MODALITÉS D'APPLICATION DE DÉMARCHES PROGRAMMATIQUES CONCERTÉES ET PARTICIPATIVES POUR DES PROJETS DE PROXIMITÉ

Octobre 2002

Jodelle ZETLAOUI-LEGER,
laboratoire CRETEIL, groupe de recherche EPPPUR,
Université Paris XII-Val de Marne

Rapport effectué à la demande de
la Délégation Interministérielle
à la Ville
Lettre de commande n°01 57 25
au groupe de recherche :

EPPPUR
Evaluation Pratiques Projets Paysages Urbains

Le rapport complet avec ses annexes est consultable sur place au Centre de ressources de la Délégation interministérielle à la ville et disponible sur demande à l'adresse mail suivante : *zetlaoui@univ-paris12.fr*

Introduction 3

PARTIE I : Enjeux et enseignements méthodologiques liés à l'application d'une démarche programmatique basée sur l'évaluation d'usages et l'implication des habitants et utilisateurs tout au long d'un processus opérationnel : le cas de la réalisation d'équipements de proximité. 15

A. Principaux apports méthodologiques de trente ans de recherches-expérimentations en matière de prise en compte des pratiques habitantes dans les opérations de construction. 15

1. Les expérimentations Conception et Usage de l'Habitat : l'apport des sciences sociales dans la programmation architecturale. . 15

2. SEPIA et la "programmation générative" : la définition d'un système d'acteurs, d'outils et de notions opératoires spécifiques. 16

3. L'intérêt récent en France pour les expériences de Post-Occupancy evaluation anglo-saxonnes et pour les démarches d'évaluation d'usages. 18

B. Principes méthodologiques d'une démarche basée sur l'évaluation, la prise en compte des pratiques socio-spatiales, et sur l'implication des habitants et utilisateurs tout au long du processus opérationnel 20

1. Appréhension générale de la démarche programmatique en architecture 22

a) Le repositionnement du projet d'architecture dans une logique de projet urbain. 22

b) La démarche programmatique comme processus d'explicitation et de résolution de problèmes successifs. 22

c) Des objectifs associés à la vocation générale de l'équipement et définis en termes du projet de vie. 29

d) Un travail programmatique où sont intégrées dès le début et tout au long de la démarche, dimensions spatiales, sociales, économiques techniques et de gestion. 30

e) Une démarche programmatique qui couvre l'ensemble du processus opérationnel jusqu'à l'évaluation du bâtiment en fonctionnement 32

2. Modalités d'organisation d'une démarche concertée et participative, et outils mobilisés 33

2.1 Approche méthodologique d'une démarche concertée et participative. 33

a) La vérification de l'existence d'une véritable volonté politique de s'engager dans une démarche concertée et participative. 33

b) L'organisation du dispositif de concertation et de participation : la constitution des trois pôles d'acteurs

c) Une démarche itérative qui engage la maîtrise d'ouvrage dans une dynamique décisionnelle tenant compte des problèmes soulevés par les habitants et utilisateurs à chaque stade 44

2.2 Les notions et outils mobilisés 45

a) Une approche de l'espace programmatique par les pratiques, les acteurs et les lieux, en rupture avec les approches fonctionnalistes traditionnelles. 45

b) Des techniques d'enquête et d'implication des acteurs, spécifiques selon les opérations et les phases de la démarche programmatique 48

c) L'utilisation du dessin dans l'exploration des problématiques programmatiques 53

d) Vers une nouvelle écriture programmatique. 58

3. L'introduction d'évaluation d'usages ex-post et concomitante dans la logique programmatique. 61

a) Approche méthodologique adoptée. 63

b) Modalités d'application et types de résultats produits par une méthode d'évaluation d'équipement centrée sur la qualité d'usages et d'appropriation. 65
c) Les mémentos : leur utilisation au cours de démarches programmatiques. 78
d) L'évaluation "réflexive", portant sur éléments produits au cours d'une opération. 83

PARTIE II : Exemple d'application de la démarche pour la réalisation d'un équipement socioculturel de quartier et réflexions émanant d'autres expériences 89
A - Une démarche programmatique concertée et participative pour la réalisation du centre socioculturel de Buxerolles dans la Vienne (86). 90
1. Une phase de diagnostic et de définition des objectifs liés au projet, approfondie, concertée et participative. 91
a) Caractéristiques urbanistiques de la commune 92
b) Enjeux liés à la réalisation d'un projet socioculturel, diagnostic et mise en place d'un premier dispositif de concertation. et de participation. 93
2. Organisation d'un processus opérationnel concerté et participatif : la démarche programmatique adoptée. 96
3. Choix du site, définition du projet de vie et des premières orientations programmatiques. 103
a) Premières évaluations des sites pressentis. 103
b) `ulaboration d'un préprogramme et création d'une structure de gestion. 110
c) La réalisation du programme d'esquisse : approfondir la réflexion en s'appuyant sur des visites critiques. 122
B - Difficultés et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la démarche. 139

Conclusion 148
Bibliographie 150

Introduction

Les principes qui sous-tendent la démarche dont il sera question dans ce document n'ont pas été inventés ces dernières années. Ils se sont au contraire progressivement constitués et résultent de près de trois décennies de recherches et d'expérimentations engagées notamment par le département sciences humaines du CSTB, dans la perspective d'une meilleure prise en considération des pratiques habitantes et des usages dans la production des services publics et l'élaboration des projets de construction.[1] Ces principes avaient été pour la première fois formalisés et appliqués à l'occasion des programmes *Conception et Usages de l'habitat* et *Secteur Expérimental pour la Programmation Innovante de l'Habitat pour Personnes Âgées* dans les années 80 et au début des années 90. Ils sont aujourd'hui à l'oeuvre dans plusieurs champs d'interventions, avec des variantes spécifiques que leur ont données leurs promoteurs et leurs développeurs.

Ainsi, l'équipe du Laboratoire de Sociologie Générative du CSTB intervient t-elle actuellement dans le domaine de la revalorisation de quartiers d'habitat social avec une méthode s'appuyant sur de premiers travaux du département concernant la conduite d'opérations de réhabilitation[2], ainsi que sur le système d'acteurs et l'approche itérative définis lors de SEPIA[3], mais en insistant davantage sur les modalités de coopération locale entre acteurs, et en ayant recours à des outils d'investigation spécifiques[4].

---

[1] Il s'agit notamment en France des travaux réalisés à partir des années 60 dans une posture critique de l'esprit de la Charte d'Athènes par Françoise Choay, Henri Lefebvre, et Michel Ragon ; des recherches sur "l'habiter" effectués par l'Institut de Sociologie Urbaine (Henri Raymond, Nicole et Bernard Haumont), ainsi que par Jacqueline Palmade, Françoise Lugassy et Philippe Dard, au sein de la Compagnie française d'Économistes et de Psychosociologues; et enfin des recherches-expérimentations du département sciences humaines du Centre Scientifique et Techniques du Bâtiment.

[2] BONETTI (Michel), MAGHIERI, (Isabelle), HUMBLOT (P.), *Méthodes de conduite d'opérations de réhabilitation. La programmation générative*, CSTB pour la Direction de la Construction du Ministère du Logement, novembre 1988, 185 p.

[3] Cf. CONAN (Michel), *Programme de réalisations expérimentales d'habitat* pour personnes âgées, CSTB, juin 1988, 26 p et CONAN (Michel), SÉCHET (Patrice), *Habitat, services, insertion urbaine des personnes âgées : une méthode générative pour la conduite de projets*, CSTB pour le ministère du Logement-Direction de la Construction, octobre 1992, 25 p.

[4] Cf. les différents rapports produits par ce laboratoire dirigé par Michel Bonetti, ou pour une présentation synthétique de leur approche, le travail universitaire de Maïa BRUGÈRE, réalisé à l'Institut d'Urbanisme de Paris (Paris XII) sous le tutorat de Pierre Diméglio et de Michèle Jolé, et supervisé par Patrick Séchet (CSTB), *La prise en compte de la demande locale dans la démarche de programmation générative au laboratoire de Sociologie Urbaine Générative du CSTB : Évolutions, formes et confrontation à la pratique*, Juin 2001, 32 p., ou encore BONETTI (Michel, SÉCHET (Patrice), *Les démarches de développement de la participation des habitants*, CSTB, mai 2000, 18 p.

Dans le domaine de la production des équipements publics, Éric Daniel-Lacombe et moi-même avons essayé depuis six ans, de mettre à l'épreuve une démarche programmatique également inspirée des acquis des expérimentations CUH et de SEPIA, ainsi que des travaux de Michel Conan concernant la coproduction et l'évaluation des services publics.[5] Ce rapport vise à rendre compte des enseignements méthodologiques et pratiques que l'on peut tirer des missions de programmation et d'évaluation qui nous ont été confiées ces dernières années, dans des contextes réglementaires cette fois, non expérimentaux.[6] La première partie est consacrée à la posture méthodologique qui structure la démarche adoptée, à sa logique d'organisation eu égard aux différentes étapes d'un processus opérationnel, et à une présentation des outils qu'elle peut conduire à mobiliser. La seconde partie illustre ses modalités possibles d'application à partir d'une étude de cas.

Le souci de prise en compte des pratiques effectives des habitants apparaît en France à la fin des années 60 et au début de la décennie 70, alors que l'on commence à s'inquiéter des conséquences socialement préjudiciables de trente ans d'urbanisme opérationnel, orienté vers la production massive de logements et d'équipements, et guidé par le fonctionnalisme et la normalisation des process. Les critiques apportées à ce mode de production de l'espace, d'abord formulées par des sociologues et des anthropologues de l'urbain à l'occasion notamment des premières grandes enquêtes "habitantes", furent bientôt rejointes par celles d'urbanistes et de hauts responsables des services publics constructeurs, reconnaissant les problèmes d'habitabilité des grands ensembles qui avaient été réalisés depuis l'après-guerre en ignorant l'histoire des lieux et leurs exigences pratiques[7].
Au cours des années 70, l'État central entreprit de créer différents types de structures de recherches et d'expérimentations visant à promouvoir la qualité architecturale par une meilleure connaissance et prise en compte des usages dans les processus de production. C'est dans ce contexte que fut créé en 1972 le Plan Construction et Architecture et que se

---

[5] Avant ces applications, au début des années 90, Éric Daniel-Lacombe avait eu l'occasion de travailler à l'élaboration de la méthode d'évaluation d'usages dont il sera question dans ce rapport, avec Michel Conan. (Cf. bibliographie).

[6] Il s'agit des missions suivantes en particulier :

- évaluation de cinq groupes scolaires, d'espaces de pratiques artistiques et culturelles dans une quinzaine d'établissements scolaires du primaire à l'université, de trois maisons de l'étudiant, de six centres socioculturels;
- programmation d'un ensemble d'équipements de quartier (un groupe scolaire avec écoles maternelle et élémentaire, maison de quartier, centre de loisirs) et de cinq centres socio-culturels.

