programme, coûts d'investissement et de fonctionnement, financements (origine et répartition), personnels (nombre), usagers (nombre).
- Équipement obligatoire/facultatif, ouvert/fermé, nocturne/diurne, marchand/non marchand (du point de vue du maître d'ouvrage)

Usages

Comprendre comment l'équipement a été pris en compte dès le départ. Un objet à usage unique ou modulable selon les besoins et les attentes.

Fréquentation, horaires, type d'usagers (personnels et utilisateurs), origine des populations (concernées et présentes sur le site), aire de chalandise.

Modularité de l'usage de l'équipement selon les moments, les époques.

2.1.3.2 Le contexte et les stratégies

Contexte géographique, social, économique et politique du territoire

Examiner les données du territoire et les enjeux qui ont été pris en compte pour argumenter et justifier la décision de créer l'équipement, de définir son implantation et de le réaliser.

- Type d'intercommunalité existant sur le territoire concerné et ayant participé aux études pour la réalisation de l'équipement. Echelle de territoire dans le cadre de la réflexion et enjeux.
- Position de la ville sur le territoire et zoom sur la ville et son organisation interne (quartier, centre ville, périphérie...),
- Zonage POS, schéma directeur et procédures en cours sur l'espace affecté à l'équipement et sur ceux environnants.
- Nombre d'habitants, niveau de vie, âges
- Organisation économique globale (primaire, secondaire, tertiaire)
- Contexte politique (ex: permanence des hommes politiques et des techniciens sur le territoire assurant une continuité dans l'action)

Quelles stratégies politiques justifient le choix de l'équipement

Justification et pertinence de l'implantation de l'équipement dans le quartier.

- Les raisons du choix
- Les enjeux politiques (symboliques, fonctionnels...), sociaux, culturels, économiques, urbains...de l'implantation de cet équipement

2.1.3.3 *Les acteurs, leurs stratégies, leur niveau d'intervention*

Les acteurs en présence: leur rôle, leur cadre d'intervention (niveau d'implication, participation, concertation) **et leur articulation**

Analyse du jeu et de la stratégie des acteurs selon leurs particularités, le moment et le cadre de leur intervention, leur pouvoir.

- Les acteurs institutionnels
- Les acteurs privés

Les acteurs ayant participé à l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)

Il s'agit de mesurer par rapport au type d'équipement quels sont les acteurs qui ont une influence dans les choix réalisés et qui leur a donné les moyens de faire entendre leur point de vue (expertise, financement, ...)

- Acteurs institutionnels
- Acteurs privés

2.1.3.4 *La localisation de l'équipement sur le territoire*

Localisation et implantation de l'équipement dans la ville

Analyse de la localisation par rapport aux enjeux et contraintes du territoire.

- Zoom sur le quartier d'implantation: représentation cartographique de la composition urbaine comprenant:
 - 1) Les logements, équipements..
 - 2) Organisation des flux (piéton, auto, vélo, transport en commun)
 - 3) Relation inter- quartiers
- Procédures appliquées sur le quartier étudié.
- Les habitants, usagers

Impact de l'équipement sur le quartier et son cadre urbain

Analyse - évaluation des impacts réels sur le territoire.

- Impact social, économique, urbain
- Degré de préoccupation, recherche d'un équilibre urbain, réflexion sur l'optimisation de l'équipement, quel argumentaire ?

Traduction architecturale (maître d'œuvre) des enjeux projetés pour cet équipement

Quel contenu du cahier des charges, et comment et dans quelles conditions le maître d'œuvre l'a respecté. Partenariat pour la définition et la mise en œuvre des mesures d'accompagnement.

- Lien avec la trame urbaine (mesures d'accompagnement)
- Greffe avec le quartier
- Positionnement de l'objet optimisant l'implantation de l'équipement

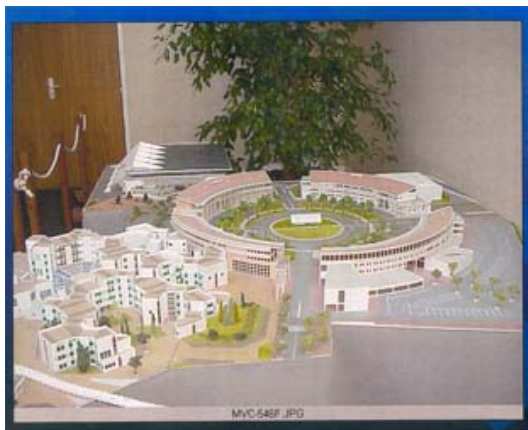
2.2 Les fiches de cas



1 : Théâtre et médiathèque du quartier des Aigues Douces de la Ville de Port de Bouc,



2 : Centre d'animation Sociale et socioculturelle « U Borgu » de la Ville d'Ajaccio,



3 : Théâtre de la Ville de Martigues

2.2.1 Fiche de cas n°1 : Le Projet de la Ville Port de Bouc



Le Théâtre et la médiathèque du quartier des Aiguës Douces

THÉÂTRE ET MÉDIATHÈQUE QUARTIER DES AIGUES DOUCES PORT-DE-BOUC · BOUCHES-DU-RHÔNE

Constructions Publiques & Politique de la Ville



Source I.G.N.

LA CULTURE : FACTEUR D'INSERTION SOCIALE

Port-de-Bouc est une commune récente datant de 1866 qui s'est constituée autour d'industries, principalement au début du siècle autour des Chantiers et Ateliers de Provence. Leur fermeture en 1966 a non seulement causé la perte de 2 000 emplois mais créé un grave traumatisme pour la commune qui a perdu son activité essentielle et transformé son centre en une vaste friche industrielle de 8 hectares.

Au début des années 1970, l'implantation du complexe industriel et portuaire de Fos-sur-Mer apporte un regain d'activités. D'importants programmes de logements sont construits et la population progresse brutalement de 50% entre 1972 et 1975 (+ 7 000 habitants) atteignant 21 400 habitants. Ne faisant pas partie du Syndicat Communautaire d'Aménagement, la commune ne profite pas des retombées de cette nouvelle activité industrielle, ni de ses ressources fiscales. Début 1980, la récession de la zone industrielle de Fos-sur-Mer entraîne la stagnation économique, provoquant la perte de 2 500 habitants en dix ans, tendance aujourd'hui inversée.

C'est dans ce contexte de crise que la ville met en place une stratégie globale de

développement fondée sur trois priorités :

- opérer la mutation économique par la mise en valeur de son potentiel maritime (services portuaires, pêche professionnelle, loisirs),
- restructurer le tissu urbain par l'aménagement de la friche des chantiers navals, la rénovation du centre ancien, la réhabilitation des quartiers dégradés de logements sociaux et la reconstitution d'un noyau urbain porteur d'une nouvelle image de la ville,
- développer une politique d'accompagnement social portant sur l'éducation, la formation, la culture et le sport, en soutenant le mouvement associatif local et en créant des équipements publics de proximité.

De 1985 à 1988 l'ensemble de la commune est en contrat D.S.Q., puis en D.S.U. de 1989 à 1993. Les actions se poursuivent dans le cadre du XI^e plan en contrat de ville. Le fil directeur est la revitalisation du centre par la reconquête de l'emplacement, en friche, des chantiers navals, et l'amélioration des liaisons avec les quartiers proches. D'un bout à l'autre d'une diagonale Nord-Est/Sud-Ouest, de la cité des Comtes, en passant par la mairie et les anciens chantiers navals, à la cité des Aigues Douces, divers projets sont débattus et font l'objet de financements croisés.

Certu

CEC
MÉTROPOLITAINES



Une réorganisation des espaces

Au coeur de la ville, le site des anciens chantiers navals fait l'objet d'une opération immobilière mêlant logements, commerces et terrasses de bars et restaurants autour d'un port de plaisance, "Port Renaissance", conçu par François Spoerry (l'architecte de Port Grimaud). Il est envisagé un moment d'y implanter une médiathèque, en remplacement de l'ancienne bibliothèque, lorsque la municipalité décide que la médiathèque sera en fait implantée dans le quartier de la Lèque, en articulation entre la

la cité des Aigues Douces et le centre ville restructuré.

Construite en 1972 sur une friche industrielle de St Gobain située à 10 mn à pied du centre ville, la cité des Aigues Douces comprend 700 logements, soit environ 2 300 habitants, à l'origine. Elle accueille un fort pourcentage de familles d'origine étrangère (12% sur l'ensemble de la commune) 30% sur la cité auxquels s'ajoute une centaine de familles d'origine gitane. A l'époque, ce lieu paraît excentré, il n'est fréquenté que par ceux qui

y habitent, aussi la décision d'y implanter un équipement public central à vocation culturelle paraît-elle déraisonnable. Mais l'équipe municipale poursuit et renforce son projet qui prend la forme d'une vaste et complexe opération de restructuration de l'ensemble du quartier. Un vieux bâtiment de St Gobain, vestige du passé industriel, est réaménagé en théâtre, le théâtre du Sémaphore, par le cabinet d'architectes également concepteur de la médiathèque. Les deux bâtiments sont implantés en angle droit autour d'une place le long du boulevard d'accès au quartier. Les travaux se poursuivent, le boulevard prend une allure de rue avec des lampadaires, des trottoirs et des arrêts de bus, dont l'arrêt "Sémaphore". Dans son prolongement, une transparence en pied d'immeuble s'ouvre sur la mer, car la cité évolue. Une place centrale accueille des plantations, des jeux d'enfants et un atelier de la réhabilitation. Par le jeu d'une opération de "relogement tiroir", les tours sont écrêtées de plusieurs étages, deux immeubles démolis en vue de la construction de logements et d'un immeuble de bureaux, une nouvelle rue est créée.

Aujourd'hui, soit six ans après le début des travaux, ces deux constructions publiques fédèrent des activités culturelles qui rencontrent l'adhésion des habitants du quartier et de la commune mais aussi des communes environnantes. La conception des locaux, suffisamment souple a permis des évolutions de fonctionnement, un centre de documentation sociale à la médiathèque qui fait aussi parfois office de lieu d'accueil pour les devoirs.

Les activités du Théâtre du Sémaphore

En 1994, le théâtre du Sémaphore a assuré la diffusion de 20 spectacles pour un total de 42 représentations et de 4125 spectateurs, soit une moyenne de 101 spectateurs par séance. En 1995, 20 spectacles et 47 représentations sont programmés.

Les activités et la programmation du théâtre du Sémaphore sont marqués par une volonté d'enracinement dans le tissu social de la ville de Port de Bouc à travers un processus participatif qui vise à développer les échanges entre les créateurs et le public.

Des ateliers hebdomadaires de pratique artistique en théâtre et en danse et des stages musicaux animés par des compagnies professionnelles implantées dans la région regroupent 150 participants, jeunes et adultes, qui deviennent de fait abonnés. L'objectif est de familiariser une population à l'écart des pratiques culturelles avec la création artistique.

Les ateliers théâtre ont intéressé un large public nécessitant la mise en place de 6 ateliers :

- 1 atelier avec le Lycée Professionnel Jean Moulin, 20 participants,
- 3 ateliers avec les jeunes des quartiers (de 12 à 18 ans), 45 participants,
- 2 ateliers adultes, 20 participants.

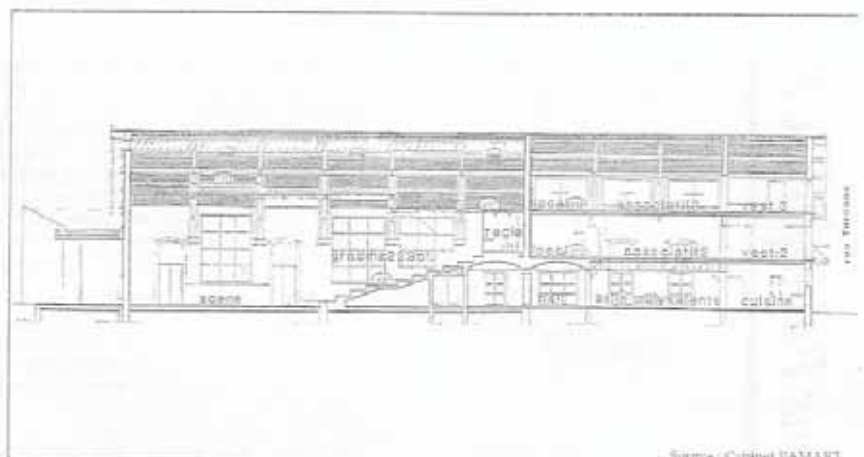
Ces ateliers ont participé à la création d'un spectacle «En souvenir de demain» joué deux fois devant plus de 300 personnes qui représentent, en outre, un potentiel nouveau

pour les futurs ateliers de pratique artistique. Le Sémaphore tient ainsi une large place dans la "socialisation" des habitants de la commune.

Parallèlement, le théâtre a choisi d'être un lieu de création artistique en faisant une grande place aux compagnies implantées en région P.A.C.A. La commune accueille en résidence 3 compagnies régionales qui disposent du théâtre pour créer leur spectacle, en outre plus de 50% des compagnies accueillies en 1994 sont implantées en région P.A.C.A. Le théâtre

apporte ainsi son soutien aux compagnies régionales tout en dynamisant un travail de proximité entre des professionnels et un public en cours de formation.

Les spectateurs qui viennent de plus en plus nombreux des villes voisines, Marseille et surtout les villes du pourtour de l'Étang de Berre, et parallèlement le développement de la communication avec les médias audiovisuels et la presse écrite permettent d'envisager le renouvellement de l'image de la ville dans la région.



La Médiathèque Boris Vian

Inaugurée en juin 1991, la médiathèque Boris Vian a durant deux ans, multiplié les initiatives et privilégié le partenariat pour aller vers ceux qui ne viennent pas spontanément à la lecture et participer aux côtés de l'école à la lutte contre l'échec scolaire et l'illettrisme.

L'élaboration d'un projet ville-lecture a conduit à l'élection en 1993 de Port de Bouc ville lecture par un jury national. Cette élection apporte à la fois une aide financière (250 000 F en 1994, reconductible l'année suivante après évaluation des actions menées) pour des actions de formation, d'animation et d'évaluation, ainsi qu'une collaboration technique de la Direction Régionale des Affaires Culturelles, de la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports, de la Direction Régionale à la Formation Professionnelle du Rectorat.

Par la signature de la charte de ville-lecture (le 24 septembre 1993), la mairie de Port de Bouc s'engage en contre partie sur une durée de 3 ans à mettre en réseau l'ensemble des initiatives dans le domaine de la lecture, à promouvoir une réelle politique de la lecture, à rendre positif le rapport à l'écrit.

Pour répondre à ces objectifs est créée en octobre 1993 l'Association "Port de Bouc, ville-lecture" dont sont membres de droit :

- 4 représentants du Conseil municipal,
- 2 membres de l'équipe d'animation de la Zone d'Education Prioritaire,
- le Président des amis de la médiathèque,
- la directrice de la médiathèque.

Trois commissions sont mises en place :

- **lecture et jeunesse** qui prendra en charge les volets petite enfance et public scolaire,
- **lecture et public** en difficulté,
- **lecture pour tous**.

Ces commissions ont mis en place plusieurs actions dont certaines sont communes :

- **création de la Marmothèque** : fonds de livres pour tout petits à destination des haltes, crèches et maternelles,



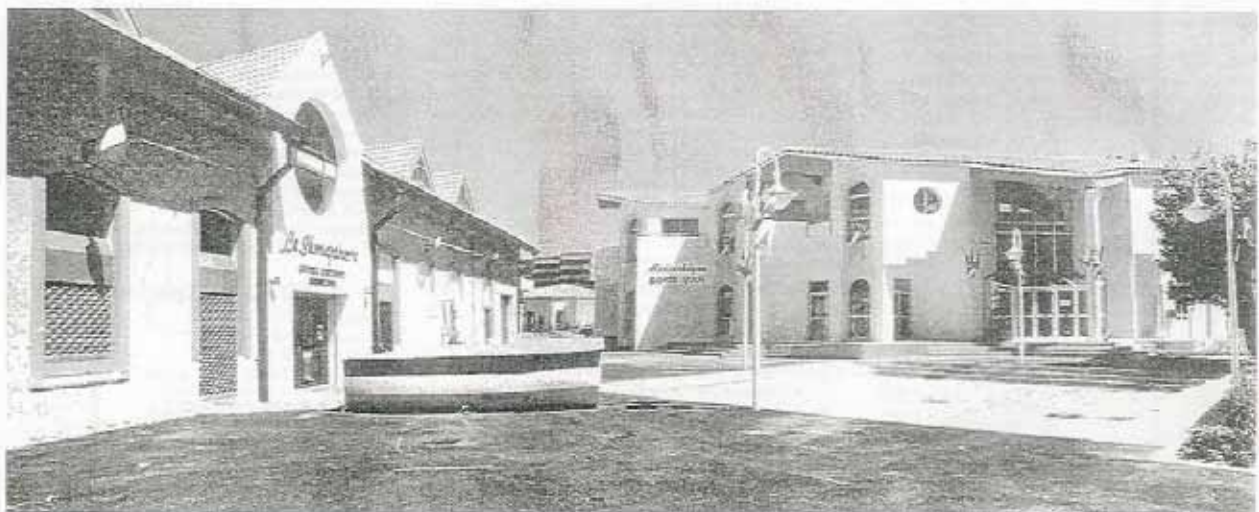
Source : Cabinet PAMART

- **organisation de stages de formation B.C.D.** (Bibliothèque Centre Documentaire) : l'un en direction des animateurs (parents bénévoles, vacataires...), l'autre en direction du personnel d'accueil de la petite enfance (aides-maternelles, personnels des haltes et crèches...),

- **classes "Bibli"** : vis à vis de deux classes en difficulté avec comme objectif la lutte contre l'échec scolaire, "apprendre ailleurs" (à la médiathèque) "et autrement" (mieux, plus, recherche documentaire, écrire pour communiquer) dans le cadre d'ateliers de lecture et écriture à raison d'une matinée par semaine à la médiathèque,
- **exposition livres-objets**,
- **"Paroles de femmes"** : l'objectif est de favoriser l'intégration sociale des femmes au foyer en privilégiant la réflexion sur leur vie quotidienne avec présentation de livres et discussion autour d'un thème,
- **cinéma et littérature**, l'approche de l'écrit à travers le cinéma peut amener les acteurs vers d'autres découvertes littéraires,
- **savoir lire pour passer son permis de conduire**,
- **alphabétisation**.

- **l'aide aux devoirs scolaires**,
- **le temps retrouvé** : préparer et vivre sa retraite en favorisant l'intégration et la participation des personnes âgées à la vie socioculturelle de la cité,
- **organisation d'une fête du livre**.

■ Le choix de l'implantation du théâtre et de la médiathèque s'intègre dans une réflexion d'ensemble portant sur la revitalisation du tissu urbain, en liaison avec l'accompagnement social reposant sur l'éducation, la formation, la culture et le sport, en soutenant activement le mouvement associatif local. Le lien ainsi créé avec le centre ville contribue au changement d'image et d'usage du quartier. La flexibilité des lieux et la qualité de l'ambiance, inhérente aux volumes, matériaux et couleurs, favorisent l'animation. Cet environnement à l'échelle humaine, comme complément de la compétence et du dynamisme des équipes, est le meilleur garant de sa fréquentation.



Source : Cabinet PAMART

LA MÉDIATHÈQUE BORIS VIAN

Rue de Turenne - Tél. 42 06 65 54

Programme

• Surface Hors Œuvre Brute	1905,64 m ²
• Surface Hors Œuvre Nette	1667,79 m ²
• Surface utile totale	1512,29 m ²
dont :	
Services publics	1224,99 m ²
- Hall d'accueil	
et section adultes/ados	447,44 m ²
- Discothèque	127,89 m ²
- Vidéothèque	83,46 m ²
- Salle polyvalente	50,74 m ²
- Section jeunesse	270,72 m ²
- Section consultation	172,82 m ²
Services internes	287,30 m ²

Financement

• Commune	NC
• Etat	NC
• Conseil Régional	NC
• Conseil Général	NC

Coûts

(Valeur 1989)

• Bâtiment	10207325 FTTC
• Honoraires	920870 FTTC
• Coût Hors Taxes du m ² utile :	
- Bâtiment	5691,05 F
- Bâtiment et honoraires	6204,50 F

Calendrier

• Début des travaux	Juillet 1989
• Fin des travaux	Avril 1991
• Mise en service	Juin 1991

Les acteurs

- Maître d'ouvrage :
Ville de Port-de-Bouc
- Maître d'œuvre :
Cabinet Emile PAMART
(Mission M2 - note 7)
- Conducteur d'opération :
Services Techniques de la ville de Port-de-Bouc
- Bureau de contrôle :
SOCOTEC
- Entreprise générale :
J.P. ADAM - 13009 MARSEILLE

Renseignements

- Mairie de Port-de-Bouc
Cours Landrison
13110 POR-DE-BOUC
Tél. 42 40 04 04 - Fax. 42 06 28 92
- Cabinet Emile PAMART
7 quai Paul Doumer
13500 MARTIGUES
Tél. 42 80 81 82 - Fax. 42 80 43 03

QUARTIER DES AIGUES DOUCES
PORT-DE-BOUC · BOUCHES-DU-RHÔNE

LE THÉÂTRE DU SÉMAPHORE

Rue de Turenne - Tél. 42 06 39 09

Programme

• Surface Hors Œuvre Brute	1364,00 m ²
• Surface Hors Œuvre Nette	1258,34 m ²
• Surface utile totale	1010,65 m ²
dont :	
Salle de spectacle	345,10 m ²
- Scène	169,65 m ²
- Gradins et circulation	175,45 m ²
Accueil public	124,37 m ²
Salle polyvalente et annexes	179,94 m ²
- Salle	116,00 m ²
- Annexes	63,94 m ²
Locaux associatifs et bureaux	361,34 m ²
- Local 1 (R+1)	106,05 m ²
- Local 2 (R+2)	132,68 m ²
- Bureaux et circulation	122,61 m ²

Financement

• Commune	30%
• Etat	30%
• Conseil Régional	30%
• Conseil Général	10%

Coûts

(Valeur 1989)

• Travaux de réhabilitation	5805900 FTTC
• Honoraires (estimation)	500000 FTTC
• Coût Hors Taxes du m ² utile :	
- Travaux de réhabilitation	4843,80 F
- Travaux et honoraires (estim.)	5261,00 F

Calendrier

• Début des travaux	Février 1988
• Fin des travaux	Juin 1989
• Mise en service	Juin 1989

Les acteurs

- Maître d'ouvrage :
Ville de Port-de-Bouc
- Maître d'œuvre :
Cabinet Emile PAMART
(Mission M2 - note 8)
- Conducteur d'opération :
Services Techniques de la ville de Port-de-Bouc
- Bureau de contrôle :
SOCOTEC
- Mandataire du groupement d'entreprises :
E.G.C.P. - 13500 MARTIGUES

Renseignements

- Mairie de Port-de-Bouc
Cours Landrison
13110 POR-DE-BOUC
Tél. 42 40 04 04 - Fax. 42 06 28 92
- Cabinet Emile PAMART
7 quai Paul Doumer
13500 MARTIGUES
Tél. 42 80 81 82 - Fax. 42 80 43 03



Ministère
de l'Équipement,
du Logement,
des Transports
et du Tourisme

2.2.2 Fiche de cas n°2 : Le Projet de la Ville d'Ajaccio



Le Centre d'animation sociale et socioculturelle « U Borgu »

Certu

CNC
médiaparc

CENTRE D'ANIMATION SOCIALE ET SOCIOCULTURELLE "U BORGU" AJACCIO . CORSE DU SUD



"U BORGU" : LIEU DE VIE ET D'EXPRESSION POPULAIRE

La ville d'Ajaccio a connu, dès le début des années 60, un fort développement démographique et une "explosion urbaine" qui ont entraîné une urbanisation anarchique privilégiant la construction par rapport à un urbanisme cohérent et maîtrisé.

Aussi, saisissant l'opportunité du X^{ème} Contrat de plan Etat-Région (1989-1993), elle fit connaître sa volonté, à travers une opération de Développement Social des Quartiers (D.S.Q.), de mener une action globale, à la fois sur le plan social et économique, mais aussi culturel et urbain. Pour se faire, elle fit le choix du quartier Fesch ou "U BORGU" (le faubourg de la vieille ville génoise) comme périmètre opérationnel de D.S.Q.

Les objectifs communaux affichés devaient permettre :

- de renforcer la fonction de "coeur de ville" et redonner un rôle fédérateur au centre historique et emblématique

d'Ajaccio (haut lieu de l'histoire napoléonienne),

- de lutter contre l'exclusion sociale en mobilisant les citoyens sur des projets collectifs,
- de s'impliquer dans un engagement spécifique s'inscrivant dans la durée, en favorisant une nouvelle approche de la Ville et une dynamique s'appuyant sur les atouts de la cité.

Pour mener à bien cette opération, un large partenariat (Département de Corse du sud, CAF, associations, C.D.C., O.P.D.H.L.M. de Corse du sud, Instituts consulaires, etc. intervenant aux côtés de l'Etat, de la Ville d'Ajaccio et de la Collectivité Territoriale cosignataires de la convention de D.S.Q.) fut rendu nécessaire.

L'opération de D.S.Q. Fesch a été suivie au titre du XI^{ème} Contrat de Plan Etat-Collectivité Territoriale de Corse (1994-1998) d'un Contrat de Ville qui concerne l'ensemble de la cité impériale.

Des atouts et des dysfonctionnements

S'inscrivant dans un rectangle de 750 m de long sur 200 m de large, s'ouvrant à la fois sur la zone portuaire et sur l'artère centrale de la ville, "U Borgu" comprend environ 800 logements et près de 2500 habitants. S'il réunit des atouts forts : appareil commercial important (près de 200 commerces), proximité des activités portuaires et de grands équipements publics, présence de Monuments Historiques classés (Chapelle Impériale et Palais Fesch transformé en musée d'art pictural d'importance internationale), un certain nombre de dysfonctionnements s'y sont développés.

Le diagnostic social et urbain réalisé dès 1990, préalablement à la mise en oeuvre de l'opération de D.S.Q., a mis en évidence :

- difficulté de gestion des espaces publics (déplacements urbains, circulation et stationnement, occupation anarchique du domaine public par certains commerces),
- aménagements urbains pauvres ou inexistants,
- habitat dégradé et hors normes, insalubrité de certains îlots,
- copropriétés majoritairement non gérées,

- armature commerciale déséquilibrée et en mauvaise santé,
- absence de lieux d'activités et de rencontres destinés aux habitants,
- populations défavorisées, difficultés sociales croissantes,
- image négative du quartier perçue par les résidents eux mêmes.

Une approche globale pour des actions diversifiées

Avec la procédure de D.S.Q., agissant simultanément sur les différents leviers de l'équilibre urbain (cadre de vie, activité économique et sociale, équipements, animation socioculturelle, etc.), c'est à une démarche collective et dynamique qu'ont été appelés les acteurs de la ville :

- une construction de partenariat et de concertation qui se concrétisera par un important dispositif opérationnel associant l'ensemble des représentants de l'Etat, des collectivités, des administrations, des acteurs du logement, d'organismes ou professionnels oeuvrant dans les domaines social, économique, culturel et financier, du milieu associatif et des représentants des habitants, des responsables d'établissements scolaires, etc.

- une connaissance des caractéristiques sociales et techniques acquise à travers un diagnostic social et urbain,
- une communication, apportant l'information tout au long de l'opération, comportera dès 1990 la création d'un journal de quartier "U Borgu" qui constituera le lien essentiel entre les différents acteurs de la vie économique, sociale, culturelle et les habitants,

- une réflexion collective au plus près de la réalité et des préoccupations du terrain, sous la forme de groupes de travail thématiques (économie, social, équipements collectifs, architecture-urbanisme, culture-loisirs, etc.), suivis de groupes plus opérationnels chargés d'étudier la faisabilité technique, administrative et financière des actions prioritaires proposées.

C'est à partir des besoins exprimés par les usagers et par une large concertation que le programme d'actions a été formalisé. De cette démarche naîtra le Centre d'Animation Sociale et socioculturelle "U Borgu" (CASSC), une des actions "phares" de l'opération.



Un projet social répondant à des besoins quotidiens

Le diagnostic social et urbain et la réflexion collective avaient relevé l'absence dans le quartier d'un lieu pour l'orientation et le soutien d'une population en demande, les besoins "les plus visibles" touchant les ménages en grande difficulté,

les populations d'origine étrangère, les personnes âgées isolées et les jeunes, aux difficultés d'insertion évidentes.

Installé au coeur du quartier dès 1991, le Bureau de l'Habitat (destiné aux travaux de l'équipe opérationnelle du D.S.Q.) en accueillant le public et en multipliant les activités, sera le révélateur des attentes de la population et du tissu associatif du quartier et plus généralement du centre ville, se transformant quelques mois plus tard en une "maison de quartier" accueillant, malgré de mauvaises conditions de confort, une vingtaine d'associations et de nombreuses actions à caractère social, éducatif et culturel. Au delà du besoin d'accueil et d'assistance, le souhait de participation à des activités, d'accéder à des informations diverses (sur le logement, l'emploi, etc.), ou plus simplement le désir de convivialité et d'échanges, ont pu être mis en évidence.

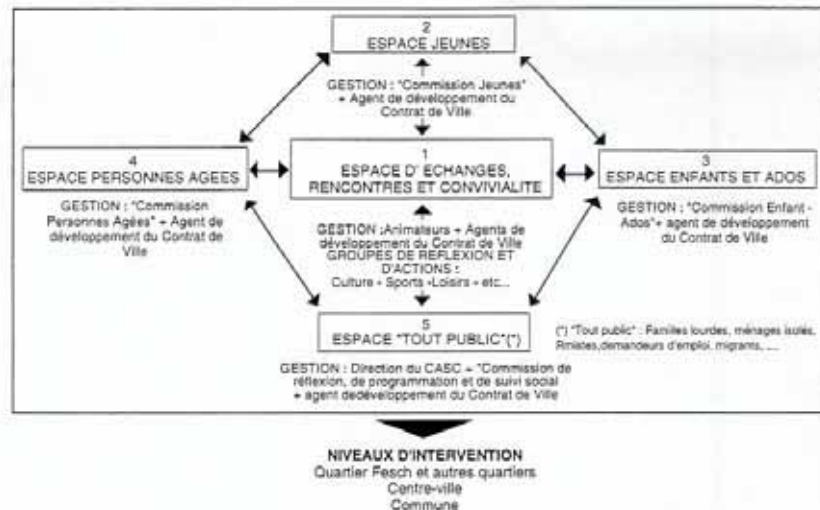
A partir de là, l'élaboration d'un "projet social" devait émaner d'une véritable concertation des partenaires impliqués dans l'opération de D.S.Q., qu'ils soient politiques, institutionnels, sociaux ou encore associatifs.



A travers le projet social, le Centre "U Borgu" devait être un outil d'insertion et de développement des conditions d'un mieux vivre ainsi qu'un instrument au service de l'initiative citoyenne : associer habitants, commerçants, utilisateurs du centre dans une démarche fédérative pour créer une dynamique et permettre l'expression du plus grand nombre d'habitants. Doté d'une gestion de type associatif (loi 1901), pour laquelle la Ville a opté, le centre se devait également pour bénéficier de la "prestation de service" C.A.F. allouée aux centres sociaux, de remplir les objectifs à caractère social qui leur sont assignés.

Inauguré en novembre 1994, le CASSC articule son projet autour de cinq "espaces" ouverts : **enfants, jeunes** de 16-25 ans, **personnes âgées, tous publics** ("boîte à outils" où les personnes en difficulté peuvent trouver une réponse à un problème spécifique), **échanges, rencontres, convivialité** (lieu de mobilisation, d'écoute et d'actions), tout cela sans se substituer aux compétences institutionnelles existantes. Cinq points information viennent compléter ces espaces : droits de la femme et de la famille, santé, logement, troisième âge et médiation familiale. Derrière l'énoncé de ce schéma global, on trouve une panoplie d'activités, de l'expression théâtrale au concours littéraire en passant par l'aide aux devoirs et les arts plastiques... mais fortement marquées par la diversité et l'innovation.

Le centre "U Borgu" s'inscrit dans la stratégie de rééquilibrage social et socioculturel du Contrat de ville d'Ajaccio signé en avril 1994. Ce dernier y trouve un outil de sa politique. Réciproquement, le



CASSC qui regroupe aujourd'hui 35 associations constituées en réseau aux côtés des acteurs institutionnels va pouvoir s'ouvrir, avec l'appui du Conseil d'administration, sur d'autres lieux de la ville et créer de nouvelles collaborations.

Définition d'un Centre social d'après la Caisse Nationale d'Allocations Familiales : un équipement où doit s'effectuer en priorité un travail social familial, se coordonner des activités médico-sociales et socio-éducatives en vue de mettre à la disposition des familles les moyens de remplir leur rôle. Une action globale qui, si elle s'adresse à toute la population, doit être particulièrement orientée vers les moins favorisés, socialement et culturellement.

Une structure de plus en plus tournée vers la ville

Au terme de l'année 1995, première année pleine de fonctionnement, le centre "U Borgu" aura orienté son action autour de trois grands axes :

- le développement des activités menées par les associations,
- la création de nouvelles formules pour répondre à la demande de la population,
- la mise en place d'animations exceptionnelles en partenariat avec le tissu associatif de la ville (carnaval, représentations théâtrales, fête de la musique, etc.).

La composition diversifiée et géographiquement éparpillée du public ayant adhéré au centre a conforté sa vocation intergénérationnelle et sa mission d'ouverture sur la ville. Le quasi doublement en un an du nombre d'associations adhérentes a confirmé la nécessité d'un tel lieu d'accueil et de regroupement d'initiatives. La multiplication d'actions à caractère social que celles-ci ont développé sous forme de permanences d'information et de service, a répondu à l'ambition du centre de satisfaire les attentes immédiates des habitants.

L'année 1996 verra l'effort poursuivi particulièrement en direction du public adolescent pour mieux comprendre ses attentes, du rapprochement des générations et en direction de l'élargissement du partenariat, ceci afin de renforcer la cohésion de l'action et d'accroître le rôle de promoteur d'actions innovantes du centre "U Borgu" afin de toucher un public très large et de lutter contre toutes les formes d'exclusion.

Le projet social : un guide du projet technique

Préférée à la construction d'un jardin public ou d'un immeuble privé d'habitation, la justification d'un projet d'ensemble répondant aux besoins du quartier a pu trouver place grâce aux priorités définies par la commune :

- renforcer le niveau d'équipements collectifs de l'hypercentre ville,
- favoriser l'installation de jeunes artistes (atelier-logement social),
- créer du logement social afin de maintenir en place des ménages mal logés, et de permettre à de jeunes ménages de s'installer en centre ville,

mais aussi grâce à une rare opportunité foncière : une parcelle communale occupée par deux immeubles vétustes frappés d'un "arrêté de péril" sis dans l'artère principale.

Ainsi, la réalisation du centre "U Borgu" s'inscrit dès l'origine dans un projet global dit des "52-54 et 56 rue Fesch". En effet, en présence de trois immeubles insalubres contigus et de deux commerces en activité, le programme général associe deux opérations distinctes avec une même maîtrise d'ouvrage déléguée à la S.E.M. "Ajaccio Développement" :

- au n° 52-54, propriété communale, une opération de curetage d'immeubles

insalubres entreprise en 1992 et la réalisation d'un ensemble architectural mitoyen du Musée Fesch, composé du centre "U Borgu" sur deux niveaux, de sept logements locatifs sociaux, d'un commerce, ainsi que de deux "ateliers d'artistes" dont l'objectif est d'accueillir et encourager des artistes aux revenus modestes à venir s'installer dans le quartier pour y développer des activités communes au musée et au Centre "U Borgu",

- au n° 56, une opération de démolition d'habitat insalubre sur une parcelle privée, puis la construction de huit logements sociaux et d'un commerce (opération en cours).