[7] Cf. RAGON (Michel), *Le prince et l'architecte* , Albin Michel, 1977, p. 29, citant une allocution de M. Robert Lion, délégué général des HLM, au cours d'une présentation en 1975 d'un rapport au Conseil Économique et Social : ""*Les efforts considérables entrepris depuis la fin de la guerre, pour faire face à la pénurie de logements, ont abouti à un résultat affligeant ; pour faire du social, on a construit des logements bon marché tous chers à l'usage.*" *Et M; Robert Lion, estimant que deux millions deux cent mille logements construits depuis 1950 créant des conditions d'habitabilité indignes du degré de civilisation auquel nous prétendons être parvenus, propose tout bonnement de les détruire. Rapport adopté par le Conseil Économique et Social par 147 voix contre 21 abstentions.*"

développèrent, avec son soutien, de nombreux travaux de ce type, dont ceux du CSTB doté à la fin des années 70 d'un département sciences humaines.

Les programmes *Conception et Usages de l'Habitat* et *Secteur Expérimental pour la Programmation Innovante de l'Habitat pour Personnes Âgées* s'inscrivirent dans cette perspective : ils avaient pour objectifs non seulement d'améliorer la qualité d'usages et du service public, par un dispositif permettant d'associer habitants, utilisateurs et organismes gestionnaires au processus de programmation et de conception, de prendre en considération simultanément plusieurs dimensions (sociales, économiques, techniques, d'usages...) tout au long de l'élaboration des projets, mais aussi de favoriser une appropriation collective de ces derniers, par l'instauration de nouveaux modes de coopérations entre acteurs.

A cette préoccupation de mieux prendre en considération les pratiques effectives des habitants et des utilisateurs dans les opérations d'aménagement et de construction, les pouvoirs publics y ajoutent actuellement une seconde, dont les modalités de réalisation sont en fait très liées à la première : "*promouvoir une élaboration démocratique des projets*"[8].

En effet, après deux siècles de centralisme et de démocratie essentiellement représentative, on assiste ces dernières années à une prolifération de lois visant à introduire plus de décentralisation et à susciter davantage d'implication des citoyens dans l'expression de la démocratie locale. Les dernières élections municipales (2001), présidentielles et législatives (2002) en France n'ont fait que confirmer le constat d'un écart croissant en forme de divorce entre société civile et représentation politique. Ce qu'on appelle aujourd'hui ainsi la "crise de la politique", nous renvoie en fait à une remise en question des formes traditionnelles de gouvernement local, telles qu'elles se sont exprimées depuis trente ans,[9] c'est-à-dire basées essentiellement sur une "*culture de la délégation*" et une relative mise à l'écart des citoyens dans les choix locaux.[10]. Les ateliers d'urbanisme au cours des "luttes urbaines" des années 70, avaient déjà constitué une forme de réaction à cette mise à l'écart. Mais ces expériences de "participation" intervenues dans le cadre d'opérations de réhabilitation avaient été menées essentiellement par des habitants appartenant aux "couches moyennes" souhaitant être reconnus comme des acteurs du système de pouvoir local, et s'exprimant surtout par l'élaboration de contre-projets.[11] L'échec de la plupart de ces initiatives, leur caractère

---

[8] CONSEIL D'ÉTAT-Section du rapport et des études, *L'utilité publique aujourd'hui*, La Documentation française, 1999, pp. 25-35 et p.109.

[9] Cf. la revue *Transversales*, n°2 du deuxième trimestre 2002 dans son dossier "Refonder la démocratie, consacrée aux "lacunes de la forme représentative de la démocratie" s'exprimant dans une crise de la politique. pp. 22-60.

[10] Pierre Deyon explique ainsi comment la démocratie locale en France a été aménagée par la voie d'une transposition pure et simple de la logique représentative, fondée sur une culture de la délégation et impliquant l'exclusion de fait des citoyens de la définition des actions et des décision locales. "*Le long refus de la démocratie locale*", in *La démocratie locale. représentation, participation et espace public*. CRAPPS et CURAPP, éditions PUF, 1999, p. 13.

[11] L'une des expériences célèbres de ce type d'initiative fut celle de l'Atelier Populaire d'Urbanisme de Roubaix créé en 1974, face à l'opération de rénovation du quartier de l'Alma-Gare.

sporadique et leur absence de soutien de la part des autres habitants et des élus, ne leur donnèrent pas de suite, enterrant pendant plus de dix ans la thématique de la participation.

Depuis quelques années, la participation des habitants à la vie publique fait de nouveau l'objet d'initiatives et de débats, mais selon des modalités différentes. La volonté de redynamiser la démocratie locale en France conduit depuis dix ans l'État à légiférer pour (ré)impliquer le citoyen dans la vie politique. Alors que les comités de quartier des années 70 avaient été des initiatives "ascendantes", [12] ils sont devenus des dispositifs préconisés voire imposés par la loi ; l'information et la consultation ont pour leur part été rendues obligatoires depuis 1992, l'État reconnaissant ainsi au citoyen un droit à pouvoir s'exprimer sur des projets qui le concernent. En fait, il s'agit pour les pouvoirs publics et les élus, non seulement de "réintéresser" le citoyen à l'exercice de la Démocratie, mais par là même, de mieux asseoir la légitimité des décisions prises. En effet, les impasses juridictionnelles que rencontrent les grands projets d'aménagement et d'équipements - avec la mobilisation de groupes d'habitants-experts multipliant les recours et élaborant des contre-projets - ou encore les procédures de révision des documents d'urbanisme, liées notamment à des modalités d'enquêtes publiques insuffisantes et trop tardives[13], ont-elles sans doute incité le législateur plus récemment encore, à préconiser l'implication "*des habitants, des associations locales et des autres personnes concernées, pendant toute la durée de l'élaboration du projet*".[14]

Si le législateur demande aujourd'hui d'associer les citoyens au-delà du stade de la consultation, pour préconiser "la concertation" ou "la participation" selon les textes, il reste néanmoins peu précis quant au sens qu'il donne à ces termes et quant à leurs modalités de mise en œuvre. Des structures administratives publiques, des chercheurs et des praticiens, confrontés aux nécessités d'organisation de projets avec une telle ambition, essaient depuis la fin des années 90 de clarifier les caractéristiques des différents niveaux d'une échelle de participation. On constate alors qu'une des difficultés de cet exercice est liée au fait que cette implication peut concerner soit l'action directe sur l'élaboration du projet, soit le partage de la décision, soit ces deux aspects conjointement; or si ces deux dimensions peuvent, dans certains cas, être amenées à se combiner, il est important de préciser comment, ce que ne présentent pas toujours les définitions que l'on peut rencontrer.

---

[12] Pour reprendre l'expression de Georges GONTCHAROFF in, " *Le renouveau des comités de quartier*", in *La démocratie locale. représentation, participation et espace public*. CRAPPS et CURAPP, PUF, 1999, pp. 306-326.

[13] Cf. les conclusions d'une des commissions d'études du Conseil d'État au sujet des procédures d'enquêtes d'utilité publique pour les grands projets d'aménagement ou d'équipement, in *L'utilité publique aujourd'hui*, La documentation française, 1999, pp. 25-35 et p.109-111, en particulier.

[14] Cf. Art. L. 121-1. Loi de démocratie de proximité (en 2001), Art. L. 300-2 Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (en 2000).

On notera également que le Conseil des ministres de l'Europe a produit après trois ans de réflexions, un texte de recommandations analogues in *La participation des citoyens à la vie publique au niveau local. recommandations Rec (2001) 19 et rapport explicatif.* Références juridiques, éditions du conseil de l'Europe, juin 2002, 38 p.

Cette précaution étant prise, on pourrait alors distinguer trois niveaux d'implication des habitants :

- dans **l'information, la consultation, la concertation**, ceux-ci ne sont pas associés directement à la décision et à la conception du projet mais peuvent avoir un rôle, plus ou moins important, par la prise en compte de leurs avis et de leurs réflexions, dans le processus de décision et d'élaboration du projet respectivement (cf. infra) ;

- avec **la participation,** les habitants, quels qu'ils soient peuvent participer à la réalisation du projet ou aux décisions associées à celui-ci. Les modalités de prise en compte de leur travail sont clairement explicités par la maîtrise d'ouvrage :

* dans **la coproduction**, les habitants apportent leur collaboration aux techniciens (avec des formes d'interactions qui peuvent être diverses, selon les contextes socio-politiques considérés), ils ne sont pas forcément sollicités pour faire partie de l'instance décisionnelle, mais peuvent être toutefois amenés avec les techniciens, à faire des choix en fonction de leurs interprétations d'une situation contribuant aussi en partie à la décision[15];

* avec la **codécision,** les habitants sont associés à la décision.

La participation implique les trois niveaux précédents.

- L'autogestion signifie qu'ils produisent aussi le projet lui-même.

Ces définitions n'existent que dans la mesure où elles peuvent se référer à des pratiques particulières, c'est de ce point de vue que nous avons essayé de les préciser, dans les deux pages qui suivent.

[15] Michel Conan montre en effet que " *l'action de l'administration ne peut être définie comme purement technique et neutre par essence, car les agents des services publics sont engagés dans des processus de décision qui sont en partie contraints par les lois et les règlements, mais non pas édictés par eux. Ils sont donc amenés dans leur travail à faire des choix en fonction de leur connaissances et de leurs interprétations des situations.* " CONAN (Michel), *La coproduction des biens publics*, Thèse de troisième cycle soutenue à l'Institut d'Urbanisme de Paris (université Paris XII-Val de Marne), 1996, p. 70.

Les différents niveaux d'implication des habitants à l'élaboration des projets (interventions liées à l'action ou-et la décision)

1 - Les habitants sont informés ou consultés

INFORMATION	Les élus, le maître d'ouvrage, font en sorte que les citoyens soient tenus au courant des décisions prises à propos d'un projet. L'information est un préalable indispensable à la participation, et doit être continue tout au long de l'élaboration d'un projet. Elle prend différentes formes et supports selon qu'elle s'adresse à l'ensemble de la population (diffusion par la presse locale, affichage, réunions publiques etc.) ou aux participants aux groupes de concertation (comptes-rendus).
CONSULTATION	Ayant arrêté un projet, le maître d'ouvrage demande des avis aux habitants. Le citoyen peut ainsi éclairer le décideur avant une décision. Ce dernier n'est toutefois pas obligé de suivre ces avis. Ainsi, certaines consultations, sous la forme d'enquêtes publiques, ont-elles été rendues obligatoires par la loi, mais elles interviennent généralement alors que le projet est déjà très avancé; c'est pourquoi, le seul recours pour les citoyens de remettre en question un projet, devient de type juridique. Les élus peuvent utiliser d'autres formes de consultation s'ils le désirent (référendum d'initiative municipale par ex.). Une consultation peut aussi être organisée quand une proportion qualifiée de citoyens la réclame (référendum d'initiative populaire).[16] La pertinence de la consultation dépend de la qualité de l'information qui la précède. Elle s'intègre à un processus véritablement participatif, si ses résultats sont pris en compte par la maîtrise d'ouvrage.

2 – Les habitants sont associés à des groupes de réflexions avant les prises de décisions

CONCERTATION	Pendant longtemps, dans le cadre de la planification urbaine puis de la Politique de la Ville, la concertation s'est caractérisée par l'examen de projets entre représentants d'institutions (élus, techniciens, experts) : il s'agissait donc d'une concertation politico-administrative et technique. Un degré d'ouverture supplémentaire est aujourd'hui atteint lorsque des habitants ou des utilisateurs désignés par la maîtrise d'ouvrage, sont associés à la réflexion Cette implication peut leur donner la possibilité d'influer sur les caractéristiques du projet, en amont et tout au long du processus, avant que des décisions ne soient définitivement prises par la maîtrise d'ouvrage. Lorsque les réflexions apportées par les groupes d'habitants et d'utilisateurs contribuent à transformer le projet, on peut dire que la concertation s'apparente à une forme de "coproduction faible". (cf. infra)

[16] Alors que le référendum ne peut porter actuellement que sur des projets particuliers, définis par la loi, le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin souhaitait en octobre 2002, l'étendre à tout type de projet local.