Cette opération s'accompagne d'une restructuration et d'un réaménagement de la cour de l'école mitoyenne (maternelle et primaire) permettant une liaison directe avec le centre "U Borgu" mis à disposition pour diverses activités scolaires et extrascolaires. Pour se faire, les responsables de l'établissement scolaire, les représentants de parents d'élèves, la Ville d'Ajaccio et l'Inspection Académique, ont été consultés.

QUARTIER FESCH AJACCIO. CORSE DU SUD

CENTRE D'ANIMATION SOCIALE ET SOCIOCULTURELLE "U BORGU"

52, rue du Cardinal Fesch - Tél. 95 50 13 44

Programme

• Surface totale	517 m ²
• Rez-de-chaussée	
Accueil-information-orientation	105,30 m ²
dont :	
Hall d'accueil, standard	24,10 m ²
Bureaux (direction, secrétariat)	29,30 m ²
Bureau d'orientation "Jeunes"	15,10 m ²
Bureau d'orientation "tout public"	12,00 m ²
Salle de réunion	24,80 m ²
• Rez-de-jardin	
Locaux adjacents à la cour d'école	199,00 m ²
dont :	
Salle d'activités pédagogiques, artistiques et culturelles	87,00 m ²
Laboratoire photos	8,00 m ²
Salle de jeux d'enfants	80,20 m ²
Hall et dégagements	13,30 m ²
Sanitaires	10,50 m ²
• Etage	
Formation-animation-rencontre	212,70 m ²
dont :	
Espace polyvalent	87,00 m ²
Salle de rencontre (réunions, débat, projections)	77,00 m ²
Bureau de documentation	11,50 m ²
Bureau des associations	7,70 m ²
Dégagements	15,30 m ²
Sanitaires	14,20 m ²
• L'opération comporte également :	
7 logements sociaux P.L.A. (type I, II et III)	
2 ateliers d'artistes (logement social et atelier)	
2 locaux commerciaux	

Financement

• Centre "U BORGU"	
Commune	28 %
Etat	25 %
Conseil Régional	25 %
C.A.F.	22 %
• Ensemble de l'opération	
Commune	32,80 %
Etat	13,80 %
Conseil Régional	13,80 %
Conseil Général	10,30 %
C.A.F.	10,30 %
P.L.A. (C.F.F.)	19 %

Coûts

(Valeur 1991)	
• Centre "U BORGU"	4 050 926 FTTC
dont :	
Travaux de construction	2 895 600 FTTC
Honoraires	554 556 FTTC
Charges communales (démolition et divers)	600 770 FTTC
Coût Hors Taxes du m ² utile :	
- Travaux de construction	4 720 FTTC
- Travaux, honoraires et charges communales	6 606 FTTC
• 7 logements P.L.A.	2 946 080 FTTC
• 2 ateliers d'artistes	959 947 FTTC
• 2 locaux commerciaux	805 820 FTTC

Calendrier

• Début des travaux de démolition	Août 1992
• Début des travaux	Décembre 1992
• Fin des travaux	Mai 1994

Les acteurs

- Maître d'ouvrage : Mairie d' Ajaccio
- Mandataire :
 S.A.E.M. "Ajaccio-Développement"
- Chef de Projet (D.S.Q. Quartier Fesch) et
 programmeur : Jean-Bernard BRULET
 (C.E.T.E. Méditerranée)
- Maître d'œuvre : Marc PINELLI
- Bureau de contrôle : SOCOTEC
- Economiste : Jean-Jacques PAOLETTI
- Entreprise de gros-œuvre :
 SARL PIACENTINI

Renseignements

- Mairie d' Ajaccio - M. SCAGNI
 Place Foch - 20000 AJACCIO
 Tél. 91 51 52 53
- Marc PINELLI
 4 Cours Napoléon - 20000 AJACCIO
 Tél. 95 50 57 61
- C.E.T.E. Méditerranée - Jean-Bernard BRULET
 B.P. 37 000
 13791 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 3
 Tél. 42 24 79 63 - Fax. 42 24 77 98



2.2.3 Fiche de cas n°3 :Le Projet de la Ville de Martigues



Un Théâtre, un projet urbain

Le Théâtre de Martigues

1. Caractérisation de l'équipement

Type d'équipement

- ▶ Théâtre des Salins de Martigues, Quai Paul Doumer
- ▶ Scène nationale,
- ▶ Capacité d'accueil de 600 places, (fréquentation de 80%)
- ▶ Maîtrise d'ouvrage: la ville de Martigues, direction générale des services techniques dont le service de l'urbanisme, le service technique et le service culturel « associés » pour cet équipement,
- ▶ Maîtrise d'oeuvre: Architectes: Xavier Fabre- Marino Narpozzi- Vincent Speller, architecte chargé du projet: Laure Dodel, assistante: Christiana Mazzoni, mandataire: Agence Fabre & Speller, acousticien: Gérard Noël, scénographe: Guy Claude François, Société Scène, scénographe chargé de projet: Jean Paul Chabert, bureau d'études structure: Claude Mathieu, SP21, bureau d'études fluide: Bernard Boisson-Katène, Etude mobilier: Laure Dodel-Agence Fabre & Speller.
- ▶ Rôle et vocation que le maître d'ouvrage a souhaité pour cet équipement:
 - Diffusion et création de pièces de théâtre
 - Pluralisme: créateurs connus mais aussi de jeunes créateurs, « troupe à contenu artistique », volonté de monter de grandes pièces classiques,
 - Qualité des spectacles et spectacles s'adressant au plus grand nombre,
 - Lieu de convivialité,
 - Recherche d'un effet novateur qui doit produire une dynamique: générer le besoin de sortir, de découvrir de nouvelles créations (animation, culture)
- ▶ Programme:

Une salle basse de 200 places assises de 225m², un vestibule de 160m², une galerie de 100 personnes de 120m², une boutique de 40 m², un petit salon de 36m², le bar du théâtre de 60 places, cave de 600 places assises de 630 m², loges de 16 places assises de 44m², promenoirs de 20 places assises de 62 m², la scène de 300m², un studio de 35m², une antichambre de 35 m², un foyer d'artistes de 110m², des loges de 58m², la salle des machines de 200m², le groupe froid de 24m².
- ▶ Surface:
 - Surface du terrain de 3504m²,
 - SHOB de 13975m², SHON de 7347m²,

- Hauteur maximale de la construction de 23 m,
- Répartition des surfaces par niveau:
 - niveau -1: 1124m²,
 - niveau 0: 1986 m²,
 - niveau +1:1255m²,
 - niveau +2: 701m²,
 - niveau +3: 910 m²,
 - niveau +4: 261 m²,
 - niveau +5: 634 m²,
 - niveau+6: 475 m².

► Financement:

a) Investissement

Coût global de l'opération (TTC): 84 800 000 f

Coût de la construction (HT):

- marché de travaux: 48 664 000 f,
- honoraires: 5300000 f,
- travaux complémentaires: 2 500 000 f,
- ameublement: 1 800 000 f,
- informatique: 900 000 f.

Les participations au financement à la construction:

- Ville de Martigues: 63%,
- Ministère de la culture et de la francophonie: 18%,
- Le conseil régional: 12% ,
- Le conseil général: 7%.

b) Fonctionnement

- Ministère de la culture: 25%,
- Ville de Martigues: 45%,
- Recettes: 25%,
- Autres subventions (DRAC, conseil général): 5%.

► Personnel: 15 permanents et des intermittents dont le nombre varie entre 0 et 20,

► Équipement «facultatif», ouvert le temps des représentations, en soirée (18h-24h), 60 représentations par an, de caractère marchand.

Usages

- ▶ Personnel: 15 permanents et des intermittents dont le nombre varie entre 0 et 20,
- ▶ Fréquentation: population d'initiés (classe moyenne et supérieure),
- ▶ Capacité d'accueil de 600 places, (fréquentation de 80%),
- ▶ Représentations, en soirée (18h-24h), 60 représentations par an,
- ▶ Aire de chalandise: Martigues, l'Étang de Berre, Aix et Marseille,
- ▶ La direction de l'équipement n'envisage pas la possibilité d'un changement d'usage, et ne la souhaite pas.

2. Le contexte et les stratégies

Contexte géographique, social, économique, financier et politique de territoire

- ▶ Superficie de la commune: 7144 hectares
- ▶ Martigues était au début du siècle un petit port de pêche fréquenté par les peintres tels Dufy et Derain. Elle possède une attractivité touristique non négligeable. Ces ressources sont constituées essentiellement d'industries pétrochimiques.
- ▶ Enjeu de la concurrence interurbaine: cette place de capitale de l'étang de Berre est contestée à Martigues par les villes voisines. Sur le strict plan culturel, la région apparaît en effet de mieux en mieux dotée. Sans parler de l'attraction exercée par Aix et surtout, sur le plan théâtral, par Marseille, les autres villes de la région et notamment celles du syndicat d'agglomération nouvelle, riches des retombées fiscales de la ZIP de Fos, disposent de leurs salles de spectacles et de théâtre. Fos, Miramas et Istres font donc dans ce domaine une concurrence directe à Martigues.
- ▶ Contexte social et économique: d'une bourgade à une ville: la région de Martigues devenue véritablement urbaine entre la guerre et aujourd'hui, souffre d'un certain sous-équipement, notamment culturel, visible notamment au regard de la composition de sa population, qui n'est plus celle d'une bourgade de pêcheurs ni celle d'une ville purement industrielle. En effet durant cette même période d'après guerre, la région s'est fortement industrialisée, contribuant à fixer de nombreux ouvriers sur ce territoire faisant passer la population de 11000 habitants en 1946 à 42000 en 1982, celle-ci se stabilisant à cette époque pour atteindre 43000 habitants avec une croissance constante de 2%. Aujourd'hui, avec l'arrivée des cadres de l'industrie et des personnels

d'encadrement des institutions publiques, la population tend à se diversifier. (ouvriers 31,2%, cadres sup. 10,4%, catégories intermédiaires 22,5%). Ces nouvelles catégories de population sont porteuses d'aspirations culturelles différentes de celles des années de croissance, à caractère plus populaire. De plus, la quasi stagnation de la population entre 1982 et 1990 a ralenti les besoins en nouveaux équipements. C'est ainsi, que la municipalité communiste réélue en 1989, était donc en mesure de recentrer son discours vers une politique d'équipements culturels dont le théâtre devait être le fleuron.

- ▶ Concernant le volet financier, Martigues bénéficiait d'une enveloppe « confortable » acquise grâce au poids de la taxe professionnelle qui lui permettait d'envisager la réalisation d'un tel équipement. Le projet a également été soutenu par la contribution d'autres partenaires, dont l'intervention souligne la crédibilité du projet (ministère de la culture, conseil régional, conseil général).
- ▶ Martigues bénéficie en outre d'une longévité politique non négligeable, lui permettant une indéniable continuité dans les actions, notamment culturelles. Cette permanence politique s'est traduite par l'application d'une politique culturelle entamée dès la fin des années 80, qui permettra à Martigues d'occuper une place de capitale culturelle de l'Étang de Berre. En effet, une enquête réalisée par des chercheurs de l' EHESS a pu montrer que sur le plan des représentations et des pratiques locales, Martigues apparaît comme une ville-centre pour les habitants de la région de l'étang de Berre. Cette image de ville capitale de l'étang de Berre, fédérant les territoires urbains à la marge d'Aix en Provence et de Marseille trouve des justifications dans l'histoire, dans le patrimoine aussi d'une ville qui a su faire de l'histoire un atout dans l'amas des urbanisations nouvelles de la région. Sur le plan culturel, cette vocation est confirmée, outre la tradition théâtrale sus-mentionnée, par l'organisation d'un festival de folklore qui est par sa fréquentation le quatrième des Bouches du Rhône et diverses autres manifestations

Quelles stratégie politiques justifient le choix de l'équipement ?

- ▶ La construction du théâtre est une décision qui naît de la **rencontre de trois mouvements:**
 - **un pari économique dans une conjoncture urbaine défavorable,**
 - **une réponse locale à un désir longuement affirmé de théâtre tout d'abord,**
 - **un pari politique**

▶ Le projet urbain:

Le besoin en équipement culturel commence à être évoqué en 1982 et pour ce faire la ville fait réaliser une étude de programmation qui conclura à la proposition d'un théâtre et d'une halle.

Les élus souhaitent positionner au mieux ces deux équipements dans la ville: l'Hôtel de ville a été construit en 1983 sur les anciens salins remblayés dans les années 60 pour y accueillir terrain de football et champ de foire. Bien que tourné

vers la ville Ancienne (dont il n'est séparé que par un canal), le nouvel Hôtel de ville manquait d'une certaine « urbanité » dans sa relation avec tous les quartiers nord de la ville plus récents, Paradis Saint Roch et l'autoroute A 55.

Sur le site de 22 ha, la ville décide de réaliser un concours urbain en 1988 en précisant les enjeux suivants:

- **relier l'Hôtel de ville à la ville contemporaine,**
- **créer le quartier du XXI^{ème} siècle,**
- **définir dans ce quartier des orientations pour une nouvelle centralité à l'échelle de tout le territoire** dans l'Ouest de l'Étang de Berre en y intégrant la Halle et ses parkings et en étudiant la possibilité d'y intégrer le théâtre.

Antoine Grumbach, architecte de renommée internationale et lauréat de ce concours propose une conception du futur quartier de l'hôtel de ville prenant en compte la **polycentralité de Martigues, tendant la main aux quartiers** St Roch-Paradis au nord et s'inscrivant dans l'existant et l'avenir (un stade, un port, une halle et un théâtre):

- d'un côté une grande place centrale, bâtie, **élément de distribution** vers les grands éléments que sont la mairie, la halle ou le gymnase,
- d'un autre côté, un quai, bâti également: l'avenue Louis Sammut qui assure la **liaison urbaine** entre Ferrières et l'Hôtel de ville, **cheminement ponctué par le théâtre lui même localisé en charnière entre le quartier ancien et le neuf.**

La municipalité de Martigues disposait de la maîtrise foncière du site du projet urbain (22 ha). En ce qui concerne le théâtre, la municipalité avait recensé sur l'ensemble du centre ville les parcelles communales susceptibles de recevoir un tel équipement soit environ 7000 m².

► **Une stratégie politique culturelle de longue date:**

Ainsi, depuis 1976, la ville de Martigues organise, chaque été au mois de juillet, un festival populaire de théâtre. Il s'agit d'un théâtre de rue qui se décline en de nombreuses manifestations (en 1992 estimation du public à 11000 personnes) et qui participe à « l'éducation théâtrale » de la population martégale.

Les activités culturelles de la ville était depuis 1969 gérées par l'office municipal socio-culturel qui face à l'ampleur et leur notoriété s'est transformé en 1986 en centre de développement artistique et culturel (CDAC) en partenariat avec le ministère de la culture.

L'adhésion de la population de Martigues à cette activité culturelle est réelle puisque l'on recense en 1995:

- huit troupes de théâtre amateur issues de toutes les couches sociales de la ville (personnes âgées, personnels des usines pétrochimiques, jeunes des quartiers défavorisés...),
- une troupe professionnelle,
- des ateliers de théâtre créés dans les collèges, lycées, comités d'entreprises.

La pratique du théâtre est donc fortement inscrite dans les activités culturelles de la population et pourtant il n'existe pas de théâtre dans la ville si ce n'est un gymnase désaffecté qui a été aménagé à cet effet et où se déroulent tout au long de l'année les spectacles organisés par la CDAC.

Dans ce contexte, la création d'un théâtre apparaît comme une réponse à une demande, un besoin partagé aussi bien par la ville que par sa population.

Elle est l'aboutissement logique d'une politique culturelle menée par la ville depuis une quinzaine d'années et largement soutenue par une population qui s'est investie dans cette pratique du théâtre.

Il nous est paru très pertinente la démarche de réflexion accompagnant la conception du cahier des charges du théâtre, pilotée par l'équipe des services techniques de la ville:

Cette démarche s'inscrit dans une logique de communication très performante élaborée, soutenue et conduite par l'équipe municipale auprès d'une part des élus, et d'autre part de leur concitoyens.

Concernant le volet cahier des charges: elle a consisté à associer élus et service technique dans des visites de théâtres en France et en Italie, dans le respect de certains critères comme des communes équivalentes en superficie et en nombre de population, afin de permettre à tous d'enrichir leur connaissance en matière d'architecture spécifique aux théâtres. Cela permettait également aux visiteurs de nourrir leur esprit critique au regard du choix du futur théâtre martégois. Ces visites ont été assorties d'une transmission d'un savoir livresque.

De même en ce qui concerne la formation du jury, les services techniques ont associé des experts du monde du théâtre.

► **Les enjeux politiques:**

L'enjeu urbain

Créer du lien, assurer la liaison urbaine entre deux quartiers, ancien et plus récent.
Créer un dialogue, un échange entre quartiers (projet urbain)

Enjeu économique et culturel

Recherche d'un effet novateur qui doit produire une dynamique: générer le besoin de sortir (consommer), de découvrir de nouvelles créations (se cultiver, se récréer).

L'investissement dans la culture, dans la promotion de la ville « festive » selon l'expression Guy Burgel est un préalable nécessaire à toute affirmation

économique. L'attraction des entreprises dépend largement de facteurs psychologiques, parmi lesquels la sensibilité à la culture, au patrimoine n'est pas le moins important.

Dans une ville largement touchée par le chômage, la recherche de gisements d'emploi et l'élargissement de la base fiscale sont des nécessités.

Enjeu de la concurrence inter-urbaine (Martigues, pôle culturel ?)