3 – Les habitants participent à l'élaboration du projet, à sa conception ou aux décisions

PARTICIPATION	La participation, souvent aujourd'hui mal distinguée de la concertation, est le fait de permettre l'implication de tous les habitants et utilisateurs concernés, à tous les stades d'élaboration d'un projet, et de faire en sorte que les réflexions des habitants et des utilisateurs soient prises en compte par la maîtrise d'ouvrage. L'expérience montre que le travail avec les habitants et les utilisateurs n'est fructueux que s'il porte sur des thématiques précises, et que s'il s'opère sous formes de groupes de concertation dans lesquels il n'est pas recommandable que les élus soient présents. Par conséquent la participation suppose la concertation, la consultation et l'information. Elle n'a pas seulement la forme d'un "débat public".

3 - 1 Les habitants élaborent les projets avec les techniciens.

COPRODUCTION	Les habitants participent à la réalisation des projets avec les techniciens : ils ne se contentent pas d'exposer les problèmes et de discuter les propositions des programmateurs ou des concepteurs, mais élaborent des solutions, en collaboration avec les techniciens. La concertation élargie aux habitants s'apparenterait à de la "coproduction faible". Parfois, les élus mettent à disposition des habitants des experts pour que ceux-ci puissent bâtir de véritables projets ou contre-projet (advocacy-planning aux États-Unis; expérience, en partie de La Grande Synthe en France). Lorsque l'élaboration des projets s'effectue en parallèle, habitants-experts / techniciens des services municipaux, chacun réalisant "son projet", le processus n'est alors pas forcément participatif ni coopératif, car le maître d'ouvrage peut se contenter de "piquer" quelques idées dans le projet des habitants, sans pour autant que l'on puisse parler d'élaboration conjointe voire au minimum de prise en considération continue des préoccupations des habitants.

3 – 2 Les habitants contribuent à la décision et parfois à la conception

CODÉCISION-COGESTION	"Les élus partagent une partie de leur pouvoir de décision avec les habitants. Ils délèguent volontairement à des instances citoyennes des formes de partage du pouvoir, c'est-à-dire acceptent d'être liés par des décisions prises en dehors d'eux. La pratique des "enveloppes "budgétaires de quartier" permet à des instances participatives de quartier de décider librement de l'utilisation d'une partie modeste de l'argent public, au profit de petits aménagements ou de travaux de voisinage. Les élus s'engagent à légaliser le choix des habitants, en votant a posteriori et sans modification, les dépenses décidées par l'instance de quartier. Mais cette liberté est généralement encadrée par une réglementation qui en limite la portée, et qui permet aux élus de garder un certain contrôle d'arbitrage. Le stade suivant serait l'expérimentation en France des "budgets participatifs" (Porto Alegre au Brésil).[17]"

[17] Cf. GONTCHAROFF (Georges), *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative*, 2001 L'odyssée municipale, tome 8, 2001, p. 43.

Dans les représentations et analyses récentes de ces processus d'action et de prise de décision, désignés depuis une dizaine d'années sous la notion générique de "gouvernance", la place et le rôle qu'ont à y jouer les habitants font l'objet d'interrogations et de préconisations de la part des législateurs, des administrations techniques centrales et locales, sans toutefois que les modalités de mise en oeuvre de cette implication ne soit véritablement explicitées. L'État ne souhaitant pas, dans un contexte de décentralisation, s'avancer sur des modalités d'exercice précises à propos notamment de la participation et de la concertation, cela pourrait expliquer l'absence de définitions de ces deux termes dans la loi, si ce n'est qu'ils apparaissent comme exprimant des degrés d'implication supérieure des habitants et des représentants associatifs à l'élaboration des projets, par rapport à ceux de l'information et de la consultation.

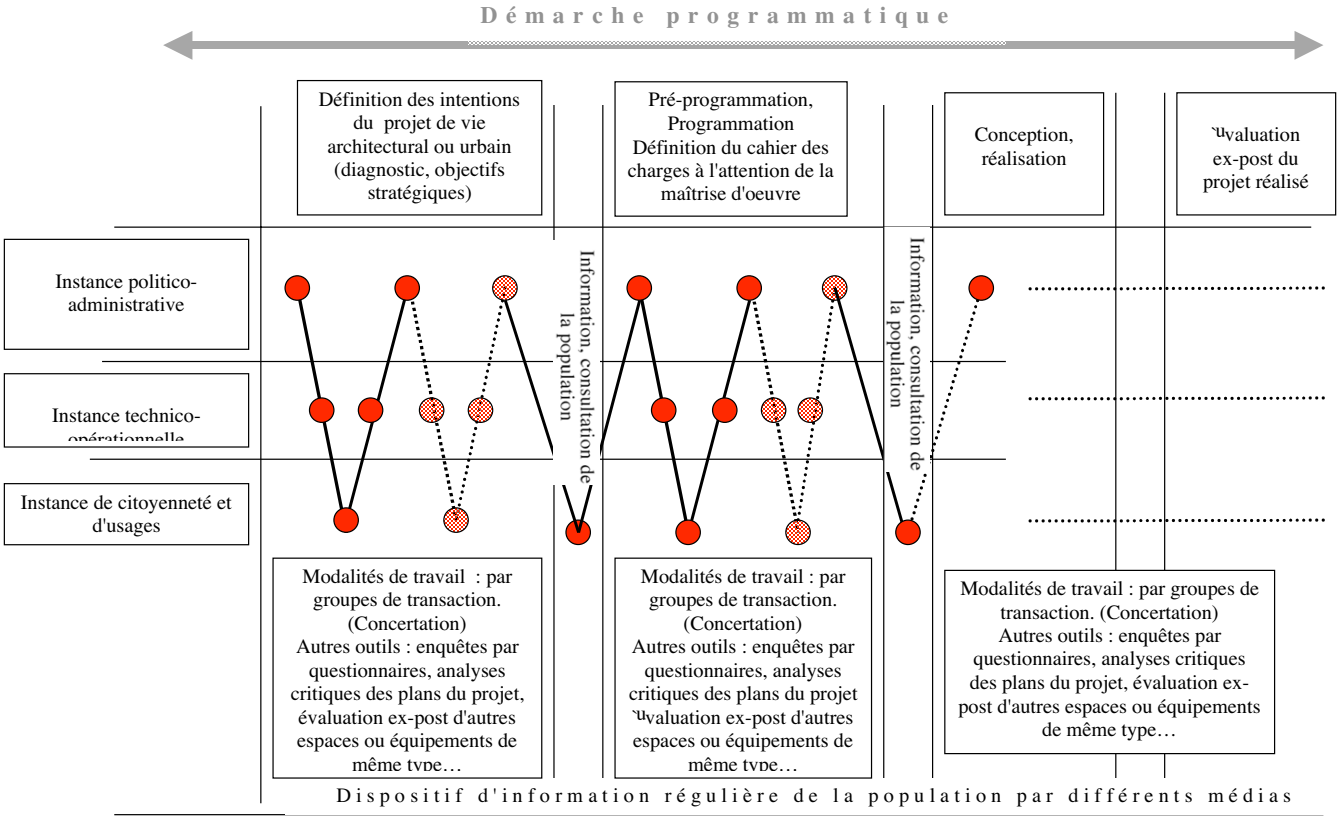
Alors qu'un certain nombre d'administrations centrales ou territoriales, d'associations, s'interrogent sur le "comment faire ?", et que certains observateurs de la vie locale reconnaissent qu'on ne peut chercher à associer les habitants ou les utilisateurs sans méthode ni rigueur, ce rapport essaye d'apporter des éléments de réponses en ce sens.

Loin de plaider pour une normalisation des process participatifs, bien au contraire, il s'agit en effet de dépasser l'idée reçue selon laquelle l'implication des habitants ou des utilisateurs doit rester informelle et spontanée, pour faire part de certains éléments de méthode et d'une logique d'approche, qui après plusieurs expériences opérationnelles menées ces dernières années, sont apparus comme décisifs.

Cette posture méthodologique et certains des outils dont il sera question dans ce rapport, avaient été initialement définis dans un souci de favoriser une meilleure gestion, qualité d'usages et d'appropriation des espaces à réhabiliter ou à produire, par un travail programmatique et de conception mené avec les futurs utilisateurs et usagers. Or le type de démarche qui en découle, peut aussi concourir à une élaboration plus démocratique des projets d'aménagement ou de construction pour des opérations de proximité. C'est dans cette double perspective - dont les deux dimensions sont en fait intrinsèquement liées -, que nous avons eu l'occasion de l'appliquer récemment.

La dynamique générale de cette démarche est illustrée par le schéma de la page suivante, et se trouve décrite dans ses aspects fondamentaux ensuite.

L'étude de cas qui figure en deuxième partie de ce rapport, en expose les modalités concrètes d'application, lors de la réalisation d'un centre socioculturel, dans une commune périurbaine en France.



ZETLAOUI-LEGER (Jodelle) – **Modalités de mise en œuvre d'une démarche programmatique concertée et participative pour des opérations de proximité** . EPPPUR, Rapport pour la DIV, octobre 2002.

Posture, principes fondamentaux d'une démarche programmatique concertée et participative :

L'approche méthodologique présentée vise à favoriser d'une part, une amélioration de la qualité d'usages et d'appropriation (*) des projets portant sur des opérations de proximité, et d'autre part, une élaboration démocratique de ces projets, par une démarche de programmation participative et concertée.

La mise en œuvre d'une telle démarche programmatique concertée et participative suppose l'existence d'une volonté politique forte de s'engager dans un tel processus.
Une telle forme de travail requiert de la méthode et de la rigueur reposant sur l'énoncé, dès le début de la réflexion programmatique, de principes méthodologiques à faire partager par les différents acteurs, puis à respecter tout au long de l'élaboration et de la réalisation du projet. Ces principes sont certes à adapter selon les contextes, mais on peut toutefois en dégager les aspects les plus fondamentaux par rapport au double objectif visé :

La démarche programmatique est considérée dans son acception la plus large; **du diagnostic** - permettant d'identifier les problèmes à traiter et d'inscrire une opération dans une stratégie politique et urbaine plus large - **à l'évaluation d'usages et d'appropriation ex-post du projet une fois réalisé.**

L'évaluation est par ailleurs utilisée au cours de la démarche, comme pratique réflexive sur le projet en cours d'élaboration, et pour analyser d'autres opérations analogues déjà réalisées.