- ▶ Intention de satisfaire les aspirations de la partie la plus aisée de la population, ainsi que les classes moyennes dont l'importance électorale grandit,
- ▶ Symbole de la politique urbaine de revalorisation du centre entreprise par la mairie,
- ▶ Cette réalisation permet de faire oublier des réalisations plutôt décriées,
- ▶ Au terme de son mandat, le maire et son conseil municipal, pourra afficher sa satisfaction pour avoir mené à bien une politique volontaire dans le domaine de l'urbanisme,
- ▶ Cet enchaînement d'équipements à des époques et contextes spécifiques au regard du souci des différentes attentes de la population, démontre la sensibilité des choix des équipements à une conjoncture électorale locale et est tout à fait symbolique de la synthèse réalisée, sur le plan sociologique, par la municipalité communiste.
- ▶ **La politique foncière** menée par la municipalité a permis de disposer de la maîtrise foncière du site du projet urbain (22ha). Cependant le théâtre de par son ampleur a nécessité l'acquisition d'un terrain appartenant au Service des Affaires Maritimes. La municipalité de Martigues négocia avec le SAM l'acquisition de la villa où se situaient leurs bureaux et leur déplacement dans une autre villa 100 m plus loin.

3. Les acteurs, leurs stratégies, leur niveau d'intervention

Les acteurs en présence: leur rôle, leur cadre d'intervention (niveau d'implication, participation, concertation) et leur articulation

- ▶ **Le maire, les élus:** participation à l'élaboration du cahier des charges,
- ▶ **L'adjoint à la culture:** porteur du projet,
- ▶ **L'équipe technique** a assuré l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Elle est constituée pour cet équipement par le service urbanisme, le service technique et le service culturel. Cette équipe de programmation pluridisciplinaire s'est

naturellement créée, associant trois services fondateurs. Ainsi constituée, très solidaire, cette équipe a accompagné et conseillé les élus dans toutes les phases du projet,

► **Ministère de la culture:** la politique du dernier gouvernement en la personne de J. Toubon, ministre de la culture a d'ailleurs été, du moins dans le discours, de réorienter l'investissement culturel de Paris vers la province. Dans ce contexte, l'ouverture le 25 janvier 1995 du théâtre des Salins à Martigues ne constitue pas en apparence un fait étonnant. L'État a été associé à la réflexion et également aux visites de réalisations récentes dans toute la France, ce qui a permis aux élus de préciser leur choix,

► **Le nouvel adjoint à la culture** n'a pas accordé de budget pour la création de la librairie, il ne semble pas être en accord avec le gestionnaire de l'équipement, leurs relations sont gelées. L'ancien adjoint à la culture, M Paoli avait de meilleurs rapports avec M Ghilini. Il était l'un des porteurs du projet. Leurs liens conviviaux permettaient de meilleurs résultats dans l'optique d'optimisation de l'équipement, au travers des services qu'il envisageait de proposer,

► **Le service des Affaires Maritimes** a été sollicité ; en effet la municipalité a négocié avec la SAM, l'acquisition d'un terrain indispensable à la faisabilité du projet et la municipalité **leur a cédé un autre terrain 100 m plus loin,**

► **Centre du développement artistique et culturel (CDAC),**

► **Le conseil régional:** financeur,

► **Le conseil général:** financeur,

► **La DRAC** participe au financement du fonctionnement du théâtre,

► **Cabinet Menighetti:** programmiste en 1982, il avait suggérer à la municipalité la construction d'un théâtre à Martigues,

► **Antoine Grumbach:** architecte-urbaniste, lauréat du concours pour l'élaboration du projet urbain,

► **Xavier Fabre:** architecte, maître d'œuvre du théâtre,

► **Buffy:** proposition de localisation du théâtre le long des quais. Buffy a participé au concours pour le projet urbain, il n'a pas été sélectionné, mais son choix de localisation du théâtre a été retenu,

► **Les habitants/usagers:** un accompagnement de la population essentiel dans la réussite d'un projet. Une très intense campagne d'information a permis des résultats très importants sur les plans électoraux et urbanistiques. En effet, aux différentes étapes de la réalisation du quartier et des projets, le public a été informé et dans une certaine mesure formé à accepter le nouvel équipement. Aux attentes proprement culturelles d'une partie de la population de la ville s'est ajouté le désir d'une image qui combinait d'élégante façon les éléments de l'identité martégale: l'eau des quais, une couleur pastel et la tuile provençale, une forme classique qui ne fait pas violence à l'architecture locale.

Les acteurs ayant participé à l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)

- **Les services techniques** se sont largement impliqués dans ce projet.

- Concernant le choix de l'équipement, le programmiste Menighetti avait su en 1982 convaincre les élus de réaliser un théâtre à Martigues ; de plus le service culturel dirigé par M Ghilini, actuel gestionnaire du théâtre, avait toujours aspiré à cette idée.

La localisation du théâtre avait été choisie lors du concours urbain.

Il s'agissait alors de réfléchir sur le type de théâtre envisageable à Martigues.

Constituée des services urbanisme, construction et culture, l'équipe s'est attachée à travailler sur une réflexion commune entre leurs services, les élus, le représentant de l'État, ainsi que les habitants, associés au projet par l'intermédiaire de publications et de rencontres. Ce partenariat entre différents services a été très fructueux notamment pour la rédaction du cahier des charges du concours, qui a fait suite à de nombreuses visites de théâtre en France et en Italie.

Il s'agissait d'élaborer une connaissance partagée, une appropriation du projet par tous les acteurs sollicités. Ainsi, les réflexions, les validations, les décisions étaient pertinentes et le discours des acteurs était argumenté.

L'équipe AMO s'est également attachée à la pertinence de la composition du jury, en associant de nombreux experts du monde du théâtre à la réflexion. Il en avait été de même pour le jury du projet urbain qui avait rassemblé de grands urbanistes.

4. La localisation de l'équipement sur le territoire

Localisation et implantation de l'équipement dans la ville

Le théâtre est intégré au projet urbain en cours sur ce territoire. Il est positionné à proximité du centre ville, quai du port, site à la jonction entre le centre historique XVII^{ème} et les extensions du XX^{ème} siècle. Le théâtre a été l'occasion d'une recherche de transition des échelles le long du quai Louis Sammot.

La localisation du théâtre fut décidée collectivement par le concours urbain.

Entre le quartier de l'hôtel de ville et la ville ancienne, le site proposé par l'équipe Buffy pouvait parfaitement accompagner le projet urbain. L'espace existant étant un peu « étriqué » pour le théâtre, la ville négocia avec l'État (service des affaires maritimes) l'achat d'une villa et le déplacement de ses services vers une autre villa... quelques mètres plus loin.

L'intégration au projet général pour le quartier avait fait l'objet d'une élaboration particulière, en raison de sa **visibilité**.

Le théâtre a pour vocation à terme de devenir un repère géographique, un lieu de retrouvailles, un lieu emblématique.

Impact de l'équipement sur le quartier et son cadre urbain

Le projet urbain tente de construire une forme urbaine qui permettrait à la ville de se régénérer à partir de son centre...l'eau. Le théâtre constitue l'un des éléments de ce vaste programme.

Le théâtre est le produit, la conscience d'une situation et d'une histoire urbaine singulière. Le bâtiment concerne une zone de Martigues restée en marge de son histoire urbaine, mais susceptible de devenir un lieu important pour l'essor de la ville. Non seulement dans son extension sur les anciens marais salants transformés en réserve foncière mais encore pour la reconquête d'une forme et d'une signification urbaine.

Les trois églises baroques des trois villages, comprises dans la texture originelle de Martigues ont assumé, seules, un temps, le rôle dévolu d'ordinaire aux monuments. Leur influence s'affaiblissant au gré de la progression de la ville, il devint nécessaire d'y établir d'autres valeurs comme celle d'un théâtre.

Le théâtre redevient « palais urbain » et lieu de représentation sociale. Il est structurant et symbolique, il devient ici le premier monument civil de la ville.

Traduction architecturale (maîtrise d'œuvre) des enjeux projetés pour cet équipement

Le théâtre, par son architecture de pierre et brique en référence aux églises martégaies

au bord des canaux apporte à la ville moderne une surprenante **monumentalité** qui trouve ses références auprès des Maîtres Italiens de Vicence (Palladio) à Aldo Rossi. Il est reconnu par les habitants. Les maisons du canal (en façade sud du stade de football) et leur galerie couverte chercheront dans les années à venir à **relier la place de l'Hôtel de ville au cœur historique**.

La mise en scène du théâtre avec la ville: le rôle de « salons urbains » créé par la place des quatre platanes qui sert d'entrée et la terrasse marine au 1er étage face à l'île marquée par des bateaux, la prud'homie de pêche, les façades colorées et le garage de H.Fabre en ont fait un patrimoine du XX^{ème} siècle.

Autour du thème de la mise en scène du spectateur et de l'auteur, il avait été prévu au programme: un restaurant, une librairie, une galerie d'exposition, et une cour. **Il s'agissait de générer de la convivialité, de créer les lieux fondamentaux de vitalité culturelle de la ville.**

Le restaurant a été créé mais son fonctionnement pose problème, la librairie n'est pas encore créée par manque de budget, la galerie d'exposition a des horaires restreints, la cour est souvent désertée. Le résultat espéré n'est pas, pour le moment, satisfait.

Mais ce parti pris urbain ne doit pas seulement être compris dans sa capacité à **organiser l'espace**, ni dans sa seule **valeur symbolique**. Avec la place et les terrasses, éléments familiers et constants que tout le monde reconnaît et comprend, les architectes ont souhaité **inclure le théâtre parmi les itinéraires ordinaires de la ville**.

En choisissant de disposer le bâtiment le long des quais, X.Fabre, M.Narpozzi et V. Speller ont utilisé le site de façon à développer des espaces de sociabilité et à privilégier un type de rapport à la ville.

La façade principale, placée d'ordinaire bien en vue dans la tradition française, n'est ici visible, dans sa totalité, que depuis la place. Ils neutralisaient ainsi un éventuel malentendu avec l'histoire urbaine de la ville et des possibles contrariétés psychologiques et culturelles avec les usages. Par ailleurs cette représentation universelle prend à Martigues une valeur singulière, peut être même secrète, dans cette ville qui a toujours refusé la monumentalité ou qui n'a pas pu ou osé l'instaurer. Représentation d'une esthétique, d'une monumentalité enfin assumée...

Le théâtre présente une originalité:

- l'accès au public ne se situe pas sur les quais, du côté du port, mais à l'est, du côté du centre, vers Fernères. Avant de pénétrer dans le théâtre, les spectateurs ont accès à une cour intérieure, sorte de patio débouchant sur la billetterie, la cafétéria et l'entrée dans le bâtiment. «C'est une orientation très méditerranéenne, qui favorise la rencontre et la convivialité ».

Cete Méditerranée

3. LES SÉANCES DE TRAVAIL DU COMITE CONSULTATIF

3.1 Liste des membres du groupe de travail

Le Comité Consultatif

AITF AMF Association des Maires de France AMVBF Assoc. Maires Villes et Banlieues DDE 26 Service Aménagement DEFENSE (MRAI) DGUHC DIV DRE PACA Fédération Nat. des Agences d'Urbanisme MIQCP SFU Sté française des Urbanistes Architecte Conseil du Ministère CIFP Aix en Provence, CIFP de Macon FNCAUE Féd. Nat. des Stés. d'Economie Mixte Confédération Syndicale du Cadre de Vie Fédéra. Nat. des Promoteurs Constructeurs IPAA Institut de Programmation DRAC R/A CNFPT ABF/SDAP 69	MASSIS Serge SCHMIT Philippe XAMBEU Philippe BOURGUIGNON Pierre FELTIN Renée GRENIER Albert LAIDET Patrick GODET Olivier BROCHARD Olivier Hubert ROUSSEL Henri LANDRIN Gilles Mme WEIL Sylvie GALIBOURG Jean Marie Mme FOURQUIER Joanna CABRIER Jacques, COULAUD DUTHEIL Arnaud MARTIN Serge HOURCADE Claude BELMONT Yves GAILLARD Rémi LOUVET Jean Paul
--	--

Les représentants des CETE

CETE de Lyon CETE Sud Ouest CETE Est	GUILLABERT Anne FAGUART Huguette ROYET Bruno
--	--

Les représentants du CERTU

Adjoint au Directeur Délégué du Directeur aux Collectivités Locales	DUMONTER Jean Paul GALLETY Jean Claude
---	---

Chef du département MEP Chef du Groupe MEP/EP Département urbanisme	BAROUX René FIOLE Bernard
---	------------------------------

La Maîtrise d'Ouvrage

Certu Département Maîtrise d'Ouvrage et Equipements Publics,
Ministère de l'Équipement des Transports et du Logement

Le Pilotage et la Coordination

Certu MEP/MAT CETE Aix en Provence	COQUET Jean Luc SCHNEIDER Marc
---------------------------------------	-----------------------------------

L'assistance au pilotage

Architecte Urbaniste Conseil Certu Département Environnement Certu Département MEP CETE de Lyon	VIRGILI Lanfranco THOMAZEAU Robert BAROUX René GUILLABERT Anne
--	---

Les Intervenants

Sociologue Chercheur École Archi Bordeaux Politologue Chercheur École Archi Bordeaux Maître de Conférence Université d'Orsay Architecte Urbaniste Archi Enseignant École Archi Paris la Villette Architecte à la Ville de Martigues Architecte Urbaniste au Ministère de la Défense Chef de Projet SERL à Lyon ENTPE Directeur de recherche CNFPT Programmiste École Archi de Lyon MIQCP Architecte des Bâtiments de France Consultant CREPAH Architecte Urbaniste Inspecteur Honoraire	TAPIE Guy GODER Patrice BASLE Gérard REY Jacques GILI Raymond Mme BERTRAN de BALANDA Sophie GODET Olivier BOUCHON Dominique THOMAZEAU Robert GAILLARD Rémi HOURCADE Claude GALIBOURG Jean Marie, LOUVET Jean Paul SCHNEIDER Marc VIRGILI Lanfranco
---	--

3.2 Discours d'accueil : Présentation des journées

J.P. DUMONTIER adjoint au directeur

Le sujet, "les équipements publics et la ville", a déjà fait l'objet de travaux importants et de publications diverses notamment de la part de la MIQCP. Mais, le sentiment est qu'aujourd'hui, dans la pratique, les recommandations ne sont pas encore totalement mises en application. C'est ce qui nous a poussés à nous remettre à l'ouvrage en se donnant comme consigne de valoriser les acquis obtenus par les travaux précédents et en proposant des modes de travail différents.

· Toutefois, il y a d'autres justifications à cette intention.

Il y a l'incontournable constat des évolutions fortes qui marquent aujourd'hui notre pays et notre société en terme d'aménagement et de gestion du territoire, qui impose à tous et encore plus qu'avant, de réfléchir à la notion de projet, d'optimisation des réalisations pour les fonctions qu'elles représentent, mais également pour ce qu'elles génèrent.

Ainsi les équipements publics aujourd'hui se situent, en terme de résultat de services à des échelles très diversifiées, du quartier au territoire intercommunal, cantonal voire bien plus.

Les lois Voynet (développement durable et organisation du territoire), Chevènement (Intercommunalité) et Gayssot (SRU) se conjuguent pour nous entraîner vers l'organisation d'une cohérence de nos actions sur nos territoires, nos villes et nos quartiers.

Ces éléments là nous imposent de nouvelles réflexions, ce sont ces évolutions qui justifient la nécessité de revenir sur le sujet.

Je disais en préalable que le sujet n'est pas vierge. Mais, si les publications de guides méthodologiques constituent un moyen pédagogique de diffusion des méthodes qui est largement utilisé, il nous semble important de revenir et de travailler sur la "chaîne de production" des équipements publics tant les systèmes de production de la Ville sont complexes et imposent le partenariat.

Aussi rassembler les acteurs de ce partenariat est la formule qui nous a paru comme la plus pertinente pour avancer dans le sujet.

Ces trois jours s'organisent dans cet esprit. Ils ont pour ambition de rassembler non seulement les professionnels impliqués dans la réalisation des équipements publics, mais également des décideurs, des gestionnaires et ce qui nous paraît fondamental, des acteurs de la formation, relais indispensables au développement des compétences et des synergies.

Vous remarquerez que nous n'avons pas les usagers parmi notre assemblée. Ce constat est en lui même un sujet de débats que nous ne pourrions éviter pour le sujet que nous traitons.

Donc trois séances de travail:

Comme le temps nous est compté et comme vous avez tous eu et lu bien sûr, le document joint à l'invitation, je vous présente en deux mots nos trois journées de travail:

-La première veut ouvrir nos débats à une approche européenne et ce sont Guy Tapie et Patrice Godier de l'Ecole d'Architecture et de Paysage de Bordeaux qui nous présenteront le travail qu'ils ont réalisé pour le compte du PUCA sur l'approche européenne de la question, parce que bien sûr, il nous semble nécessaire de tirer profit des enseignements et pratiques de nos voisins. Non pas qu'elles ne soient pas perfectibles, mais pour comprendre les processus dans lesquels s'inscrivent les projets et la manière de les traiter.

Ces exemples doivent nous faire réagir, nous enrichir et nous permettre d'examiner, les modes de ré-appropriation de leurs "savoir-faire" particuliers.

Pour nous aider à cette réflexion et à cette ré-appropriation, Gérard Baslé nous resituera le cadre législatif dans lequel nous nous inscrivons aujourd'hui en France et ses implications pour la réalisation des équipements.

Enfin, cet après midi, nous tiendrons une table ronde animée par Mr Lanfranco Virgili au cours de laquelle Jacques Rey nous permettra de d'examiner les conditions de la production du projet urbain, objet indéterminé aux contours flous, mais indispensable pour agir sur la ville. Son intervention sera une interface avec la deuxième séance de travail que nous vous proposons.

-Cette deuxième séance, qui se déroulera en Mai, portera de façon spécifique sur nos modes d'intervention en France et sur nos pratiques et métiers. Pour illustrer, ces questions nous avons fait appel:

a) à la Ville de Martigues avec laquelle nous avons travaillé pour expertiser leur méthode de travail. La question du projet urbain comme garant d'une cohérence d'aménagement sera posée.

b) à un représentant de la mission nationale chargée de la transmission aux communes du patrimoine désaffecté de l'armée et qui mènent des réflexions de fond sur le projet pour favoriser une ré-appropriation de ces équipements par ces dernières.

c) à un représentant de la DDE 38 pour décrypter ses modes d'interventions à partir de l'exemple du campus de Grenoble.

Ces présentations devront focaliser notre réflexion sur les métiers. Quels sont-ils ? Doit-on inventer de nouveaux métiers ou émergent-ils déjà ? Comment progresser en la matière ?