La démarche s'organise autour de trois pôles d'acteurs ayant des rôles spécifiques et prédéfinis avant de s'engager le processus :

- l'instance décisionnelle : un groupe de pilotage comprenant des représentants de la maîtrise d'ouvrage (élus, responsables des services concernés) et différents partenaires financeurs ou gestionnaires ;
- l'instance technico-opérationnelle : elle s'enrichit au cours du processus. Elle comprend au minimum l'équipe de programmation et celle de conduite d'opération, auxquelles sera très articulée par la suite, la maîtrise d'œuvre ;
- **l'instance de citoyenneté et d'usages** : elle est sollicitée à l'aide de différents outils d'investigation et d'implication : **d'une part avec la constitution de groupes de concertation (organisés par "espaces de transaction") et à l'occasion de différentes formes d'enquêtes, et d'autre part, par la consultation et l'information**, avec respectivement l'organisation de réunions publiques autour de thématiques précises (présence des élus), ainsi que par le recours à des médias locaux (presse, affichage…).

Les trois instances ne sont pas réunies en même temps lors des séances de travail en groupes : l'instance opérationnelle, et notamment l'équipe de programmation, réalise un travail de médiation et de traduction des problèmes à traiter.
La démarche couvre les obligations légales actuelles de participation des citoyens à la vie locale par l'information, la consultation, et la concertation, **mais elle permet aussi d'aller plus loin vers des formes de coproduction.**

Les différents types d'enquêtes et une information régulière de la population peuvent donner l'occasion à tout habitant ou utilisateur, de participer à la réflexion, et **contribuent à ce que le projet ne soit pas suivi seulement par une poignée "d'habitants-experts"**.

La démarche est itérative, par cercles de concertation successifs, s'achevant chacun par des prises de décisions du groupe de pilotage, voire du conseil municipal ou intercommunal.

La démarche articule "démocratie représentative" et "démocratie participative".
Les décisions sont prises par le groupe de pilotage. Elles tiennent compte des réflexions produites par l'instance de citoyenneté et d'usages. Ces réflexions conduisent à une transformation du projet ou à d'autres formes d'actions.
Les groupes de concertation et la population dans son ensemble, sont régulièrement informés des décisions prises.

(*) La notion "d'usage" apparaît trop partielle pour évoquer les rapports des individus à un espace : sa connotation reste très instrumentale et consumériste, faisant oublier les dimensions plus affectives et symboliques relatives à "l'habiter" (au sens de Bachelard ou de Heidegger). Il est donc important de lui associer la notion d'appropriation.
Plus précisément, par qualité d'usages - terme que nous mettrons volontairement au pluriel pour signifier la multiplicité des usages concernés et leur vocation potentiellement conflictuelle, car suscités par des individus-acteurs ayant des intérêts souvent contradictoires -, nous entendrons la capacité matérielle et technique d'un espace, à être support d'organisation d'activités ou de relations sociales portées par différents acteurs ayant des rôles spécifiques ; par qualité d'appropriation, nous ne ferons pas seulement référence à l'acceptabilité sociale d'un projet, mais aussi au fait, d'une part, que des habitants ou des utilisateurs puissent développer un rapport affectif ou symbolique positif vis-à-vis de cet espace, et d'autre part, que celui-ci favorise des conduites ou des pratiques socio-spatiales contribuant à la construction d'identités individuelles ou collectives.

Si les travaux que j'ai pu mener avec Éric Daniel-Lacombe ont concerné des équipements publics, depuis deux ans, l'équipe de recherche à laquelle j'appartiens à l'Institut d'Urbanisme de Paris[18], a pour sa part engagé une réflexion sur les modalités d'extension de ce type de démarche à l'élaboration de projets urbains préalables à la réalisation des Plans Locaux d'Urbanisme.

Les réflexions menées récemment par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France[19] et par la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme [20] concernant la participation des habitants aux projets d'aménagement, témoignent de la difficulté d'envisager une telle implication pour des niveaux de planification supérieure, à l'échelle de régions, d'agglomérations ou de communautés de communes. C'est pourquoi, il semble aujourd'hui que le principal enjeu d'application de démarches programmatiques concertées et participatives se situe en premier lieu, pour des actions ou des opérations de proximité - à savoir pour des projets d'équipements[21], de requalification de quartiers [22], d'aménagement de petites et de moyennes communes ou encore de quartiers de grandes agglomération[23] -, la définition d'un Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) devant ensuite tenir compte, dans un cadre politique négocié, des éléments structurants de ces projets urbains locaux.

Plus particulièrement, la mise au point des Projets d'Aménagement et de Développement Durable préalables à la réalisation des PLU, peut être une bonne occasion d'élaboration concertée et participative d'un projet urbain ; c'est la proposition que nous avons faite à l'Ile-St-Denis (93), ville de 7.500 habitants, soucieuse de construire un projet urbain contribuant à faire de "*l'île une référence régionale d'écologie urbaine, populaire et solidaire*"[24], et à préparer ainsi au mieux son entrée dans la structure intercommunale, Plaine Commune[25]. Le dispositif que nous lui avons proposé a été appliqué dans la première phase du projet consacré au diagnostic [26]. Les étapes suivantes n'ayant pas encore été engagées, il est encore trop tôt pour en tirer des enseignements.

---

[18] Équipe de recherche sur l'Évaluation, les Pratiques, les Projets et les Paysages Urbains, du laboratoire CRETEIL (IUP-Paris XII).

[19] IAURIF - *Démocratie participative et aménagement régional* , 4 volumes " *Points de vue croisés*" , avril 2000, "*Actes de la table ronde du 27 avril 2000*", août 2000, "Actes de la table ronde du 28 novembre 2000: construire un projet de territoire", 2001, "*Une méthode de participation dynamique et ses applications aux projets de renouvellement urbain, compte rendu de la réunion d'information du 7 juin 2001*", juillet 2001.

[20] FÉDÉRATION NATIONALE des AGENCES d'URBANISME - *Participation des habitants aux projets urbains*, 1997, 39 p.

[21] Démarche dont il est question dans ce rapport.

[22] Voir à ce sujet les travaux du LUSG du CSTB. Op. cit.

[23] Cf. DIMEGLIO (Pierre) - "*Pour la programmation générative et participative des projets urbains*", in *Urbanisme* n°320, septembre-octobre 2001, pp. 28-31.

[24] Note d'orientation de M. Michel Bourgain, maire de l'Ile St-Denis, *Mobiliser les ressources pour bâtir une île "référence régionale d'écologie urbaine*, 12 juin 2001, p. 1.

[25] Cf. DIMEGLIO (Pierre), op. cit.

[26] DIMEGLIO (Pierre), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle), Jean ZETLAOUI en coll. avec Charlotte LAVAQUERIE et Hayat MEZANI, *L'Île-St-Denis, Chantier du devenir. Éléments pour un diagnostic et propositions d'objectifs*. Document validé en groupe de pilotage le 15 février 2002, EPPPUR, Rapport + atlas cartographique de 16 planches.

PARTIE I : Enjeux et enseignements méthodologiques liés à l'application d'une démarche programmatique basée sur l'évaluation d'usages et l'implication des habitants et utilisateurs tout au long d'un processus opérationnel : le cas de la réalisation d'équipements de proximité.

A. Principaux apports méthodologiques de trente ans de recherches-expérimentations en matière de prise en compte des pratiques habitantes dans les opérations de construction

Des rapports d'études relatent en détail les résultats des recherches et expérimentations menées par le CSTB au cours des années 80 et 90 et qui sont à l'origine de l'approche méthodologique dont il sera question dans ce document. Il ne s'agit donc pas ici de faire une restitution exhaustive ni une synthèse de ces travaux ; l'intention des paragraphes qui suivent, est de rappeler brièvement ce qui motiva ces réflexions et ces expériences, et quels en furent leurs apports dans l'élaboration de la démarche évoquée par la suite.

1. Les expérimentations Conception et Usage de l'Habitat : l'apport des sciences sociales dans la programmation architecturale

Les années 70 s'ouvrirent sur le constat que la réalisation de plusieurs millions de mètres carrés de logements et d'équipements publics, avait certes été une performance économique et technique de grande ampleur mais s'était aussi caractérisée par une standardisation des ensembles construits, une approche très fonctionnaliste de l'organisation de l'espace et une quasi absence de prise en compte des modes de vie des habitants et des usages effectifs de l'espace. Ce mode de production, marqué par des opérations de démolition totale de quartiers anciens et l'absence de recherche d'implication des populations concernées dans les actions d'aménagement, n'avaient pas favorisé une appropriation collective et individuelle des espaces construits, tandis qu'on assistait au cours des années 70 et 80, à des processus de ségrégation socio-spatiale et de dégradation de certains lieux, liés à des mutations économiques et sociales profondes et non maîtrisés.

Cette crise urbaine particulièrement sensible dans les quartiers d'habitat social, conduisit le ministère du Logement et le Plan Construction et Architecture au début des années 80 à lancer, avec le soutien méthodologique du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, des programmes de recherches et d'expérimentations sur la transformation des processus de conception de l'habitat.

Alors que les démarches de conception architecturale s'étaient caractérisées pendant près de trente ans, par une approche programmatique très normative, fonctionnaliste et inspirée par l'idéologie du mouvement Moderne faisant de l'architecte la seule personne apte à définir ce que "doivent être" les pratiques habitantes - les individus devant ensuite

apprendre à habiter -[27], les programmes "Conception et Usages de l'Habitat" insistèrent sur "*l'importance de l'adaptation de la conception au contexte et à la culture locale*" ainsi que sur "*la nécessité d'articulation entre intentions architecturales et modes d'usage*".[28]
Ces opérations eurent pour spécificité - et ces deux résultats en découlent - de donner l'occasion à des chercheurs en sciences sociales d'être associés de manière assez inédite en France à des processus opérationnels. Alors que sociologues, psychologues et autres anthropologues avaient largement contribué au cours des années 60 et 70 à faire connaître les spécificités des pratiques habitantes et les mécanismes d'appropriation de l'espace, ils étaient restés en effet jusqu'alors relativement exclus des processus opérationnels. Les programmes CUH proposaient d'envisager la construction architecturale en tenant compte de la diversité des pratiques habitantes et des caractéristiques d'un environnement social donné, en s'appuyant sur une meilleure connaissance concrète des usages que pouvaient aider à faire émerger des chercheurs en sciences sociales. Plus précisément, des sociologues jouèrent les rôles de médiateurs et de tiers extérieurs entre les maîtres d'ouvrage, les habitants et les architectes, en aidant à la formalisation des intentions des habitants, en faisant évoluer les représentations des problèmes par les différents acteurs et en réinjectant des connaissances issues de travaux théoriques sous une forme utilisable par les acteurs de la construction.

2. SEPIA et la "programmation générative" : la définition d'un système d'acteurs, d'outils et de notions opératoires spécifiques

Si les chercheurs en sciences sociales n'intervinrent pas directement dans les arbitrages faits au cours des opérations CUH, ils furent davantage impliqués dans l'élaboration des projets de construction à l'occasion du programme Secteur Expérimental pour la Programmation Innovante de l'Habitat pour Personnes Âgées. Ce dispositif fut conduit de 1989 à 1993 et mené en partenariat par la Direction aux Affaires Sanitaires et Sociales du ministère de la Santé, et la Direction de la Construction au ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer. L'un de ses objectifs était d'apporter des réponses architecturales et socio-économiques aux conditions de maintien à domicile des personnes âgées. L'autre, plus technique, visait à utiliser et à tester une méthode dite de "programmation générative" mise au point par le département sciences humaines du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment à la demande du Plan Construction et Architecture. Cette méthode fut en fait la résultante de plusieurs types de préoccupations, sous-jacentes à des commandes de recherches et d'études faites par le PCA et le Plan

---

[27] Cf. les ouvrages de RAYMOND (Henri), RAGON, (Michel), Daniel PINSON cités en bibliographie.
[28] ALLEN (Barbara), BONETTI (Michel), SALIGNON (Bertrand), SECHET (Patrice) - *Programme Conception et Usage de l'Habitat : Enseignements méthodologiques sur l'élaboration des projets issus des expérimentations*, Plan Construction et Architecture, centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1990, 89 p.

urbain au CSTB au cours des années 80 ou à des problèmes qui avaient été révélés lors de ces travaux, à savoir :

- comment, par la qualité des espaces construits, améliorer la qualité des services publics offerts par les équipements les abritant ?

- comment améliorer les conditions de vie des habitants, utilisateurs, usagers en leur assurant à partir de l'habitat ou d'un équipement public, des perspectives de développement personnel et collectif ?

- comment articuler dans les processus d'élaboration du projet architectural, logique de programmation spatiale, économique, d'usages, de gestion et logique de conception ?

- comment favoriser une appropriation collective locale des projets par une démarche de coproduction associant habitants et gestionnaires ?

Pour définir une méthode d'élaboration à la fois d'un projet de vie et d'un projet spatial, le CSTB se basa sur vingt ans de recherches menées par ses propres chercheurs ou d'autres, en France et à l'étranger, autour des thématiques suivantes :

- les pratiques habitantes (H. Raymond, B. et N. Haumont) , les mécanismes d'appropriation symbolique de l'espace (J. Palmade, F. Lugassy) ;

- l'évaluation des services publics en Amérique et en Europe du nord (B. Allen, M. Conan) ;

- les processus de conception matériels et sociaux de l'habitat, les méthodes d'analyse critique de l'espace architectural (C. Alexander, J. Zeisel, M. Conan) ;

- l'analyse des organisations et des logiques d'actions collectives, appliquée au champ de la production de l'habitat (M. Bonetti, V. De Gaulejac, J. Fraisse).

La méthode de programmation générative apporta les innovations suivantes :

Une remise en question de la séquentialité en deux temps programmation-conception, au profit d'une progression par itérations successives des propositions programmatiques-intentions de conception architecturale[29] ;

Une recherche de prise en considération simultanée des dimensions techniques, d'usages, de gestion, spatiales tout au long du processus opérationnel ;

L'association d'un "auditeur-conseil" à un architecte dans l'équipe de programmation-conception ;

Une approche de l'espace architectural en espaces partiels dits de transaction ;

---

[29] Cette idée est aujourd'hui sous-jacente dans les procédures de marché de définition mais avec des modalités d'application pas toujours bien maîtrisée. Cf. DIMEGLIO (Pierre), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle), en coll. avec Charlotte LAVAQUERIE - *Marchés d'études de définition simultanés. Évaluation d'une procédure*, EPPPUR, Laboratoire CRETEIL, Institut d'Urbanisme de Paris, Paris XII, novembre 2001, 114 p. + annexes.

Un phasage et une organisation précise du processus de concertation autour de trois instances, décisionnelles, opérationnelles, d'usages ;

Une association étroite des gestionnaires à l'élaboration du projet de vie et du projet architectural ;

Une utilisation du dessin dans l'exploration des problèmes et intentions architecturales dès la phase programmatique ;

La production d'un document programmatique ni normatif ni purement prescriptif.

L'application de la méthode dans le cadre du programme SEPIA fut évaluée en cours d'opérations par des chercheurs du CSTB, tandis que les résultats qu'elle produisit le furent par des cabinets d'études indépendants. Si les bilans tirés de cette expérimentation et les conclusions de son évaluation furent assez positifs à propos des possibilités offertes par ce type de méthode en matière d'organisation de la concertation et de définition de nouveaux projets de vie et d'architecture pour l'habitat des personnes âgées[30], ils montrèrent aussi la difficulté d'impliquer dans une démarche de cette nature, des maîtrises d'ouvrage ou des maîtres d'œuvre ne s'appropriant pas totalement la démarche [31].

Enfin, le contexte expérimental du programme SEPIA le rendait non directement reproductible. Le dispositif reposait en effet sur la possibilité de faire intervenir dès la phase de programmation, un architecte produisant dans un premier temps des schémas avant d'aboutir à la réalisation d'un APS. Or le code des marchés publics interdit aux maîtres d'œuvre qui souhaitent réaliser un projet et donc se présenter à un concours, de participer à l'élaboration du programme. Si les conditions du programme SEPIA ne furent donc jamais reconduites, un certain nombre d'architectes et "d'auditeurs-conseils" formés à l'occasion de cette opération cherchèrent par la suite à tirer des enseignements de cette expérience dans leurs pratiques professionnelles, comme le montre un ouvrage publié par le Plan Construction et Architecture en 1995[32]. La démarche dont il est question dans ce rapport s'appuie également en grande partie sur les résultats de cette expérimentation.

3. L'intérêt récent en France pour les expériences de Post-Occupancy Évaluation anglo-saxonnes et pour les démarches d'évaluation d'usages

La nécessité de prendre en considération des usages effectifs pour concevoir et aménager des espaces mieux adaptés et appropriés, fut ainsi confirmée par les recherches et

---

[30] Cf. les rapports des cabinets INTERVENANCES (1995) et Bernard BRUNHES (1996), disponibles au Centre de Documentation du ministère de l'Équipement.

[31] La sensibilisation des différents acteurs opérationnels à la démarche ne fut pas facile à mettre en place. Cf. SÉCHET (Patrice), DANIEL-LACOMBE (Éric), LAFORGUE (Jean-Didier), *Rapport sur l'Évaluation du programme SEPIA*, CSTB, mars 1992, 124 p.

Il semblerait aussi que le fait que le programme SEPIA fasse partie d'un dispositif expérimental (REX) permettant à des maîtres d'ouvrage de bénéficier de subventions et de choisir sans concours leur maître d'oeuvre, aient été le principal mobile de leur candidature de certains d'entre eux à cette action à cette action.

[32] (Sous la dir.) CONAN (Michel) - *Perspectives pour la maîtrise d'ouvrage publique*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Plan Construction et Architecture, 1995, 372 p.

expérimentations précédemment évoquées. L'idée d'évaluer les bâtiments en fonctionnement et d'en tirer des enseignements pour les constructions futures s'inscrit dans cette perspective. L'évaluation d'usages et d'appropriation constitue ainsi l'une des dimensions structurantes de la démarche qu'Éric Daniel-Lacombe et moi-même essayons aujourd'hui de développer et d'appliquer. .

La mise en œuvre de dispositifs d'évaluation après construction, est une pratique qui s'est largement développée au cours des années 60 à 80 dans les pays anglo-saxons et plus particulièrement en Amérique du Nord et en Nouvelle-Zélande. Réalisées par des bureaux d'études indépendants sous formes de Post-Occupancy-Evaluations (POE), c'est-à-dire d'observations effectuées après installation dans le nouveau bâtiment construit, ces évaluations commanditées par les administrations concernées, sont envisagées de manière quasi systématique en amont des opérations, afin de pouvoir effectuer des réajustements dans les aménagements conçus et/ou d'en tirer des enseignements pour des constructions futures. Selon les objectifs visés par ces évaluations et leur contexte, diverses méthodes et indicateurs sont utilisés [33].

En France, alors que l'évaluation des actions publiques est devenue obligatoire, celle-ci a surtout concerné jusqu'à présent les politiques et les services publics, avec une approche essentiellement technico-financière, mais sans y inclure les espaces aménagés ou construits du point de vue de leur qualité d'usages.

Cependant, suite aux travaux réalisés par le CSTB rendant compte des expériences étrangères de POE et consécutivement au rapport Weiss de 1996, l'idée de diagnostic d'usages voire d'évaluation d'usages semble ces dernières années progresser : depuis cinq ans, la Direction Générale de l'Urbanisme l'Habitat et à la Construction, et la Direction du Personnel et des Services ont mis en place avec le soutien méthodologique du CSTB et la collaboration logistique du Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports et l'Urbanisme, un dispositif de sensibilisation des conducteurs d'opération des Directions Départementales de l'Équipement et des personnels des Centres d'Études Techniques de l'Équipement, aux diagnostics d'usages[34]. La Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques incite pour sa part les maîtres d'ouvrage à procéder à des évaluations de leurs bâtiments avant de s'engager dans de nouveaux projets. Ces préoccupations ne restent plus au stade de pures incantations. Certains ministères, parfois en partenariat, et des collectivités locales ou encore de grands organismes publics, ont en

---

[33] Cf *Améliorer l'architecture et la vie quotidienne dans les bâtiments publics*. Actes du colloque du 25 juin 1990 PCA-CSTB, document non paginé.

[34] L'approche méthodologique et les outils utilisés restent davantage de l'ordre du diagnostic que de l'évaluation; il s'agit en effet surtout de préparer les conducteurs d'opération à réaliser des visites leur permettant de repérer des conflits d'usages dans des bâtiments en fonctionnement et de les retranscrire sur des plans. Il ne s'agit pas encore de les amener à travailler sur une mise en rapport entre l'analyse des pratiques observées, les modalités d'organisation et de gestion de l'espace et les objectifs de l'organisation qu'abrite l'équipement. Ce diagnostic n'est pas non plus inscrit dans une démarche opérationnelle.

effet décidé de lancer des programmes d'évaluation d'équipements d'un point de vue de leur qualité d'usages[35]. Même si ces initiatives ne s'inscrivent pas encore tout à fait dans une perspective d'évaluation systématique après ou avant chaque nouvelle réalisation, elles marquent un et début d'intérêt pour l'évaluation d'usages, préoccupation qui devrait, on l'espère, s'intégrer au mieux avec les objectifs actuels de Développement Durable et de Haute Qualité Environnementale des espaces produits. Si des maîtres d'ouvrage ont entrepris d'évaluer certaines de leurs constructions, il n'en subsiste pas moins encore chez eux mais aussi chez d'autres, des interrogations concernant les méthodes, les moments et plus particulièrement les modalités d'articulation de l'évaluation à des démarches programmatiques[36].

Les chapitres suivants tentent d'apporter des réponses à ces préoccupations.

B. Principes méthodologiques d'une démarche basée sur l'évaluation, la prise en compte des pratiques socio-spatiales, et sur l'implication des habitants et utilisateurs tout au long du processus opérationnel

Alors que la qualité technique des bâtiments s'est accrue depuis vingt ans, grâce notamment à une amélioration des produits et des composants ainsi qu'au développement des compétences techniques des professionnels, la prise en considération des pratiques socio-spatiales et de la demande sociale des habitants-usagers est loin d'être satisfaisante.

En fait, l'enrichissement ou les modifications apportées aux réglementations et aux procédures, a surtout eu pour effet de susciter une augmentation et une complexification des aspects juridiques et techniques à prendre en considération et donc une concentration plus grande des techniciens, mais aussi des maîtres d'ouvrage publics sur ces dimensions.