- Enfin, la dernière séance sera consacrée au passage à l'acte. Des témoignages illustreront les difficultés, mettront en avant les outils existants et les modes de gestion du projet (de l'intention politique au portage du projet) pour respecter les objectifs.

Quelle utilité de ces séances de travail ?

1. Capitaliser des avis, enseignements et propositions formulées au cours des journées.
2. Vous mettre à contribution pour ceux qui le souhaitent pour nourrir les réflexions qui seront menées dans les 2 autres séances de travail que nous vous proposons. Le repas de midi sera peut-être le moment privilégié pour proposer des contributions diverses.
3. Impulser une dynamique de travail collectif qui nous permettrait de prolonger nos échanges au delà de ces moments que nous allons passer ensemble. Il faut y réfléchir. Il me semble que c'est utile parce que le cloisonnement est fort dans nos métiers et que la possibilité d'avoir un lieu (cela peut être un site Internet) en dehors de son environnement de travail quotidien constitue souvent une opportunité pour prendre le temps de réfléchir collectivement.
4. Enfin, dans le cadre des expertises que nous allons mener sur un certain nombre de sites en France, ce serait de nous orienter vers des opérations intéressantes dont vous avez connaissance.

En effet, le réseau technique des CETE sous la conduite du CERTU doit se mobiliser au niveau national pour produire de la réflexion et des expertises sur un certain nombre de sites.

Nous sommes intéressés par vos propositions, nous sommes intéressés par votre participation ou vos contributions.

Extraits de l'Intervention de bienvenue de
JP Dumontier Directeur adjoint du Certu

3.3 1^{ère} réunion du Comité Consultatif du 21 février 2001

3.3.1 Ordre du jour

La commande architecturale et urbaine en Europe.

9h30/10h00 Accueil des participants,

10h00/10h30 Présentation du projet
Interventions de J. P Dumontier Directeur adjoint du CERTU

10h30/13h00 La commande architecturale et urbaine en Europe.

Interventions de:

- Guy Tapie Docteur en sociologie Maître assistant à l'École d'Architecture et de paysage de Bordeaux. Directeur de recherche Didactique, équipe de recherche sur les professions, les métiers de la production du cadre bâti.

- Patrice Godier, Politologue, Enseignant à l'École d'Architecture et des paysages de Bordeaux. Chercheur à Architecture Recherche Didactique.

L'implication des lois Chevènement, Voynet et Gayssot sur les modes de traitement de la commande urbaine et architecturale en France: le cas des équipements et des espaces sportifs (acteurs, évolution de la demande et du partenariat, etc.)

Intervention de:

- Gérard Baslé Maître de Conférence à l'Université de Paris sud Orsay, Chercheur au Centre de Recherche sur les Cultures Sportives, Consultant dans la Sté d'Ingénierie Sportive et Culturelle (ISC).

13h00/14h00 Pause

14h00/14h45 Le point de vue de l'urbaniste et de l'architecte sur les pratiques des consultations en Europe (la commande et l'organisation de la Maîtrise d'ouvrage)

Table ronde sous la Présidence de Monsieur **Lanfranco Virgili** Architecte Urbaniste Inspecteur Général honoraire de l'Équipement et la participation de:

- Mr. Jacques Rey Architecte et Urbaniste, Président de la Maison d'Architecture du Rhône Alpes, Président honoraire de la SFU,
- Mr. Guy Tapie et Patrice Godier ,
- Mr. Gérard Baslé

14h45/16h15 Débats

16h15/16h30 Synthèse des débats par Jean Paul Dumontier Directeur adjoint du Certu

3.3.2 Les interventions

3.3.2.1 *La commande architecturale et urbaine en Europe.*

Synthèse de l'Intervention de G. TAPIE G. GODIER

La demande:

Dépeindre l'émergence en Europe d'une tendance d'un modèle partagé (transnational) de production de la ville tant au niveau des modes d'organisation des acteurs que des modes d'intervention des professionnels.

La présentation de deux études de cas devra permettre de repérer des points communs entre les manières de faire, mais aussi les singularités nationales et locales que l'on ne peut appréhender qu'au niveau de la définition des projets et des situations concrètes.

- *Bilbao: projet de revitalisation urbaine,*
- *Manchester: projet de régénération urbaine*

Le modèle négocié (*par opposition au modèle hiérarchique français*)

Quatre dimensions caractérisent ce modèle d'intervention sur la ville:

1) Une triade d'acteurs publics, d'acteurs privés et citoyens.

- Le partenariat public-privé s'impose à tous les domaines du champ urbain,
- Les enjeux complexes se traitent aussi à l'échelon local et adoptent des formes d'organisation originales,
- La fonction des États passe à celle de « **créateur de conditions** »,
- La **participation** (la co-élaboration) des citoyens est prépondérante dans les États du Nord et l'**information** reste dominante dans les pays du Sud.

2) L'intervention des professionnels et des ingénieries.

2.1) Les stratèges et managers. On compte:

- Les experts privés de la planification stratégique (pour lier dimension politique, économique et territoriale),
- L'ingénierie publique (étatique ou locale) pour définir les conditions institutionnelles et politiques d'intervention,
- Les urbanistes-concepteurs (pour traduire projet urbain et formalisation spatiale).

2.2) Une mutation des fonctions traditionnelles:

- Adjonction de spécialistes (droit, économie, prévision, gestion, évaluation), renforcement des études amont et du travail en équipes pluridisciplinaires,
- Création de système d'expertise (ateliers de travail à différents niveaux).

2.3) L'essor de la communication (prise en charge par des professionnels):

- Médiatisation (journaux, internet, colloque, etc.) pour fédérer l'adhésion des autorités, des acteurs et des populations,
- De grands architectes (pour une position internationale),

2.4) L'évaluation pour l'exigence de résultats et de transparence :

- L'évaluation savante est confiée à des universitaires extérieurs au projet,
- L'évaluation du processus,
- L'évaluation hétérogène (un acteur, un élément de la politique, etc.)

3) Le management ou la conduite des projets.

3.1) Deux orientations:

- Organisationnelle, avec des dispositifs d'actions ouverts et intégrateurs,
- Stratégiques avec l'importance accordée aux différentes manières d'aborder ou de faire le projet.

3.2) La légitimité de l'action

- Elle s'appuie sur la communication pour anticiper les conflits et construire une image consensuelle du quartier ou de la ville (*du fait que la conduite des projets urbains ou architecturaux s'effectuent généralement dans des contextes instables ou incertains*).

3.3) Les formes nouvelles de management local

- La recherche d'efficacité, la prise en compte d'un citoyen consommateur, le partage du risque financier avec le privé sont les composantes des nouvelles façons d'envisager la gouvernance des villes.

4) La temporalité des enjeux et projets

L'État et les Collectivités assurent cette stabilité du fait qu'il est toujours difficile à mettre en place des partenariats stables (par exemple : l'influence des cycles économiques, des élections,...).

Le rapport échelles temporelles/territoires:

- Le concept d'un nouveau modèle de développement (**20 à 50 ans**): la région, la métropole,
- Le projet de revitalisation d'une partie de territoire (**10 ans**): logements, activités,
- Le projet phare (**5 à 10 ans**) La ville centre: le projet vitrine emblématique.

TABLEAU DE SYNTHÈSE

	Modèle hiérarchique	Modèle négocié
Acteurs publics, Privés Citoyen.	<ul style="list-style-type: none"> . Dominance de la puissance publique et des États centraux. . Délégation de l'intérêt public : le citoyen est informé ou consulté. 	<ul style="list-style-type: none"> . Transactions et contrats entre les acteurs publics centraux et locaux publics et privés. . Le citoyen est associé et peut co-élaborer les projets.
Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> . Centralisation des expertises . professionnels de l'urbain dominants (ingénieurs, architectes). . L'ingénierie publique oriente et ordonne la planification et les projets en collaboration avec les experts libéraux sollicités. . Primat de la planification. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ouverture des systèmes d'expertise. . Nouvelles exigences: gestion, économie, communication. . Diffusion d'un modèle entrepreneurial dans la conduite des expertises. . Pluridisciplinarité et mode de travail par projet
Management de projets	<ul style="list-style-type: none"> . Rôle des procédures et de ceux qui les définissent, (ingénierie publique). . . . Définir des solutions par les instances et professionnels légitimes (ingénieurs et architectes). . Informer 	<ul style="list-style-type: none"> . Organisation des hommes et des ressources en réseaux politiques et techniques. . Centralité des fonctions stratégiques et de médiation. . Création d'instances politico-techniques de concertation. . Établir un consensus et mobiliser.
Temporalité des projets	<ul style="list-style-type: none"> . Décomposer et mettre en série: plan, programme, opérations. . Règles hiérarchisées et à exécuter dans le temps. 	<ul style="list-style-type: none"> . Répondre aux évolutions contextuelles et au jeu opportunités-contraintes d'un environnement changeant.

3.3.2.2 *Les équipements sportifs en France.*

Synthèse de l'intervention de G. Baslé

Intervention de Gérard Baslé: « Les équipements sportifs en France »

La demande: Approche prospective de la pratique sportive en France et implications prévisibles sur les modes de faire et savoirs pour l'aide à la décision de la maîtrise d'ouvrage du projet immobilier et de ses conséquences pour les projets urbains.

1 Introduction

Le but de ce travail est de réfléchir sur une approche prospective des équipements sportifs publics réalisés en France. Il s'agira de témoigner des tendances actuelles qui émergent dans la conception des équipements sportifs en réponse aux transformations conjointes des pratiques sportives et du cadre général de la production des espaces sportifs.

L'exemple des équipements sportifs est posé comme une réflexion de type « programmation stratégique » sur un domaine en pleine évolution. Il s'inscrit dans une approche résolument clinique qui s'efforce de lire des éléments du développement urbain à travers une analyse prospective des équipements sportifs ayant une fonction de symptômes ou de révélateurs.

Pour souligner combien les questionnements sur les équipements sportifs rencontrent effectivement les effets des Lois Chevènement et Voynet, il est possible de faire référence à deux qualificatifs forts qui témoignent de cette relation:

1^{er} - la pratique sportive ne concerne pas seulement des équipements, il faut en fait parler d'espaces sportifs tant les phénomènes d'appropriation sportive de l'espace public sont importants. Ils traduisent le développement des pratiques sportives de pleine nature (APPN), largement porté par les citoyens qui recherchent aussi, en proximité de leurs lieux de vie, des possibilités de pratique "artificialisée". Ainsi le développement des pratiques de rouler et de glisse urbaine s'inscrit-il dans les trames et dans les objectifs de la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire du 25 Juin 1999. De plus cette loi a été à l'initiative d'une réflexion prospective sur le développement des schémas de services collectifs dont un des 9 thèmes est le sport.

2^{ème} - il est de plus en plus question de réaliser des "équipements sportifs structurants". Cette approche souligne la dimension de service d'agglomération du sport dans la mesure où les équipements des villes ont toujours accueilli des élèves des établissements scolaires et des pratiquants des associations sportives qui tous recrutent bien au delà du strict territoire communal. Cette vision des équipements sportifs répond aux développements attendus de la Loi du 22 Juillet 1999 sur la Simplification et le Renforcement de la Coopération Intercommunale. A titre d'exemple il est noté dans l'ouvrage de José Chaboches « Sport et intercommunalité » (Éditions ADCF, Paris, 1999) que 44% des EPCI à fiscalité propre œuvrent dans le sport, dont 69% en investissement et 44% en fonctionnement - animation.

De fait, la conception des équipements sportifs connaît actuellement une période de plein renouvellement. Pour s'en convaincre, il suffit de considérer les quelques éléments qui s'attachent à leur réalisation. C'est ainsi que "l'équipement sportif idéal" devrait :

- 1- s'efforcer d'accueillir des publics plus variés aux attentes différentes: scolaires, clubs sportifs, pratiquants de loisirs, pratiquants de la forme, seniors, touristes, spectateurs...
- 2- assurer des conditions d'hygiène, de sécurité pour des pratiquants toujours plus exigeants, en respectant des normes et des règlements toujours plus contraignants,
- 3- respecter l'environnement et s'inscrire harmonieusement dans un site, qu'il soit urbain ou de pleine nature, sans provoquer trop de nuisances, s'inscrire dans une perspective de développement durable
- 4- respecter sans possibilité de dépassement des montants d'investissement précis établis dans le cadre d'un montage financier regroupant de multiples partenaires financeurs publics ayant chacun leurs exigences et leurs attentes au regard de ses fonctionnalités et de ses objectifs,
- 5- tendre vers un petit équilibre de gestion grâce à d'une part, une réduction des charges fixes (réduction des dépenses en fluides, réduction des personnels de maintenance et d'animation), et d'autre part la recherche de recettes nouvelles (plus de clients payants, de spectateurs payants, de sponsors s'affichant, de médias retransmettant, de commerces louant des sous espaces... !),
- 6- apparaître comme un élément significatif de l'action politique, du Maître d'Ouvrage, du Maire ou bien comme le ferment d'une politique sportive intercommunale,
- 7- re-dynamiser le tissu urbain socialement fracturé grâce à son effet structurant sur les flux de population, être un lieu de rencontre et d'échange, lieu repère, lieu ressource, lieu de convivialité citoyenne, lieu de vie...
- 8- assurer une part du développement économique grâce à l'effet de notoriété offert à la collectivité, par la valorisation d'une Zone d'Aménagement Concerté et par la production d'activités économiques induites sous forme d'espaces de commercialisation de produits dérivés, ou d'accueil touristique renforcé.

Cependant, cette complexité, considérée comme nouvelle et innovante, réactive certaines dimensions que les espaces de pratiques sportives connurent dans des périodes antérieures comme la dimension spectaculaire et de santé présente dans l'antiquité (Vigneau 1998) ou la dimension d'initiative privée et publique en cours à la fin du XIX^{ème} siècle pour les hippodromes (Augustin 1995).

2 Les fondements théoriques et pratiques d'une approche prospective

2.1 Le centre d'Orsay

L'approche prospective sera définie dans la poursuite des travaux mis en oeuvre au sein du laboratoire de recherche de l'université d'Orsay (Baslé, Pociello 1993) **cherchant à fonder un discours commun d'experts porteurs d'approches théoriques diverses et contrastées sur l'avenir des pratiques sportives**, les scénarios d'un futur possible étant alors décrits sous forme de tendances lourdes d'évolution (inscrits dans une forte probabilité de réalisation) et de faits porteurs d'avenir (soumis aux aléas de divers effets de conjoncture).

2.2 Les caractéristiques du cabinet ISC

2.2.1 Expérience acquise et reconnue

Le cabinet possède une expérience reconnue dans le domaine de la programmation des équipements sportifs, validée par les Maîtres d'Ouvrage. Elle se fonde sur une ancienneté avérée de l'intervention sur le secteur (un des membres du Cabinet a travaillé sur le programme du Palais Omnisports de Paris Bercy qui apparaît comme un des premiers programmes dans le domaine du sport). Cette compétence est également due à une diversité d'ancrage des membres programmistes, puisque collaborent en permanence un ingénieur,

un professeur EPS, titulaire d'une maîtrise de gestion l'Université de Paris Dauphine, un architecte- programmiste, un titulaire d'un DESS de management des organisations sportives et un professeur EPS, sociologue, universitaire.

2.2.2 Ouverture

Une large palette d'études comprenant une grande variété de projets

Le cabinet n'est pas spécialisé sur un type d'équipement sportif au contraire il étudie toute la diversité des projets: Stade piscine gymnase, salle spécialisée, palais des sports, patinoire, centre de formation...

Une grande diversité de niveau d'échelle

Il aborde aussi bien des grands projets structurants comme la patinoire de Montpellier, ou le palais des sports de Strasbourg que des projets de proximité (programmation des équipements sportifs du Plateau Picard, piscine pour des bassins de population de 10.000 habitants).

2.2.3 Méthode et prospective

Il se caractérise par une capacité à développer des projets innovants en liaison notamment avec la recherche universitaire comme par exemple :

- Les concepts de parcs urbains de loisirs (Grand Marais à Amiens)
- L'analyse des pratiques de roule (Conseil Régional d' Ile de France)
- La violence dans les équipements (Conseil Général du Val de Marne)

Cela impose également le désir de travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires (paysagistes, urbanistes, gestionnaires ...)

3 L'avenir des équipements sportifs sous l'influence de différents facteurs

Nous pensons ainsi que la définition des équipements sportifs tendra à reposer sur l'influence de plusieurs facteurs qui se décomposent comme suit :

- la réponse aux besoins et aux attentes d'une diversité de publics aux pratiques multiples
- l'inscription dans les enjeux locaux de développement et la saisie d'opportunités urbaines
- le choix plus complexe d'un Maître d'Ouvrage (qui tend à devenir intercommunal), la mesure de ses possibilités financières en investissement et la recherche systématique de cofinancements, publics et privés,
- l'élaboration de solutions de gestion adaptées et évolutives
- la recherche de synergies économiques et sociales avec des secteurs non sportifs
- le respect des contraintes techniques et fonctionnelles notamment en termes d'hygiène et de sécurité qui sont liées soit aux caractéristiques du bâtiment soit aux caractéristiques du site d'implantation ainsi qu'aux règlements spécifiques des disciplines sportives.

3.1 Prise en compte d'une diversité des pratiques et des publics

Les attentes en terme d'équipements sportifs sont formulées en écho des transformations des pratiques sportives qui sont décrites en France par les enquêtes macro sociologiques bien connues des spécialistes du marketing sportif. (INSEE 1988, INSEP 1985, CREDOC 1995 et Ministère de la Culture 1997). Nous limiterons cette approche aux effets de ces évolutions sur la définition d'espaces de pratique à partir des acquis en prospective des pratiques sportives.

La massification et la diversification des pratiques sportives dans la société française renforcent et multiplient les demandes d'espaces de pratiques. D'un côté les disciplines traditionnelles s'efforcent de conforter leurs espaces, d'un autre côté les nouvelles formes de pratique cherchent soit à prendre place au sein des équipements existants, soit à susciter la réalisation de nouveaux équipements adaptés.