En d'autres termes, alors qu'on n'a eu de cesse ces quarante dernières années de produire un grand nombre de normes puis de recommandations précises, et d'essayer de rendre plus rationnels les processus de programmation et de conception, on constate souvent une inadéquation des espaces bâtis aux pratiques de la vie quotidienne des habitants, utilisateurs ou usagers, voire un défaut d'appropriation et une dégradation accélérée de certains lieux

Les évaluations d'usages d'équipements qu'Éric Daniel-Lacombe et moi-même avons pu réaliser depuis six ans, révèlent en effet une non adaptation des équipements à leurs pratiques effectives, fussent-ils récemment construits, à haut niveau de technicité, ou encore conçus par des architectes prestigieux.

---

[35] Cf. Bibliographie pour les évaluations ayant donné lieu à publication de rapports ou à la réalisation de mémentos.

[36] Ce type de questions nous a en effet été posé à plusieurs reprises par des administrations (DGUHC, le CERTU, Ministère de l'Éducation nationale) et des professionnels ou futurs professionnels (conducteurs d'opérations, programmateurs architectes...), qu'Éric Daniel-Lacombe et moi-même avons sensibilisé l'évaluation dans des séminaires de formation continue ou initiale.

Depuis le milieu des années 90, la question de l'amélioration de la qualité d'usages des bâtiments est cependant une préoccupation affirmée par les pouvoir publics, comme en ont témoigné le rapport Weiss de 1995, le colloque Constructions Publiques organisé par la DGUHC en 1996 à St-Jean-de-Mont et les récentes publications de la MIQCP.

L'idée que l'amélioration de la qualité d'usages mais aussi d'appropriation préciserons-nous, des constructions est très liée à l'organisation de la démarche programmatique, semble aujourd'hui acquise. La question des démarches et des méthodes permettant d'articuler analyse des pratiques socio-spatiales en jeu, implication des habitants et utilisateurs, évaluation, mais aussi amélioration des bâtiments sur le plan de leur qualité environnementale - dimension à notre avis intrinsèquement liée aux trois premiers aspects[37] - reste souvent posée. Les principes méthodologiques que nous allons présenter ont été élaborés pour répondre à ce type de préoccupation.

Ces principes s'inscrivent dans la logique du processus programmatique décrite en introduction de ce rapport, ils s'inspirent donc des acquis des recherches et expérimentations précédemment évoquées, mais ils sont aussi le résultat des réflexions suscitées par les opérations dans lesquelles Éric Daniel-Lacombe et moi-même avons été impliqués depuis 1997, en tant qu'équipe de programmation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Selon les contextes, c'est-à-dire, le caractère plus ou moins défini de la commande au départ, les acteurs concernés et la complexité des opérations à réaliser, les options méthodologiques à prendre peuvent différer. Cette diversité de situations invite à faire preuve de faculté d'adaptation, d'initiative et surtout de capacité de questionnement, plutôt qu'à chercher à se rassurer en suivant pas à pas des "check lists" de recommandations. Il s'agit d'adopter surtout une posture visant à saisir au mieux la complexité et la spécificité d'une situation.[38].L'intention n'est ainsi pas de proposer une méthode de programmation infaillible et rigide qui s'apparenterait à une succession précise de tâches à effectuer selon une logique quasi algorithmique - comme la demande nous en a été souvent faite -, mais surtout de mettre en évidence les éléments qui, du point de vue de la dynamique du processus et des outils mobilisés, paraissent par expérience aujourd'hui déterminants dans la réalisation d'une opération de construction publique visant à favoriser la qualité d'usages et l'appropriation d'un futur équipement.

---

[37] Nous adoptons en effet une approche de la qualité environnementale plus globale que purement technique, en proposant de mettre en rapport dimensions sociales, économiques, techniques. La programmation et la conception se doivent de prendre en considération simultanément, ces différentes dimensions si l'on veut pas que la réponse à certains critères annihilent ou entrent en contradiction avec d'autres objectifs. Nous pensons par exemple, que le choix des matériaux, préoccupation à prime abord technique et abordée en phase de réalisation, ne peut être traité indépendamment des autres dimensions programmatiques et en particulier, de la question des usages attendus ou plus largement du projet de vie visé au départ pour l'équipement.

[38] Éric Daniel-Lacombe préfère à ce titre, parler "*d'esprit de la méthode*", plutôt que de méthode.
Cf. DANIEL-LACOMBE (Éric), "*L'évaluation inventive - de la méthode à l'esprit*", in "*Chronique de l'évaluation*", La lettre de l'IPAA n° 8, juin 2002, pp. 28-29.

1. Appréhension générale de la démarche programmatique en architecture

a) Le repositionnement du projet d'architecture dans une logique de projet urbain

Les réflexions et manuels techniques concernant la démarche ou les études programmatiques en architecture font souvent débuter les opérations à la formulation de la commande, et dans le meilleur des cas, à la confirmation de l'existence d'une demande sociale, mais sans suffisamment insister à notre avis, sur la nécessité de vérifier comment l'opération d'équipement envisagée se situe dans une logique plus globale de projet urbain.

Certes, les collectivités locales de moins de 10 000 habitants, n'ont pas toujours eu l'occasion, ni les moyens techniques jusqu'à présent de réfléchir à des stratégies urbaines de développement, les réflexions dans le cadre des anciens Plans d'Occupation des Sols ayant été à ce titre plutôt limitées, justifiant les nouvelles directives de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain et le développement des communautés de communes. Il n'en demeure pas moins que la question de la nature des actions à entreprendre, de leur traduction sous forme spatiale puis de leur localisation, est intrinsèquement liée à la définition d'un projet urbain, d'agglomération, de ville ou-et de quartier, à court, moyen voire long terme.[39] L'opération d'équipement pressentie doit donc pouvoir être resituée dans un projet urbain structurant ou tout au moins, être l'émanation d'un diagnostic lié au champ problématique identifié (connaissance socio-économique et démographique des populations concernées et de leurs pratiques, repérage dans l'environnement urbain immédiat des équipements proposant déjà le type d'activité ou de service à développer, analyse du fonctionnement de ces équipements, appréhension de la logique de mise en réseau d'associations ou d'équipements à développer...) afin de bien vérifier la pertinence du projet mais aussi de sa localisation pressentie. A ce sujet, nous avons à plusieurs reprises constaté qu'un choix d'implantation effectué essentiellement en fonction des opportunités foncières les plus évidentes et indépendamment d'un projet de quartier, de ville ou plus encore de communauté de communes, ou d'agglomération, pouvait avoir par la suite des conséquences politiques, financières, techniques et sociales préjudiciables.

b) La démarche programmatique envisagée comme processus d'explicitation et de résolution de problèmes successifs.

Les travaux de William Pena et Christopher Alexander au cours des années 60 et 70 aux États-Unis, ont progressivement défini la démarche de programmation et de conception en architecture comme un processus respectivement d'explicitation et de résolution de problèmes. Mais les problèmes auxquels ces auteurs font référence, résultent surtout de

[39] Vocation des futurs Schémas de Cohérence Territoriaux et des Projets d'aménagement et de Développement Durable.

l'inadéquation entre les attentes ou besoins du client d'une part, et les moyens techniques et financiers disponibles.

La notion de problème également mobilisée dans la démarche que nous appliquons, renvoie cependant à une autre définition qui sera explicitée un peu plus bas ; elle vise notamment à remettre en question une approche directe de la "demande sociale" par "les besoins".

L'approche par les besoins correspondant à des fonctions à satisfaire, ainsi que la rationalité planificatrice des administrateurs et économistes, avaient guidé et facilité la production des grands ensembles et de leurs équipements au cours des années 60, grâce aux grilles normatives de programmation. Bien que de nombreuses recherches en sciences sociales sur "l'habiter" aient au cours des années 70 et 80, contribué à remettre en question une telle approche pour inciter à une prise en considération des pratiques et des usages collectifs ou individuels, on continue de constater aujourd'hui la prédominance des approches fonctionnalistes et normatives dans la programmation.

Or l'analyse fonctionnelle tend à faire "disparaître" les logiques d'acteurs en présence, à dissocier les activités à développer les unes des autres, comme s'il s'agissait de tâches indépendantes, et à ignorer les interactions entre acteurs et donc les conflits d'usages potentiels. Ces dimensions (logiques d'acteurs et interactions) s'effaçant s'estompe également la spécificité du déroulement de certaines activités d'un équipement à l'autre ; on utilisera ainsi souvent le même générique (fonction d'accueil, de restauration...) pour définir le programme d'un bâtiment, mais sans se poser suffisamment de questions à propos de la spécificité des problèmes en jeu dans chaque organisation. Autrement dit, les approches fonctionnalistes tendent à standardiser et décontextualiser la démarche programmatique.

Par ailleurs, s'interroger sur les besoins à satisfaire pour des fonctions prédéterminées conduit généralement à rechercher des solutions en s'exonérant d'un travail d'identification des pratiques et des intentions portées par les différents acteurs en présence dans un contexte particulier. La pertinence du travail d'investigation mené auprès de la maîtrise d'ouvrage, des habitants et des usagers, se trouve également altérée par une telle approche. Sollicités à propos de "leurs besoins", les uns et les autres ont tendance à produire des listes de locaux ou de dispositifs d'aménagement souhaitées, qui ne manqueront pas d'être qualifiés pas la suite d'idéalistes ou d'irréalistes, et donc d'être "oubliées". On peut alors comprendre qu'architectes, maîtres d'ouvrage voire programmateurs eux-mêmes, appréhendent la phase de réalisation du préprogramme c'est-à-dire, celle où est traditionnellement effectuée l'enquête auprès des habitants ou utilisateurs, comme un moment où on laisse rêver ces derniers. Indépendants de toutes les contraintes techniques et financières en jeu, ces besoins exprimés par les usagers sont forcément par la suite jugés d'irréalistes et donc ne pouvant être pris en considération.

En fait, demander aux utilisateurs et usagers quels sont leurs besoins, revient à faire abstraction d'une partie essentielle du travail programmatique visant à l'explicitation des objectifs et des problèmes. De surcroît, cela conduit les maîtres d'ouvrage ou techniciens à avoir une attitude extrêmement méfiante vis-à-vis des démarches participatives et concertées ; en effet, ces derniers, craignant que les habitants "ne demandent la lune", préfèrent éviter de s'engager dans une telle aventure risquant de ne conduire qu'à des déceptions ; les exigences émises ne pouvant être satisfaites pour des raisons économiques et techniques, il faudra forcément faire des coupes sombres au moment de la consultation des concepteurs, plaçant les maîtres d'ouvrage ou les techniciens dans des situations peu confortables vis-à-vis des habitants ou des utilisateurs qui se sont impliqués.
Enfin, l'approche directe par les besoins favorise deux autres types de critiques que l'on entend régulièrement chez certains professionnels de la construction ou maîtres d'ouvrage à l'égard d'une programmation impliquant habitants et utilisateurs. 1/ Programmer serait une tâche impossible, car les besoins du futur ne sont forcément pas de ceux du présent. 2/ Il est impossible d'associer des usagers et des utilisateurs lorsque les personnes qui fréquenteront l'équipement ne sont pas encore connues. De telles critiques s'accompagnent parfois chez les maîtres d'œuvre, d'une réflexion visant à demander qu'on fasse davantage confiance à leur intuition ou à leur imagination pour définir ce que pourrait être l'école, le musée ou la bibliothèque du futur.