Pour les pratiques liées à l'entraînement sportif traditionnel, la demande s'oriente vers des équipements sportifs de plus en plus spécifiques et dédiés à une seule discipline ou famille de disciplines. Selon le niveau de pratique attendu les équipements spécialisés tendent à devenir des pôles d'excellence de la discipline:

locaux, départementaux, régionaux ou nationaux, le projet regroupe en général des aires d'entraînement et de compétition de haut niveau, l'accueil de l'administration du mouvement sportif, le centre de formation et l'hébergement. Ces équipements (centre régional de tennis, maison du rugby, maison du judo, etc ...) tendent à concurrencer sur le thème de l'excellence sportive les « CREPS » historiquement polyvalents définis par le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Par ailleurs, lorsque ces disciplines traditionnelles vivent l'émergence de nouvelles modalités de pratiques, ces dernières suscitent de nouvelles demandes d'espaces. Le « beach volley » et le « basket de rue », définissent ainsi de nouvelles formes d'espaces de pratique susceptibles d'être implantés dans des aires nouvelles selon des approches différentes comme par exemple en proximité d'immeubles, au sein de parcs de loisirs ou sur une place urbaine pour une animation ponctuelle.

La féminisation des pratiques et l'allongement du cycle de la vie sportive individuelle tendent également à définir des aménagements spécifiques au sein des équipements sportifs. C'est ainsi que les salles et espaces spécialisés destinés aux pratiques motrices des plus jeunes doivent répondre à de telles caractéristiques de sécurité qu'ils tendent à devenir des espaces spécifiques. Ils trouvent des implantations nouvelles, en témoignage d'un fort positionnement envers les enfants et la famille, soit au sein de centres commerciaux, de pôles de restauration rapide, de centres de loisirs soit en tant que centre sportif identifié pour ce public.

De même, **la gymnastique d'entretien des personnes adultes et plus âgées** définit également de nouveaux types de demandes d'espaces de pratique, cela se traduit par exemple sous la forme du développement en piscine des bassins de profondeur limitée à 1,40m capables d'accueillir des activités de gymnastique aquatique et d'offrir des séquences d'initiation à la natation.

Le développement des pratiques de pleine nature ayant comme support des équipements et des appareils à fort coefficient technologique sans cesse renouvelés par les stratégies marketing des fabricants d'articles de sport, suscitent des aménagements de site adaptés à leurs exigences (piste artificielle de glisse réalisée à Nœud les Mines, en projet à Carmaux en liaison avec le traçage de nombreux circuits de roue pour luges, rollers, vélos et autres engins roulants).

Par ailleurs ces activités connaissent des **modalités urbaines** de pratique qui s'approprient le plus souvent de **l'espace public urbain non sportif** (les trottoirs, la chaussée, la place urbaine ...). Cette sportivisation d'espace public provoque des nuisances et des situations de risque qui poussent les responsables locaux à concevoir des espaces aménagés ou artificialisés de pratique. Leur conception pose d'importants problèmes de définition qui tiennent autant de l'absence de textes officiels (sur les normes de sécurité, sur les règlements fédéraux), que sur la **valence transgressive** inscrite au cœur de leurs inscriptions urbaines. En revanche, leur importante dimension technologique permet toujours de concevoir des espaces annexes variés comprenant des services liés aux matériels (locations, entretien, vente) et à l'encadrement (surveillance, formation, démonstration). Ces aménagements tendent à combiner des parcours en site propre offerts aux activités sportives à vocation de déambulation urbaine en liaison avec des espaces d'activité (de type spots) et des espaces de services (restauration, vestiaires, entretien et location de matériel). Le projet de parcours ludique et sportif de la ville de Bordeaux illustre toutes les dimensions de ce phénomène.

Le raccourcissement et la « sportivisation » des temps de vacances qui nourrit largement le développement des Activités Physiques de Pleine Nature multiplie les offres en terme d'espaces de pratiques sportives à vocation touristique. Les aménagements de site s'efforcent de répondre à des exigences souvent contradictoires des publics de citoyens qui recherchent le dépaysement, la nature et l'aventure dans un contexte général de sécurité et un souci établi de confort d'hébergement. Ces équipements sportifs sont le plus souvent associés à d'importants projets de développement touristique dans lesquels le volet du tourisme sportif est souvent perçu à tort comme "le plus rentable". L'exemple du site de Carmaux témoigne de cette propension à valoriser "l'hypothèse sportive" au motif de sa capacité à générer des ressources.

Le renforcement d'un nouveau secteur d'activités sportives regroupé autour de la thématique large de la santé (comprenant le « fitness », les pratiques de la forme, l'hydrothérapie, les cures de santé, les stages de préparation physique, les séquences de "mise au vert" pour compétiteurs) contribue à la définition de nouveaux types d'espace de pratique, principalement portée par le dynamisme d'une maîtrise d'ouvrage privée. Ces espaces offrent des possibilités de diversification pour des stations thermales ou des centres de thalassothérapie. Cette dimension se retrouve, de façon plus ou moins importante, au sein de tous les équipements par des aménagements qui répondent à une quête constante de confort et de sécurité de la pratique et par l'émergence de services annexes (saunas, espace de musculation).

L'émergence d'un secteur sportif professionnel, fortement organisé dans une logique libérale, largement financé par les droits de retransmissions télévisuelles provoquent la réalisation d'équipements sportifs à vocation spectaculaire devant posséder des caractéristiques de mise en scène et d'accueil de publics spécifiques (journalistes, VIP, partenaires, publics payants, supporters de l'équipe adverse) dans des conditions de confort et de sécurité contrôlées. Les préconisations des fédérations internationales ne cessent d'élever le niveau d'exigence ce qui rend toujours plus onéreuses la définition et la gestion de la polyvalence au sein de ces grands équipements (les récentes préconisations de la Ligue de football tendent à exiger des stades dédiés exclusivement à cette pratique alors même que les financements pour les " améliorations " des stades de la Coupe du Monde de Football furent obtenus au motif de leur polyvalence future). De plus ces équipements sont appelés à générer **des flux économiques plus importants par l'organisation de concerts et autres manifestations culturelles** d'envergure et/ou par la recherche de synergies avec des centres de commerces (produits dérivés), de pôles tertiaires et des centres de formation, ce qui en transforme la conception.

Le développement des pratiques hédonistes sur la base de modalités dites à faibles contraintes où chacun pratique sur un temps qui lui convient dans un cadre relationnel convivial souple, en famille, entre amis, définit une nouvelle approche des espaces de pratiques qui tend à privilégier les questions d'accessibilité. Cela concerne autant les équipements de plein air (appelé parfois équipements ouverts) que les équipements couverts. Le choix d'accueillir des publics loisirs selon des modalités dites à faibles contraintes impose la conception d'équipements capables de gérer des flux de publics différents.

3.2 Définition d'une maîtrise d'ouvrage complexe publique et privée influence de la loi Chevènement

Actuellement, la ville cesse d'apparaître comme le seul niveau pertinent de Maîtrise d'ouvrage pour les équipements sportifs publics. Le niveau intercommunal qui avait permis la réalisation d'équipements classiques dans le cadre de SIVOM, apparaît comme une force nouvelle de proposition dans le cadre des Établissements Publics de Coopération Intercommunale à fiscalité propre.

C'est ainsi qu'en milieu rural et semi - rural les Communautés de Communes sont à l'origine d'importants projets de développement local à composante sportive. Certes, la compétence sportive, stricto sensu, est quelque peu présente au sein des dispositifs intercommunaux mais la valence de développement local et de promotion touristique offre d'importantes possibilités de réalisations d'équipements sportifs novateurs. Citons par exemple **les piscines «sport loisirs»** édifiées dans un parc d'activités sportives en liaison avec un terrain de camping et un hébergement léger de loisirs (HLL) ayant pour fonction de fixer des flux de touristes attirés en premier lieu par un projet culturel (par exemple, les projets de piscine de plein air de Cordes sur Ciel dans le Tarn ou de Jugon les Lacs dans les Côtes d'Armor).

De même, les Communautés d'Agglomération actuellement en phase de définition qui peuvent faire le choix de se doter d'une compétence sportive vont également définir de nouveaux types d'équipements sportifs dans la dynamique installée des projets sportifs des Communautés Urbaines et des Districts. Restera à définir quels projets seront à vocation intercommunale et quels projets resteront communaux.

De toute façon, cette affirmation intercommunale engendrera des équipements (souvent qualifiés de structurants) situés à la convergence d'enjeux économiques et urbains comme par exemple la **valorisation d'un pôle commercial à thématique sportive ou la restructuration de friche urbaine**. La complexité de certains projets sportifs notamment ceux visant à l'appropriation sportive des espaces publics urbains soulève ainsi d'importantes questions de maîtrise d'ouvrage. Dans le cadre du projet de Parcours Ludique et Sportif de **Bordeaux**, la ville serait Maître d'Ouvrage pour certaines parties (certains quais, le tour du lac), la Communauté Urbaine pour d'autres (les pistes existantes et les voies de circulation en général), le Port Autonome pour d'autres séquences au bord de la Garonne ou des bassins à flot. Les connexions avec les pistes départementales s'établissent en liaison avec le Conseil Général.

En outre, les projets sportifs font également appel à des recherches approfondies de cofinancement de l'investissement. Le recours aux partenaires publics est ainsi orienté vers les différents niveaux (les fonds européens, l'État et le Fond National pour le Développement du Sport, le Conseil Régional et le Conseil Général) qui soumettent leurs contributions financières aux critères spécifiques de leurs options. Cela se traduit nécessairement par des évolutions de projet : le Palais des Sports du Mans (Antarès) devient "culturel et sportif" pour se rapprocher des critères européens, la Communauté de Communes (Côte d'Émeraude, Rance et Frémur) reconnaît l'intérêt du projet de site innovant sportif (Château d'eau de Ploubalay) uniquement du point de vue de son volet touristique qui en conséquence prend de l'importance au sein du programme général des installations.

3.3 Recherche de multiples synergies non sportives

3.3.1 Projet sportif et spectacle culturel

La liaison entre des activités sportives et des activités culturelles existe depuis longtemps pour des équipements à vocation spectaculaire : des équipements sportifs (palais des sports) organisent des concerts et à l'inverse des salles de spectacles (Zénith) programment des événements sportifs. Dans les deux cas l'objectif est d'augmenter les recettes de l'équipement en y augmentant le nombre des manifestations.

Pour les palais des sports, la recherche de polyvalence qui se traduit par un surcoût en investissement de l'ordre de 40%, n'a pas fait la preuve de sa rentabilité. Elle a surtout comme vocation d'offrir un service élargi à un ensemble plus large et plus diversifié de publics locaux. De plus, les surcoûts en fonctionnement, induits par l'immobilisation de la salle et les changements de conformité, sont rarement équilibrés par les apports de recettes supplémentaires.

3.3.2 Projet sportif et pratique culturelle

En revanche la liaison entre les dimensions culturelle et sportive prend une forme nouvelle dès lors qu'il ne s'agit plus de « rentabiliser » un équipement accueillant du public en y diversifiant les spectacles mais lorsque le projet sportif et le projet culturel rentrent en cohérence. C'est le cas notamment pour les nouvelles pratiques dites « urbaines » qui s'inscrivent au sein d'une communauté d'approches et de sensibilités culturelles et gestuelles. Les pratiques de roule s'associent aux pratiques musicales de musiques actuelles et aux formes de danse de « hip hop ». Le rapprochement de ces disciplines qui est largement souhaité par les acteurs en place, génère des spectacles et des animations, suscite de nouvelles approches gestionnaires sous forme de collectifs d'associations (c'est la cas du projet de centre de culture et sport urbains développé à Grenoble par le " Collectif de la balle").

Il devient également possible de concevoir des équipements sportifs en liaison avec des pôles muséographiques et des centres scientifiques et techniques.

Soit la dimension technologique des pratiques sportives permet d'imaginer des synergies avec un centre scientifique et technique (Grenoble), soit le projet de valorisation d'un site industriel associe des formes de conservation de la mémoire du lieu (paysage portuaire, base sous-marine à Bordeaux ou Musée de la Mine à Carmaux) à des pratiques d'appropriation et de déambulation sportive (piste de VTT, piste de glisse, parcours de jogging et de promenade, aires de jeux, structure artificielle d'escalade ...).

3.3.3 Projet sportif et déplacements urbains alternatifs

Ces pratiques sportives à vocation de déambulation et de circulation urbaine comme le vélo, le V0, le roller et le skate, le jogging, la marche se développent actuellement dans des conditions de sécurité insuffisantes. La réflexion s'oriente vers la conception de pistes et de parcours réalisés le plus souvent possible en site propre et comportant au minimum deux pistes, une piste roulante pour les vélos et les rollers confirmés et une piste plus lente pour les joggers, les promeneurs et les

débutants en pratique de roue. Cette définition de parcours urbains trouve alors sa place dans la réorganisation des transports publics urbains alternatifs. Le tracé s'appuie sur la définition de lignes de tramway dont les rames sont prévues pour le transport des vélos, les accès vers ces pistes sont organisés en fonction des parkings dits de dissuasion prévus pour diminuer la pression de la circulation automobile intra urbaine et promouvoir des modes de transports alternatifs dont font partie les transports à modalités sportives. Ces connexions douces doivent également permettre de relier les espaces verts et les équipements sportifs de l'agglomération ce qui modifie la recherche et la conception des sites d'implantation des équipements sportifs à venir. Le parc des équipements sportifs peut également se constituer en réseau au sein d'une trame urbaine de transports alternatifs.

Dans le cas du projet de Bordeaux, l'aménagement d'un parcours ludique et sportif sur les bords de la Garonne en centre ville est conçu en liaison avec la transformation des quais et la réalisation d'un tramway urbain. De plus il propose la définition et la réalisation d'espaces de pratique ouverts (roller-parks, terrains de basket-ball, de « beach volley », et d'équipements de services complémentaires aux pistes et aux espaces de jeux (vestiaires, consignes, information, sanitaires, location et entretien de matériel). Enfin, ce mode de transport alternatif assume également une liaison ville-campagne car ce parcours serait directement connecté aux pistes de « vélo routes » départementales (la piste de Bordeaux à Lacanau au nord et la piste des bords de Garonne au sud).

3.3.4 Projet sportif et développement économique

Pris dans un contexte de maîtrise d'ouvrage privée, l'équipement sportif peut également jouer le rôle d'un élément de confort, de complément, pour des projets immobiliers importants. Dans ce cas il ne s'agit plus seulement de piscines et de gymnases inscrits au cœur d'immeubles de standing mais davantage de grands équipements sportifs envisagés dans le cadre de vastes projets de promotion urbaine.

C'est ainsi qu'un grand stade ou un Palais des sports devient un élément structurant au sein d'un projet de promotion immobilière mené par un " développeur " et comprenant des logements, des surfaces commerciales et de loisirs, des centres de formation (l'Arena, stade d'Amsterdam génère le développement d'un quartier urbain complet appelé «Arena Boulevard »).

Il devient dès lors possible de concevoir des modes nouveaux de financement d'équipements publics dans le cadre de conventions établies avec ces investisseurs privés. La collectivité qui possède ou contrôle le terrain dans le cadre d'un projet de Zone d'Aménagement Concerté, obtient, en contrepartie de conditions foncières favorables, la réalisation d'équipements sportifs au sein de l'ensemble du projet d'aménagement.

L'investisseur privé doit alors chercher à équilibrer son «bilan de ZAC » d'une part en investissement par la vente de logements, de surfaces de bureaux, de surfaces d'activités et d'autre part en fonctionnement par la réalisation d'un pôle de loisirs (comprenant salles de cinémas, bowlings, commerces, hôtels, restauration).

D'un côté, la collectivité prend le risque de la perte de contrôle et de définition de son développement urbain et risque l'émergence de concurrences multiples sur les fonctions commerciales. D'un autre côté, l'investisseur privé sera intéressé par des

terrains à forte valeur foncière inscrits dans des réseaux denses et efficaces d'infrastructures urbaines (accessibilités multiples).

Ces partenariats privés rechercheront la définition des synergies entre les différentes composantes de la ZAC et la conception des espaces sportifs en sera modifiée. Nous rencontrons ces éventualités programmatiques (encore largement prospectives) dans le cadre des réflexions sur la réalisation du Palais des Sports de l'agglomération lilloise (le site de l'Union à Roubaix) et dans le cas du Palais des Sports de l'agglomération rouennaise. En effet, pour ce dernier, un des sites potentiels permettrait d'inscrire l'équipement sportif d'agglomération sur une zone dédiée à un pôle commercial sportif régional comprenant une grande surface spécialisée en articles de sports entourée de son « parc de la forme » et de son « campus régional » réunissant locaux de direction, centre de formation, restauration et hébergement.

Cette nouvelle forme d'espaces sportifs ouverts au sein des magasins est conçue et gérée par les distributeurs d'articles de sports dans le souci d'offrir aux clients des espaces de détente, de pratique ludique, d'essais de nouveaux appareils.

Non seulement elle constitue en soi une autre conception d'espaces de pratique, animés selon des logiques commerçantes, mais elle offre des possibilités de synergies avec des espaces sportifs publics situés en proximité, dans un type de relation secteur public / secteur privé qui reste à définir.

De fait, les synergies sont évidentes en termes d'espaces de stationnement, de pôles de services et de restauration, d'hébergement et de formation au sein d'un site qui affirmerait son identité sportive en la déclinant sous plusieurs formes. Elles sont à créer dans le domaine de l'animation et de l'événementiel par exemple.

Nous avons rencontré ce type d'opportunités dans les projets d'itinéraires sportifs et ludiques urbains (Bordeaux), de parcs urbains de loisirs sportifs (Amiens, Pornichet) et de Palais des Sports (Rouen, Roubaix, Strasbourg). Ce partenariat comprenant un partage d'espace avec un grand magasin sportif devient une hypothèse très fréquente dans les projets d'équipements sportifs, ce qui influencera à terme le choix du site autant que le programme du projet.