Le type de remarques que nous venons de faire concernant l'approche de la démarche programmatique par la recherche des besoins et par l'explicitation des solutions avant même que les problèmes ne soient bien signifiés, ne date pas d'aujourd'hui. Mais on constate que dans la sphère des professionnels de la programmation, elles ont été peu entendues et prises en compte. Le fait que ces professionnels soient, dans le domaine de la programmation des bâtiments, des architectes, des ingénieurs et des techniciens de la construction, et qu'ils aient peu été formés aux méthodes des sciences sociales basées sur les capacités d'écoute, d'observation et d'analyse des pratiques, en est sans doute l'une des raisons principales. Les séminaires de sensibilisation à l'évaluation et à la programmation qu'Éric Daniel-Lacombe et moi-même avons conduits depuis cinq ans face à différents professionnels ou étudiants, nous ont aussi démontré la difficulté que pouvaient avoir les architectes en particulier, plutôt habitués à une logique de la synthèse et de la solution, à appréhender la notion de problème et à dissocier les facteurs explicatifs, de leurs conséquences puis de leurs solutions possibles. On peut aussi dire que la plupart des guides d'aide à la programmation sont restés jusqu'il y a peu, dans une posture terminologique et méthodologique basée sur la recherche d'une définition des besoins, plus que d'explicitation des problèmes à résoudre.[40]

---

[40] Dans sa version de 2001, le guide de "Programmation des constructions publiques" réédité en 2001 par le Moniteur et réalisé par la MIQCP semble toutefois amorcer une remise en question de cette approche ; il

Outre le fait que la question des activités et des espaces à définir dans le futur équipement soit posée en termes de "besoins" à satisfaire, on constate que la façon dont les processus d'enquête sont mis en œuvre au cours des démarches programmatiques, rend difficile l'utilisation de leurs résultats :

- les éventuelles enquêtes prévues auprès des habitants ou utilisateurs sont envisagées à un temps t, le plus souvent en amont de la programmation, dans une phase de diagnostic, sans que soit prévue la possibilité - en termes de temps et budget - d'en engager d'autres par la suite, qui permettraient, au fur et à mesure que de nouveaux paramètres entrent en jeu, d'approfondir les problèmes à traiter et de tester les solutions possibles ;

- en programmation architecturale, le travail mené auprès des habitants ou utilisateurs consiste souvent à réaliser quelques interviews avec un chef d'établissement, des responsables de services, quelques utilisateurs sans que la logique de choix de ces interlocuteurs soit bien définie, ce qui peut donner lieu ensuite à des suspicions ou des incompréhensions de la part de ceux qui n'ont pas été sollicités ;

- ces enquêtes ne sont pas véritablement articulées à un processus de décision avec la maîtrise d'ouvrage; il est donc difficile de savoir comment et à quels moments les résultats de ces enquêtes seront utilisés ;

- ces enquêtes sont réalisées par questionnaires et/ou entretiens individuels lors desquelles les contradictions et donc les problèmes apparaissent difficilement ;

- les propos recueillis sont peu spatialisés, c'est-à-dire associés à de lieux ou à un contexte spatial précis donc peu utilisables dans des propositions programmatiques qui concernent l'aménagement de l'espace. Aborder le processus programmatique comme un travail d'exploration de problèmes suppose en revanche :

- partir d'une connaissance des pratiques habitantes (ou des utilisateurs et usagers d'un équipement à réhabiliter) effectives, actuelles et des limites ou difficultés que rencontrent celles-ci dans leur réalisation ou leur développement ;

- approfondir la compréhension de ces problèmes avec les habitants et utilisateurs au moyen de plusieurs séries d'enquêtes mobilisant différentes techniques, tout au long du processus programmatique et pas seulement en amont ;

- analyser les résultats successivement produits en les faisant valider par les personnes enquêtées.

La notion de problème renvoie à celle de conflits d'intérêts par rapports à des logiques d'acteurs spécifiques dans une organisation particulière. Cela signifie que réaliser un équipement public suppose d'identifier les règles et modes de vie d'une telle organisation. Une partie de ces règles de vie est liée à la nature même de l'institution que représente

---

n'évoque plus de manière aussi centrale que les précédents guides, la nécessaire "analyse des besoins", pour privilégier celle "des comportements des activités et des usages".

l'organisation ; ainsi, d'une ville ou d'une région à l'autre, la vie quotidienne dans une école, est-elle régie par certaines règles très proches, basées par exemple sur l'autorité de l'enseignant sur l'élève, le transfert de responsabilité des parents à l'école, le respect de certaines mesures d'hygiène et de sécurité, la succession de séquences de cours et de temps de pause, d'enseignement magistral et d'enseignement pratique etc. Une bonne connaissance de l'institution mais aussi de la façon dont les organisations qui la représentent et interprètent dans leur vie quotidienne, ces règles générales, est un préalable indispensable et très éclairant dans la perspective de programmer un nouvel équipement qui abritera le même type d'organisation. Ces règles de vie renvoient à "des rituels" de vie quotidienne[41], à des types d'interactions entre des acteurs ayant des rôles spécifiques, qui peuvent être à l'origine de situations conflictuelles qui seront l'expression même des problèmes à résoudre pour le concepteur, mais aussi les techniciens et les gestionnaires.

L'étude des problèmes suppose donc l'identification de l'ensemble des acteurs concernés par l'organisation qu'abrite l'équipement, la connaissance des rôles, des activités et des relations sociales qu'ils seront susceptibles de développer.

Une difficulté consiste à savoir comment l'espace, par ses caractéristiques physiques, techniques ainsi que ses modalités de gestion, peut engendrer des situations conflictuelles dont les incidences seront préjudiciables pour les utilisateurs, les usagers, la qualité du servi public. Dans le cadre d'évaluations d'équipements publics réalisées au début des années 90, Michel Conan et Éric Daniel-Lacombe ont mis au point une méthode de description de l'espace permettant de "*découvrir des problèmes de vie courante qui tiennent soit à l'organisation de l'espace, soit aux dimensions techniques de leur réalisation, soit aux implications pratiques des symboles dont ils sont porteurs*".[42]

Pour rendre la notion de problème moins intuitive et abstraite, ils ont essayé de la formaliser par une structure d'énoncé à la fois analytique et opératoire.

Ils ont ainsi défini la notion de problème comme "*un énoncé qui présente dans un contexte donné, les conséquences inacceptables de la rencontre entre deux séries causales clairement exprimées. Si on appelle (K) le contexte, (A) et (B) deux séries causales susceptibles de se produire simultanément, et (C) les conséquences que cela entraîne, un problème peut s'énoncer par exemple sous la forme :*

Étant donné (K), lorsque A et B alors (C) qui est inacceptable pour des raisons (D)".

Prenons un exemple d'expression d'un problème rencontré lors d'évaluation d'établissements scolaires :

---

[41] Pour reprendre une expression des ethnométhodologues.

[42] CONAN (Michel) in *L'évaluation constructive. Théories, principes et éléments de méthodes* , Édition de l'Aube, 1998, p. 148.

Préoccupé par le développement des enseignements artistiques à l'école (K), un établissement décide que la salle de motricité fasse office de lieu de sensibilisation à la pratique de la danse en maternelle (A). L'utilisation de celle-ci devient ainsi plus intensive (B). Après plusieurs mois d'utilisation, on constate que le nettoyage n'ayant lieu, comme d'habitude, qu'une seule une fois par jour, les conditions d'hygiène s'altèrent (C), risquant de favoriser la transmission de microbes chez les enfants (D).

On peut s'interroger bien sûr s'interroger sur la notion "d'acceptabilité". Qui peut en effet décider du caractère inacceptable de la conjonction conflictuelle de plusieurs intérêts ? Mais aussi, comment envisager des solutions que l'on pourrait qualifier de plus acceptables ?

On comprend que le caractère plus ou moins acceptable d'une situation est tout à fait relatif et nécessite de connaître les objectifs que se donne une organisation, la façon dont ont été construits ces objectifs, ainsi que les acteurs qui en sont les auteurs et les garants.

Dans l'exemple qui précède, le caractère inacceptable de la situation peut avoir été énoncé par la commission d'hygiène et de sécurité de l'Éducation nationale, les parents d'élèves ou la direction de l'école, chacun ayant ses propres seuils de tolérance.[43]

<u>Les solutions à apporter à ce type de problème seront elles aussi, plus ou moins acceptables par les uns ou les autres, autrement dit elles ne seront jamais totalement consensuelles.</u>

Elles pourront prendre différentes formes comportant chacune bien souvent des inconvénients :

- supprimer l'activité sans la remplacer / mécontentement probable des élèves, des parents et des enseignants;

- remplacer l'activité par une autre répondant au même objectif de développement de la motricité et de la personnalité par la sensibilisation à un art chez l'enfant / Cela peut alors supposer de faire appel à des professionnels et d'acheter du matériel occasionnant de nouveaux investissements importants financiers mais aussi symboliques, alors que l'école s'était construite une identité spécifique autour de cette activité "découverte de la danse" dans son quartier ou dans sa commune, et que certains professeurs de l'école, passionnés

---

[43] Cette approche par les problèmes comme permettant d'identifier les conflits d'intérêts en jeu nous semble ainsi beaucoup plus opérante par rapport à celles de dysfonctionnements.

Lors d'un colloque organisé par le CERTU et l'IPAA le 7 mars 2001, nous avions émis cette critique à propos d'une étude commanditée par les premiers aux seconds concernant "*les dysfonctionnement récurrents dans les organisations*". On pouvait en effet constater dans cette étude pour laquelle plusieurs administrations et professionnels de la construction avaient été sollicités, que la notion de dysfonctionnement était utilisée de manière très générique et normative, sans être suffisamment référée à des situations et des objectifs précis, ni à des acteurs ayant des rôles et intérêts particuliers. Par conséquent, les solutions apportées à ce qui est perçu comme un dysfonctionnement, pourraient avoir des conséquences préjudiciables, mais mal anticipées pour certains acteurs ou certaines pratiques.

L'expression "dysfonctionnement' paraît limitée et peu opérante si les intentions initiales en jeu sont bien précisées.

par cette discipline, avaient suivi des formations spécifiques pour être capables de l'enseigner eux-mêmes ;

- déplacer l'activité dans un équipement voisin / perte de temps, fatigue occasionnée par les déplacements ;

- multiplier par deux les heures de ménage / coût supplémentaire à assumer par l'établissement et la commune.

L'important au cours d'une démarche programmatique (de construction ou de réaménagement d'espaces) est non seulement d'identifier toutes les réponses possibles à un problème dont les conflits d'intérêts sous-jacents auront été préalablement déterminés, mais également les enjeux et inconvénients qui leur sont associés. Il faut ensuite faire en sorte que les arbitrages réalisés tiennent compte des objectifs généraux qui sous-tendent le projet de vie de l'établissement, quitte à ce que ces derniers soient redéfinis. On peut mieux comprendre ainsi que lors de l'élaboration d'un projet, il ne revient ni au programmateur ni au concepteur, mais à ceux qui représentent une autorité politico-administrative, de prendre ce type de décisions, à la suite d'un diagnostic partagé.

La démarche programmatique adoptée vis à faire émerger les termes des problèmes potentiels, par une prise de conscience collective des conflits d'intérêts et d'usages en jeu, à susciter des réponses à ces problèmes dans toutes leurs dimensions et en envisageant toutes leurs conséquences, puis à conduire à des décisions motivées, portées et rendues publiques par la maîtrise d'ouvrage, avec le souci qu'elles soient sinon acceptées[44], mais au moins connues et comprises par le plus grand nombre.