3.4 Réponses à des opportunités et à des enjeux de développement local

La transformation des modes de production laisse au cœur de la trame urbaine des villes **d'importantes friches industrielles et portuaires**. Le souci de réhabiliter ces espaces tout en conservant l'acquis en termes de bâti incite les acteurs locaux à rechercher des usages nouveaux pour ces terrains et ces hangars. Les pratiques sportives apparaissent souvent comme une " bonne opportunité " pour occuper ces espaces de grandes dimensions. Les projets d'aménagements sportifs sont alors définis en fonction de l' espace existant et l'objectif perçu reste de " faire des économies " grâce à cette réhabilitation. Cependant les rapports entre l'espace disponible et les besoins de l'équipement sportif ne sont pas toujours optimisés. Nous avons rencontré cette difficulté dans le projet de stade couvert d'athlétisme de Caen Mondeville et dans le projet de site "Culture et Sport Urbain" de Grenoble. Dans un cas, la friche semble un peu étroite pour développer le projet dans les meilleures conditions, dans l' autre cas la friche semble trop grande pour définir un espace de pratique de roue cohérent.

Cette « sportivisation » des friches concerne également les friches militaires au moment où de nombreux terrains et casernes sont libérés dans le cadre de la réorganisation des forces armées. Les casernes qui disposent d'un hébergement en état et de terrains de sports en proximité apparaissent comme des opportunités pour la réalisation de centres de formation sportive comme par exemple le Centre Régional Jeunesse et Sports (CRJS) d'Amiens.

Cependant, les économies réalisées par rapport au coût de la construction d'un équipement neuf ne sont pas toujours effectives. C'est le cas de l'installation de l'UFRSTAPS de l'université de Toulouse délocalisée à Rodez au sein d'une caserne de gendarmerie : la recherche de qualité des prestations s'est traduite pour la réalisation du pôle universitaire par un coût au m² équivalent à la réalisation d'un bâtiment neuf.

Cependant, la sportivisation des friches industrielles ou militaires permettra l'émergence d'espaces sportifs nouveaux. D'une part les contraintes du site et du bâti imposent des solutions innovantes et d'autre part les niveaux de prestation très variés, du "rustique" au plus prestigieux élargissent la palette des mises en espace.

3.5 Élaboration de solutions gestionnaires adaptées

Il apparaît que l'objectif prioritaire de minimiser les coûts de fonctionnement des équipements sportifs renforce la réflexion sur la définition du pôle gestionnaire. La conception de l'équipement sportif s'efforce alors d'intégrer les contraintes de gestion dès l'origine du projet. Les choix pour l'accueil des publics et la gestion des flux d'utilisateurs, comme pour la régulation des fluides et la maîtrise de la sécurité générale, sont alors établis dans un souci d'optimisation des coûts.

Les gestionnaires des équipements sportifs publics qu'ils soient inscrits dans les régies directes ou intéressées, les sociétés d'économie mixte ou les délégations privées (affermage) interviennent de plus en plus dans la conception des espaces sportifs pour proposer des solutions et éviter des erreurs sur la base de leurs expériences acquises.

Cependant le choix d'un mode de gestion peut également constituer un élément stratégique pour le Maître d'Ouvrage au sein de scénarios contrastés d'équipements. Par exemple, le fait de définir une piscine dans une optique de délégation en gestion privée tend à valoriser les espaces porteurs de rentabilisation (bassins loisirs, aires de jeux, aires de service) au détriment de réponses à des besoins plus strictement sportifs. Il y a donc une certaine forme d'adéquation entre le gestionnaire et l'équipement défini.

En conséquence, le fait d'associer trop tôt le gestionnaire à la définition de l'espace implique qu'un choix a été effectué au regard des potentialités existantes, la question étant de savoir à quel moment et sur quelles bases ce choix doit être effectué par le Maître d'Ouvrage.

3.6 Respect de multiples contraintes techniques et fonctionnelles

Depuis un grand nombre d'années les équipements sportifs s'adaptent aux évolutions des règlements des diverses fédérations sportives. Le pouvoir de définition des aires de pratiques qui se traduit par l'homologation des terrains et des stades représente une des principales forces du mouvement sportif sur les maîtres d'ouvrage publics.

Notons qu'à l'inverse il devient possible de définir un espace pour des pratiquants de loisirs en ne respectant pas les règlements sportifs pour éviter toute appropriation par les clubs.

Cette définition de l'équipement par les règlements sportifs constitue le plus souvent un obstacle à la créativité. En général les aires de jeux sont définies dans leurs plus grandes dimensions en réponse aux exigences sportives qui structurent ainsi l'espace de pratique de tous.

Il semblerait préférable, si possible, de définir des espaces de pratiques qui dépassent les limites des aires sportives. En conséquence, les équipements ne seraient plus perçus

comme respectant en priorité le cadre de la pratique compétitive. Cette option permet alors de définir des espaces de loisirs en réponse aux nouvelles demandes tout en n'excluant pas l'éventualité d'une pratique sportive compétitive de club.

Ces espaces sportifs « plus grands » et modulables sont simples à concevoir dans le cas des pratiques d'extérieur, en revanche, dans le cadre des pratiques en salle ils apparaissent toujours comme " plus coûteux " et l'espace sportif normé reste un vecteur puissant de définition.

C'est ainsi que pour les patinoires quand la surface de glace considérée comme nécessaire à construire est supérieure à un terrain de hockey sur glace, elle tend en fait à définir un second terrain pour l'entraînement (le cas des patinoires de Rouen et de Grenoble) et la forme sportive reste l'étalon de définition de l'espace (on connaît des aires de glace plus inventives qui échappent à l'orthogonalité sportive : les projets d'ensemble « piscine - patinoire » de Motherwell et Inverclyde en Ecosse, de S'-Hertogenbosch aux Pays-Bas réalisés par les architectes Faulkner et Browns. Pourtant, la récente patinoire de Montpellier qui comprend en plus de l'aire sportive, une aire de glace exclusivement définie pour la pratique de loisirs témoigne de l'évolution lente rendue possible par le recul de la prégnance de la forme sportive.

3.7 Apports des experts en programmation, études et maîtrise d'œuvre

Au delà de ces contingences, il faut laisser aux concepteurs la possibilité d'imaginer des espaces sportifs innovants en réponse aux transformations des pratiques. Les différents intervenants de conseil à la maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre peuvent à leur niveau respectif produire de l'innovation.

C'est ainsi que les équipes d'études préalables qui tendent de plus en plus à regrouper des experts provenant d'horizons variés (urbanistes, paysagistes, sociologues, géographes, économistes ...) inventent par leurs échanges des solutions inattendues. Les regards portés sur les espaces sportifs s'enrichissent des

apports des << non spécialistes >> du sport. Les paysagistes proposent ainsi des mises en forme et des partitions végétales d'espaces sportifs qui offrent des fonctionnalités nouvelles (labyrinthe végétal, abris, appropriation sportive de type « acrobanchés » par exemple).

Les architectes, en réponse à un programme bien construit, sont à même de valoriser la réponse envisagée par le programme en apportant des dimensions inattendues. La valeur créative reste un élément important de la formation de l'architecte. Lors de concours de fin d'études dans les écoles d'architecture naissent ainsi des projets sportifs innovants qui trouvent plus ou moins leur écho au cours de réalisations ultérieures (par exemple le projet de site médical et sportif implanté à New York et imaginé par C. Mauga et C. Seixo de l'école d'architecture de Bordeaux).

4 Conclusion

Cette contribution à l'approche prospective des équipements sportifs comporte évidemment d'importantes limites. En effet, comme l'analyse prospective essaie d'être générale, comme elle s'efforce d'approcher les phénomènes dans leur globalité, elle pêche évidemment par défaut de précision et d'analyse.

C'est ainsi que les différents points et exemples évoqués mériteraient des développements plus importants pour en approcher la richesse et la complexité.

Par ailleurs, l'étude est fondée sur une connaissance nécessairement partielle des données d'évolution du champ des équipements sportifs limitée aux capacités d'investigation de son auteur.

Certaines dimensions ont nécessairement été oubliées et notamment un recours plus conséquent aux exemples étrangers même si nous pensons que les conditions sociales et réglementaires déterminent largement la réalisation des équipements sportifs dans le cadre d'États qui ne possèdent pas les mêmes règlements et les mêmes modes de production des espaces sportifs. C'est ainsi que les piscines patinoires d'origine anglo-saxonnes innovantes citées ci-dessus ne sauraient être développées en France pour des questions de règlements d'hygiène et de sécurité différents. Des évolutions sont peut-être à attendre dans le cadre des procédures d'harmonisation européenne.

Cependant, nous avons tenté de conserver intact le souci de témoigner de la dynamique d'évolution des équipements sportifs dans une période de transformation et de foisonnement des pratiques à caractère sportif. La force des enjeux associés aux réalisations d'équipements publics suscitera des nouvelles synergies, peut être inattendues, qui permettront l'émergence d'espaces de pratique sportive nouveaux mieux adaptés aux exigences de leurs publics comme aux objectifs de leurs maîtres d'ouvrage.

5 Bibliographie

AUGUSTIN (J.P.) - Sport géographie et aménagement; Collection Fac Géographie Paris, Nathan, 1995.

BASLE G. - Contribution à une analyse prospective des équipements sportifs en France, Revue Européenne de Management du Sport, Éditions PUS, Numéro 4, Mai 2000, pp 45-66.

BASLE G., POCIELLO C- Espaces et équipements sportifs : innovation, prospective et management -, in « Sports et management, de l'éthique à la pratique », sous la direction d'A. Loret, Éditions Dunod, Paris; 1993.

BAYEUX P - Le sport et les collectivités territoriales, QSJ n° 3198, PUF Paris 1996. CALLEDE (J.P.) et DANE (M.) - Sociologie des politiques locales -, trente ans d'action sportive à Bègles (Gironde), Éditions de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, Bordeaux, 1991.

VIGNEAU François - Les espaces du sport, QSJ n° 3410, PUF Paris 1998.

Sports en ville - les Annales de la Recherche Urbaine, Éditions du Ministère de l'Équipement, n°79, Juin 1998.

3.3.2.3 *Le point de vue de l'architecte et de l'urbaniste sur les consultations en France.*

Synthèse de l'intervention de J. REY

L'évolution de la planification à l'origine du changement des pratiques et des théories sur l'urbanisme.

Après la deuxième guerre mondiale, on constate :

- Une France profondément rurale (45% de paysans),
- Une France qui décide que l'urbanisation est le moyen de s'inscrire dans la modernité et le développement économique (à l'instar de l'Allemagne),
- Une société civile qui n'est pas en mesure d'assurer ce changement

L'intervention volontariste, centralisée et technocratique de l'État

« ... qui rejoint l'idée que le rationnel (la planification) va régler les contradictions de la société. . . (pour un bonheur universel)... »

- Le logement et travaux publics (intervention jusqu'à 80%), l'emploi (Fos), les loisirs (développement des stations de montagne et des bords de mer),
- Un encadrement réglementaire (LOF),
- La Charte d'Athènes pour la théorie (entre autres) et application des techniques industrielles de l'automobile (pour le logement),

La fin du système et la mutation des idées et des comportements.

- Fin de la croissance urbaine (disparition de l'industrie lourde),
- Avec l'évolution du système économique, mutation des mentalités (évolution du statut de la femme), des avantages sociaux, de la pérennité de l'emploi : le temps des déplacements et de la mobilité, etc.

La décentralisation: un urbanisme d'identité.

- L'État coordonne mais il ne centralise plus,
- Apparaît la nécessité pour les villes de se positionner (se rendre identifiable) notamment pour attirer l'investissement, l'emploi, etc., afin de se développer,

Les caractéristiques du projet urbain:

- L'initiative des collectivités locales se porte sur les lieux en mutation (les zones rurales, les friches industrielles, les banlieues, etc.),
- Les logiques de marché étant révolues, le politique va s'investir de plus en plus dans les opérations pour initier et promouvoir d'autres politiques.

L'exemple des zones rurales en périphérie des villes où l'enjeu du projet urbain consiste à savoir comment passer de « l'état rural » à « la Ville ».

Outre la connaissance :

- du patrimoine du tissu rural, pour la conservation de l'identité des lieux,
- des caractéristiques du monde paysan, pour permettre la création d'espaces publics porteurs de sens ou la réalisation des équipements publics adaptés, etc.,

il est nécessaire:

- d'intégrer dans la pratique d'élaboration des projets urbains l'opinion des acteurs (investisseurs et usagers),
- la volonté politique, etc.,

.... « car le projet urbain ne peut exister que par sa seule pertinence technique... »

3.4 2^{ème} réunion du Comité Consultatif du 11 mai 2001

3.4.1 Ordre du jour

Les modes d'intervention en France

- 9h30/10h00 Accueil des participants,
- 10h/10h15 Point sur l'état d'avancement des travaux du Comité Consultatif et présentation de l'ordre du jour de la séance.
- 10h30/12h15 **Typologie des situations de projet**
- **Le retour du politique dans la maîtrise d'ouvrage** exposé: **Raymond Gili** Architecte -Enseignant à l'Ecole d'Architecture de Paris La Villette, chercheur au G.R.A.I.N.,
 - **Martigues: Le Théâtre des Salins dans le quartier de l'Hôtel de Ville.** Exposé: **Sophie Bertran de Balanda** Architecte à la Direction des Services de l'Urbanisme de la Ville
 - **Études pour l'aliénation du patrimoine militaire** exposé: **Olivier Godet** Urbaniste d'Etat au Ministère de la Défense (MRAI)
- Débat Coordination: Monsieur Lanfranco Virgili** Architecte-urbaniste Inspecteur Général Honoraire du Ministère de l'Équipement.
- 12h15/12h45 **Le projet du Musée du Confluent** à Lyon Présentation des projets. Exposé de : **Dominique Bouchon** Chef de projet à la SERL.
- 12h45/14h00 Pause
- 14h00/15h45 **Proposition d'un outil de travail pour amasser et classer les suggestions et réflexions du Comité Consultatif.** Animation par **Robert Thomazeau** Directeur de la Recherche à l'ENTPE
- 15h45/16h20 **Formations, missions et compétences** Interventions de: **Rémi Gaillard** CNFPT et de **Claude Hourcade** Programmiste et Enseignant à l'Ecole d'architecture de Lyon.
- 16h20/16h30 Synthèse des débats par Jean Paul Dumontier Directeur adjoint du Certu.

3.4.2 Les interventions

3.4.2.1 *La reconversion de l'établissement de la Marine*

Synthèse de l'intervention de Monsieur Olivier GODET

Architecte Urbaniste de l'État, Ministère de la Défense, mission pour la réalisation des biens immobiliers

Depuis 1995 les terrains de l'établissement de la Marine, anciennement à usage industriel, sont sans usage pour le Ministère de la Défense qui en a décidé l'aliénation.

La libération de ces 4 hectares bâtis constitue un enjeu urbain indéniable (rupture dans le tissu urbain, enclavement, effet sur les quartiers mitoyens...).

La M.R.A.I. (Mission pour la Réalisation des Actifs Immobiliers) est chargée de la vente de ce terrain, prioritairement à la ville pour des raisons évidentes d'urbanisme, mais également selon les règles du code du domaine de l'État.


Pour permettre de gérer la réflexion nécessitée par l'évolution des usages de cet immeuble, deux études permettent de progresser parallèlement dans le domaine de la programmation mais aussi de formalisation de la réflexion.

Une autre caractéristique de la méthode mise en œuvre est la constitution d'un comité de pilotage regroupant autour du Préfet des Hauts de Seine l'ensemble des partenaires intéressés par l'opération.

Il s'agit dans cette réflexion de tenir compte de la diversité des facteurs en jeu tant par l'opportunité de résoudre les problèmes urbains liés à la structure de cette emprise « opaque » de 200 m sur 200 que par le développement judicieux de programmes nouveaux (ouverture du site, réduction actuelle, création d'espaces verts, mise en place d'activités, mise en valeur du patrimoine. enjeux culturels et mise en œuvre de procédure de déplacement dépassant l'échelle de la ville. . .)

Par une, reconquête urbaine, cette opération constitue donc une réelle action de valorisation urbaine, architecturale et économique.

Les problèmes à résoudre :

 <p>La M.R.A.I entretient de bonnes relations avec les collectivités locales.</p>	<p>Du militaire au civil, une grande inquiétude des collectivités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L 'impact politique; - Le déséquilibre socio-économique; - L 'absence de projet; - La peur de la friche; - La dépollution de l 'emprise; - La valeur du bien. <p>Un groupe de réflexion: le comité de pilotage</p>
--	---

Les études :

<p>La M.R.A.I participe de manière significative au choix d'aménagement futurs des immeubles mis en vente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - une aide a la négociation - une base d'élaboration du prix de cession <ul style="list-style-type: none"> - Connaître le site et son contexte, - Déterminer ses capacités de reconversion, - Rechercher des partenaires - Retenir un projet avec la collectivité, - - Proposer des scénarios.
--	---

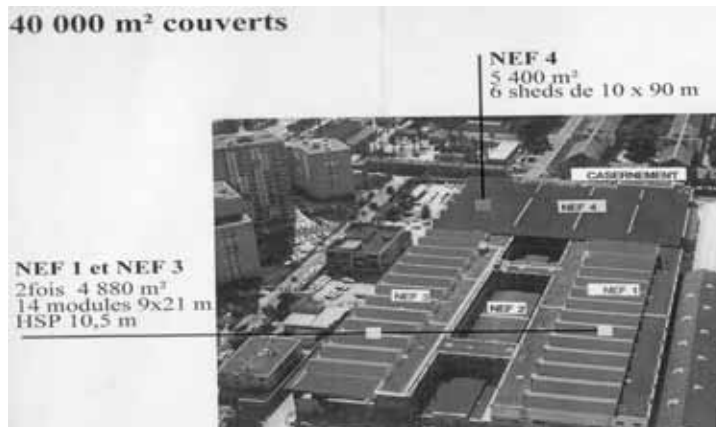


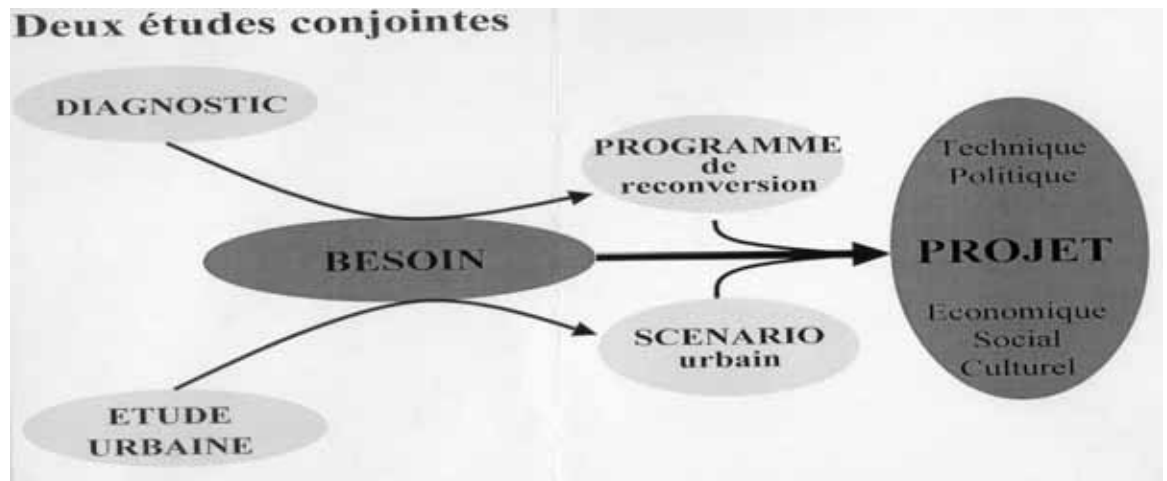
La volonté Municipale

<ul style="list-style-type: none"> - Fractionner le site, - Relier les quartiers, - Intégrer les qualités du bâti, - Créer des espaces publics, - Développer des activités et des emplois.

Des actions coordonnées entre plusieurs acteurs

- La Ville,
- La RATP,
- L'AMTUTR (Association du musée des transports urbains),
- La DRAC (Direction régionale des affaires culturelles),
- Le Ministère de la Défense





3.4.2.2 Note d'opportunité pour la création d'une formation qualifiante de chef de projet immobilier.

Intervention de Monsieur Rémi Gaillard
Responsable Pédagogique ENACT Montpellier.

Définition de la qualification

Intitulé de l'emploi : Chef de projets immobiliers

Dans certaines collectivités, on retient souvent le nom de «Chargé d'opérations ».

Identification du secteur professionnel: La maîtrise d'ouvrage revalorisée

Dans les collectivités de grande et moyenne importance, la tendance actuelle est de se recentrer de façon plus précise sur la maîtrise d'ouvrage.

On veut éviter les risques juridiques d'affaires mal suivies de façon globale. On veut augmenter la qualité, diminuer la durée d'exécution des projets, responsabiliser les agents, reprendre la maîtrise d'opération jusqu'à présent le plus souvent déléguée. Le droit européen et les jurisprudences récentes rendent d'ailleurs plus délicate l'utilisation d'outils comme les SEM ou l'assistance à maîtrise d'ouvrage : se pose notamment l'écueil de l'obligation de mise en concurrence dans le cadre global de la notion « d'opération » des marchés publics.

L'ensemble de ces facteurs pousse les décideurs à nommer un responsable qui mènera l'opération depuis sa gestation jusqu'à son parfait achèvement.

Le chef de projet immobilier : un nouveau métier dans les collectivités

Si l'on rencontre ce métier de plus en plus fréquemment en collectivité, c'est bien souvent par « symétrie » à la maîtrise d'ouvrage déléguée, au moins au départ.

Les sociétés d'économie mixte notamment possèdent depuis longtemps des « chargés d'opérations » tant pour leurs activités d'aménagement que de construction. En effet, il y avait nécessité de désigner un pilote, représentant privilégié du maître d'ouvrage, face à la multitude des acteurs de l'acte d'aménager ou de construire.

Le métier de chef de projet est né d'abord dans le domaine de l'aménagement puis dans celui de la construction. Le chargé d'opérations constructeur a généralement en « portefeuille » un plus grand nombre d'opérations que son collègue aménageur, ce qui est dû au montant plus souvent inférieur de chacune d'elles.

Situation de l'emploi dans l'environnement Emploi formation de ce secteur

Comme il a été vu plus haut, l'apparition de ce métier est surtout un fait politique de choix en matière d'organisation.

La responsabilisation d'une personne face à une opération permet de réduire les risques divers, juridiques, financiers, humains.

Les mises en examen de plus en plus fréquentes pour des motifs divers dans les opérations de construction ont mis en évidence le besoin de globaliser la vision d'une opération, afin de la maîtriser totalement.

Autant les métiers de conducteur d'opération pour les DDE et les DDA, de conducteur de chantier pour l'entreprise, ou d'architecte d'opération pour la maîtrise d'œuvre sont identifiés depuis longtemps pour l'État et dans le secteur privé, et font l'objet de formations adéquates autant dans le monde territorial les formations adaptées de chef de projet sont diffuses et pas encore globalisées.

Premiers éléments d'analyse de l'emploi

Le chef de projet immobilier de la collectivité, comme son collègue chargé d'opération de la SEM, n'a pas suivi de formation particulière avant son recrutement.

Du grade d'ingénieur ou de technicien territorial, il a généralement suivi une formation initiale dans une école d'ingénieur ou d'architecture, ou bien il est titulaire d'un DUT ou d'un BTS en bâtiment/Génie civil, et possède souvent une expérience dans un service bâtiment.

Sous les ordres directs du chef de service « des lycées », « des collèges », « du patrimoine », « construction » ou leurs équivalents suivant le type de collectivité et le mode d'organisation, le chef de projets immobiliers travaille avec une petite équipe souvent constituée autour de chaque projet: un assistant administratif (attaché ou rédacteur), éventuellement un adjoint technique et une secrétaire. Cela peut l'amener à travailler avec des personnes différentes pour chaque opération dont il a la charge.

On lui demande, outre ses connaissances techniques dans le domaine du bâtiment, de maîtriser :

- La loi MOP, ses conséquences.
- Les normes et règlements concernant la sécurité (notamment en matière de protection contre l'incendie), l'hygiène, l'accessibilité des bâtiments, particulièrement des Établissements Recevant du Public (ERP).
- La réglementation des marchés publics, particulièrement les marchés de travaux et de maîtrise d'œuvre.

- La pratique de la négociation.
- La programmation du bâtiment
- La gestion de projet, notamment financière.
- L'urbanisme réglementaire (permis de construire, POS, règlements de zone, autorisations de voirie, ...).
- Les problèmes d'acquisition, d'assurances diverses,

Public visé

Effectif concerné, public visé

Au regard du nombre d'ingénieurs en formation initiale d'application, on peut estimer le flux total annuel d'embauche actuelle dans ce poste à 40 agents pour ce cadre d'emploi.

Il faut ajouter à ce chiffre les mutations internes et redéploiements divers de la maîtrise d'œuvre à la maîtrise d'ouvrage notamment, ainsi que les agents des autres cadres d'emplois (surtout Technicien Territorial et Technicien Territorial Chef).

Cela nous amène approximativement à une centaine de personnes nouvellement concernées annuellement, sans tenir compte des agents déjà en poste, mais qui voudraient éventuellement obtenir une qualification reconnue.

Le nombre des agents occupant ce poste est actuellement en grande augmentation.

Observation et analyse des besoins et demandes exprimées

Ces données ont été obtenues lors de nombreux entretiens initiaux de cadres en formation initiale, en groupes de travail de l'Association des Ingénieurs des Villes de France, lors d'échanges avec les responsables des services concernés, avec des stagiaires suivant des formations du domaine, à travers les rapports de stages pratiques.

Ressources pédagogiques existantes

Correspondant au projet de formation qualifiante

Formations existantes

Ce métier ayant déjà fait l'objet d'une étude, un cycle de formation « **management de projets immobiliers** » constitue une première approche du cycle qualifiant envisagé.

Il comporte 4 stages proposés par l'ENACT de Montpellier, dont certains sont également repris par d'autres structures, comme l'ENACT d'Angers (1), la DR Midi Pyrénées (2, 3 et 4), la DR Rhône Alpes Grenoble (1), la DR Grande Couronne (1)

- (1) Maîtrise d'ouvrage et conduite d'opération
- (2) Programmation et coût global de la construction
- (3) Bilan financier et gestion prévisionnelle d'une opération de construction
- (4) La démarche qualité dans une opération de construction

D'autres formations intéressant directement ce métier sont proposées dans différentes structures : sécurité dans les ERP, accessibilité, hygiène, droit de la construction, qualité architecturale, assurances construction.

Enfin plusieurs structures proposent des formations en matière de marchés publics directement utiles aux chargé d'opération .

Personnes ressources

En interne, Rémi GAILLARD à l'ENACT de Montpellier a été responsable du service construction d'une région et directeur adjoint d'une société d'économie mixte de construction, coordonnateur de 10 ingénieurs et architectes chargés d'opérations.

D'autres cadres du CNFPT ont travaillé dans ce domaine et pourraient collaborer à ce cycle.

Un réseau important de professionnels territoriaux et intervenants est déjà sollicité pour des formations et des groupes de travail, notamment dans le cadre du pôle de compétence patrimoine bâti.

Élaboration du cahier des charges

Échéancier envisagé

L'avancement des études du métier permet de finaliser une proposition pour le dernier trimestre 2000.

Budget prévisionnel

Un cycle qualifiant pourrait avec certains pré-requis comporter 6 stages de 5 jours, soit 30 jours de formation théorique et un projet individuel à mener pendant la même période accompagné par un tuteur et donnant lieu à l'évaluation qualifiante finale.

Un budget prévisionnel précis ne peut être établi à ce stade: il faut évidemment connaître le nombre exact de stages composant le cycle qualifiant, le mode d'évaluation, les moyens de publicité, les modalités pédagogiques, etc. ...

Une chose évidente pour l'instant est la charge en temps de cadre et de secrétaire à dégager pour la période d'élaboration, puis pour la gestion de ce cycle. Une étude commune pour ce dernier point pourrait être faite pour tous les cycles qualifiants.

3.4.2.3 *Le projet du musée des confluences a Lyon*

Intervention de Monsieur Dominique Bouchon Chef de projet à la SERL.



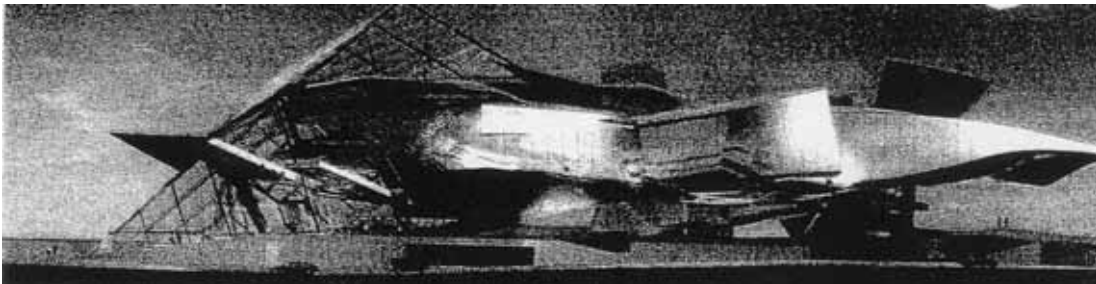
REPÈRES

- ◆ **Tutelle:** Conseil Général du Rhône,
- ◆ **Budget :** 400 millions de francs (MF) HT: (62 millions d' Euro) hors parcs de stationnement (9 000 m²),
- ◆ **Thème:** Science-société (multi disciplinaire),
- ◆ **Lieu:** Lyon, à la pointe du confluent,
- ◆ **Surface du musée:** 22 000 m², dont 20 % pour les interfaces (accès, accueil), 50 % pour le corps du musée (expositions, espaces liants, auditorium) et 30 % pour les supports (coordination, logistique),
- ◆ **objectif de fréquentation:** au départ 500 000 visiteurs par an,
- ◆ **Candidats:** sept projets étaient en lice: œuvres de Peter Eisenman associé à Felice Fanuele (USA/France), Carlo Ferrater (Espagne), Jacques Ferrier (France), Coop Himmelblau (Autriche), Steven Holl (USA), Atelier François Seigneur et Sylvie de la Dure (France), Cabinet Tectoniques Architecture associé à Christian Drevet (France).
- ◆ **Projet retenu:** Musée Cristal-Nuage de Coop Himmelblau (Projet sélectionné par un jury international les 16 et le 23 Février 2001).
- ◆ **Les prochaines étapes:** Désignation du lauréat: 23 février 2001. Dépôt du permis de construire : Novembre 2001. Consultation des entreprises : Juillet 2002. Démarrage des travaux : Janvier 2003. Ouverture au public : Fin 2005.
- ◆ **Les thèmes:** Mêlant science, société, création et tout ce qui touche l'homme et la vie, le Musée déclinera trois grands thèmes:
 - « Cosmos et Individu » (l'Univers, la vie, l'homme, le corps, l'esprit),

- « Nature et Culture » (Environnement, matière, relation entre les individus),
- « Faire et Faire-faire » (Science, techniques, création, société).

◆ **Un pôle de musées:** Le Musée des Confluences fait partie du pôle muséologique du Conseil Général (un budget culturel annuel de 272 MF par an).

Ce pôle comprend : le musée archéologique de Saint-Romain-en Gal, le musée gallo-romain de Lyon, le Parc Musée de la Lacroix Laval (avec le Château de la Poupée amené à devenir le musée des enfants), le Musée d' Histoire Naturelle (futur Musée des Cultures du Monde), le Centre de Recherche sur les Collections rue d'Anvers.



Musée Cristal-Nuage de Coop Himmelblau (Projet sélectionné par un jury international le 16 et le 23 Février 2001).

3.5 3^{ème} réunion du Comité Consultatif du 4 juillet 2001

3.5.1 Ordre du jour

La question du passage du projet à l'action

- 9h30/10h00* Accueil des participants,
- 10h00/10h15* Point sur l'état d'avancement des travaux du Comité Consultatif et présentation de l'ordre du jour de la séance.
- 10h15/11h00* **Les marchés de définition:**
- Les principes génériques (dans quels cas et pourquoi les utiliser ?),
 - L'organisation de la procédure (composition et choix des équipes, le cas d'une maîtrise d'ouvrage multiple, etc.) exposé de **Jean Marie Galibourg**, Architecte Urbaniste en Chef de l'État Secrétaire Général Adjoint de la MIQCP.
- 11h00/11h30* **Débat.** Coordination: **Lanfranco Virgili** Architecte-Urbaniste Inspecteur Général Honoraire du Ministère de l'Équipement.
- 11 h30/12h45* « **La prise en compte de l'aménagement** » dans les études préalables, la définition et la rédaction des programmes. Présentation des travaux du groupe de travail restreint, exposé: **Marc Schneider** Consultant au CREPAH
- 12h45/14h00* pause
- 14h00/14h30* **L'acte de construire:** programmation et déontologie. Exposé de **Jean Paul Louvet** Architecte des Bâtiments de France Service Départemental d'architecture et du patrimoine du département du Rhône.
- 14h30/15h00* **Propositions de pistes de progrès :** **Marc Schneider** Consultant au CREPAH
- 15h00/16h00* **Débat:** Détermination des actions prioritaires et des équipes projet. Coordination: **Jean Luc Coquet, René Baroux** Certu/MEP
- 16h00/16h10* **Conclusions :** Jean Paul Dumontier Directeur adjoint du Certu.

3.5.2 Note de cadrage

Dans le cadre des séances de travail précédentes le comité consultatif a réfléchi sur le processus du déroulement; de la commande d'équipement public depuis l'identification par le maître d'ouvrage d'un besoin ou l'affichage d'une volonté politique jusqu'à la définition du lieu d'implantation de l'équipement dans la ville

Pour traiter de ce sujet, le groupe a tenté de définir l'organisation des modes de production d'un équipement.

Cette démarche est partie de la notion de commande (projet politique ou le besoin social d'équipement) qui a été déclinée au travers :

- Du projet urbain au sens du schéma stratégique d'organisation des grandes fonctions urbaines,
- Du projet d'aménagement au sens de l'inscription et de l'insertion de l'équipement dans le quartier.

Ce travail a permis d'identifier en partie le processus de la commande et les différents paramètres qui interviennent et font évoluer celle-ci.

Parmi ces paramètres, celui du partenariat réalisé au gré des carrefours d'intérêt des différents acteurs intervenant sur la ville et les quartiers a été plus particulièrement étudié.

La présentation d'un cas d'étude a permis:

- de montrer les différents moments (analyses, débats, projet politique) qui ont présidé au lancement de la démarche,
- de décliner les différentes étapes,
- de décrire les passages d'une étape à l'autre ou les moments de « rupture » qui ont fait évoluer ou modifier la ligne théorique du montage du projet. Pour chacun des moments ou ruptures, ont été identifiés les acteurs (techniques, politiques, institutionnels, réglementaire) concernés.

Sur la base de ce travail ont été formalisés des schémas définissant les différentes situations possibles selon le déroulement du processus de production de l'équipement public et indiquant les « moments-clés » et le partenariat envisageable pour faire progresser le projet. Ces résultats seront proposés lors de notre journée du 4 Juillet.

Le travail de groupe du 4 Juillet devra permettre de définir des pistes de progrès sur les différentes dimensions *modes de faire, savoir faire, procédures,...* et devra identifier les modes de collaborations à venir pour traiter des sujets d'intérêt commun qui émergeront lors des débats.

© ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement
centre d'Études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques

Toute reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement du Certu est illicite (loi du 11 mars 1957).
Cette reproduction par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Reprographie: CETE de Lyon ☎ (+33) (0) 4 72 14 30 30 (décembre 2003)
Dépôt légal: 4^e trimestre 2003
ISSN: 1263-2570
ISRN: Certu/RE -- 03 - 01 -- FR

Certu
9, rue Juliette-Récamier
69456 Lyon Cedex 06
☎ (+33) (0) 4 72 74 59 59
Internet <http://www.certu.fr>