Appréhender la démarche programmatique comme un processus de mise en évidence de problèmes, suppose donc pour l'équipe de programmation :

* être dans une posture d'écoute pour faire décrire et faire raconter aux interlocuteurs des scènes de vie quotidienne avant de les amener à discuter des solutions possibles ;

* favoriser par des séances de travail de groupes, la confrontation d'idées portées par des acteurs (habitants, futurs utilisateurs) ayant des rôles, des logiques et des pratiques spécifiques, c'est-à-dire accepter l'émergence possible de contradictions voire de conflits d'intérêts : susciter une prise de conscience collective de ces problèmes par ce type de confrontation ;

* faire aborder simultanément dans leurs dimensions - techniques, spatiales, sociales et de gestion - les activités, les pratiques et représentations qui seront à développer dans l'équipement ;

[44] Nous voulons dire ici que le consensus général existe rarement.

* ne pas attendre que les acteurs en présence soient capables directement d'énoncer les termes de problèmes; être en capacité de les faire émerger, de les reconstituer et de les faire découvrir aux différents acteurs en présence ;

* rencontrer les groupes par itérations successives pour approfondir les problèmes et tester des réponses à différents stades du processus - y compris en phase de conception avec cette fois l'architecte -, et pas seulement en phase préprogrammatique ;

* faire réagir régulièrement la maîtrise d'ouvrage aux problèmes soulevés par les habitants et utilisateurs en lui faisant prendre des décisions après chaque cercle de concertation.

c) Des objectifs associés à la vocation générale de l'équipement et définis en termes du projet de vie

Une fois l'opération décidée, son importance spatiale et son cadre budgétaire (faisabilité) doivent être rapidement étudiés. Cette estimation ne peut se faire que si se précisent également, la localisation et le projet de vie de l'équipement, en conformité avec le projet politique et urbain défini par la maîtrise d'ouvrage, suite à la réalisation d'un diagnostic territorial ou sectoriel plus global.

Pour évoquer l'orientation programmatique principale qui devra guider le fonctionnement et la construction de l'équipement, les programmateurs utilisent généralement la notion de "concept programmatique", mais sans définir toujours ce qu'il recouvre. Ce terme technique, faisant beaucoup référence à la conception architecturale, reste assez flou du point de vue des dimensions que l'on cherche à définir et s'avère peu évocateur pour les habitants et les utilisateurs. Nous lui préférons celui de "projet de vie".

La notion de "*projet de vie*", définie au cours du programme SEPIA[45], correspond à l'ambition sociale générale que l'on souhaite privilégier dans la future organisation qu'hébergera équipement. Le projet de vie oriente ensuite les types d'activités, les pratiques et les règles de vie quotidienne dans un établissement.

Les opérations que nous avons menées ont mis également en évidence, que cette notion se rapportait aussi fortement au rôle de l'équipement dans la vie du quartier, de la commune ou de l'agglomération etc.

Ce dernier point signifie que le projet de vie ne peut s'appréhender de manière autonome, c'est-à-dire en fonction d'une logique propre au type d'organisation sociale que le bâtiment abritera. Il doit être en relation directe avec un projet urbain de vie plus global... d'où l'importance du choix de la localisation. La localisation, mais aussi l'organisation spatiale de l'équipement sur un site, doit donc à la fois satisfaire une logique interne de

[45] SÉCHET (Patrice), CONAN (Michel), *Habitat, services, insertion urbaine des personnes âgées : une méthode générative pour la conduite de projet*, Direction de la Construction, Direction sociale, 1992, p. 23.

fonctionnement de l'équipement, et répondre à des intentions urbanistiques concernant son articulation à l'espace et à la vie du quartier.

L'expérience montre que définir le projet de vie d'un équipement n'est pas facile : les acteurs sollicités, qu'ils soient représentants de la maîtrise d'ouvrage, futurs utilisateurs ou habitants, peuvent avoir tendance à formuler rapidement des attentes en termes de locaux, en fonction des représentations qu'ils ont *a priori* du type d'équipement à construire, alors qu'on doit attendre à ce stade de la démarche, qu'ils réfléchissent à la vocation générale de l'équipement par rapport à des ambitions de développement socio-économique ou urbain pour la commune ou d'amélioration de la vie quotidienne.
Parfois, le projet de vie est exprimé de façon trop générique, ou encore s'apparente à une liste d'interdiction de règlement intérieur : que signifie ouvrir "l'université sur la ville", "mettre l'élève au centre du dispositif éducatif" ? Il faut assurément aller plus loin.

La compétence de l'équipe de programmation joue un rôle essentiel dans l'émergence de ce projet qui ne se construit pas forcément d'un seul coup en amont, mais progressivement. Une fois les premiers axes du projet de vie fixés, le mode de fonctionnement de l'équipement, du point de vue de sa structure de gestion, est à envisager rapidement.

d) Un travail programmatique où sont intégrées dès le début et tout au long de la démarche, dimensions spatiales, sociales, économiques techniques et de gestion

La critique du caractère trop séquentiel du traitement des différents aspects du programme et de la rupture entre programmation et conception, avait été à l'origine, dans les années 80, de l'élaboration de la méthode dite "de programmation générative" par le CSTB[46].
On peut dire que la complexification des réglementations et des aspects techniques à prendre en considération a engendré ces trente dernières années, une accentuation plus forte encore de la division du travail autour ou au sein de la maîtrise d'ouvrage. Cette division s'exprime selon des modalités encore plus séquentielles que par le passé, alors que les arbitrages techniques et économiques ont toujours tendance à s'opérer dans les phases ultimes de décision, souvent au détriment des attentes liées au projet de vie et aux usages. [47] Le fait que plusieurs spécialistes interviennent, soit à des moments successifs sans véritablement jamais travailler ensemble sur le même problème, soit dans une phase ultime de rédaction du cahier des charges à destination des concepteurs, au lieu de

[46] Cf. CONAN, *Michel, Méthode de conception pragmatique en architecture* , Collection Recherches PCA, 1989, 112 p.
BONETTI (M.), MARGHIERI (I) , HUMBLOT (P.) - *Méthode de conduite des opérations de réhabilitation. La programmation générative*. Novembre 1988, 185 p.

[47] L'analyse d'opérations de groupes scolaires, de centres socio-culturels, d'équipements universitaires que nous avons pu effectuer ces dernières années (cf. bibliographie) ont mis en lumière cette tendance.

concourir de manière progressive à l'élaboration du programme, a régulièrement des conséquences négatives sur la qualité d'usages et d'appropriation des bâtiments construits.

La question de la faisabilité économique du programme ou du mode de gestion de l'équipement est en effet souvent posée trop tard dans la réflexion, c'est-à-dire après qu'on ait laissé maître d'ouvrage, habitants ou usagers "rêver" pendant plusieurs mois, sur un projet dont on conviendra au stade du programme d'esquisse qu'il était de toute façon "irréaliste".

Soit des coupes sombres sont effectuées, plus ou moins "discrètement" par le programmateur et le maître d'ouvrage. Celles-ci ne peuvent alors que susciter des mécontentements chez les usagers qui deviennent de plus en plus sceptiques sur l'intérêt et la sincérité des démarches où on leur demande leur avis. Notons également que si les aspects économiques et techniques l'emportent généralement sur les autres considérations dans les arbitrages finaux, on constate que les décisions guidées seulement par cette dimension peuvent avoir par la suite des conséquences dommageables et même parfois contraires aux objectifs généraux poursuivis.

Ou bien, des dispositions spatiales sont adoptées, sans qu'on n'évalue bien leur pertinence par rapport aux moyens de gestion dont on pourra disposer par la suite. Par exemple, si pendant l'élaboration du programme, on ne s'assure pas de la possibilité de recruter effectivement une personne qui gardera le vestiaire lors des manifestations dans la salle de spectacle du centre socioculturel, cet espace pourra en fait se trouver totalement inutilisé une fois le bâtiment ouvert. On pourra toujours minimiser ce manque d'anticipation, mais si l'on considère que cet espace vide représente une surface chauffée et qu'il a été conçu au détriment d'autres lieux que l'on aura renoncé à créer (des loges par exemple), ou aux dépens d'une surface que l'on aurait souhaité plus grande, comme celle de la salle de spectacle, on peut avoir de l'agacement et des regrets.

Plusieurs mesures de différentes natures, et dont certaines ont déjà été évoquées comme faisant partie des invariants de la démarche, peuvent favoriser une prise en considération simultanée et tout au long de la démarche programmatique, des problèmes d'usages, techniques, de gestion etc.

- dès que le principe de la réalisation d'un équipement a été confirmé, constituer ou enrichir la "maîtrise d'ouvrage collective" éventuellement préexistante des différents partenaires institutionnels potentiellement concernés par le projet (responsables politiques, financeurs, gestionnaires en particulier); ces personnes seront en quelque sorte garantes de la faisabilité économique du projet et permettront de vérifier celle-ci à tous les stades de la démarche programmatique ;

- constituer des groupes d'utilisateurs et d'usagers représentatifs - dans leur diversité - des différents acteurs qui auront des activités en lien avec l'équipement, (agents

des services techniques de la collectivité locale ou d'une autre collectivité qui a l'habitude de s'occuper de tels équipement) ;

- susciter la création d'un groupe de travail chargé de déterminer les principes de fonctionnement du futur équipement; travailler en concertation avec lui tout au long de la démarche programmatique : ce groupe sera en interaction avec l'équipe opérationnelle et la "maîtrise d'ouvrage collective" lors des arbitrages importants à réaliser. Pour la mise en place de ce groupe, il peut être judicieux de repérer les personnes qui pourront éventuellement par la suite être membres de la structure de gestion de l'équipement ;

- envisager à chaque itération programmatique, les incidences techniques, financières et de gestion, des propositions qui auront été exprimées en termes d'activités ou d'usages à développer : vérifier ainsi leur faisabilité en sollicitant des spécialistes compétents ou/et en effectuant des visites d'évaluation d'équipements présentant des activités et des modalités usages proches de ceux pressentis ;

- consigner dans le document programmatique sous formes de problèmes à résoudre, les attentes prévues en termes d'usages et de fonctionnement. Faire des propositions qui ne soient pas seulement sous formes de réponses architecturales, mais aussi de modes de gestion ou d'organisation sociospatiale à privilégier par exemple.

Il découle de ces propositions, que le respect d'objectifs de Développement Durable et de Haute Qualité Environnementale ne devrait pas être envisagé en dehors de la réflexion programmatique initiale et de l'élaboration du projet de vie, comme cela semble être actuellement le plus souvent le cas. Ce n'est pas une fois que le programme d'esquisse est en passe d'être achevé, qu'il faut en effet se soucier de la HQE en se contentant in fine, de joindre une liste de recommandations générales ou très techniques et normatives, déclinant les Cibles de Développement Durable, comme s'il s'agissait de contraintes techniques supplémentaires à observer. Les préoccupations liées au développement d'un projet dans le respect de son environnement social, économique, physique... sont à intégrer à la réflexion programmatique dès le départ, et notamment, comme faisant partie intégrante du projet de vie de l'équipement.

e) Une démarche programmatique qui couvre l'ensemble du processus opérationnel jusqu'à l'évaluation du bâtiment en fonctionnement

La mission à confier au programmateur est souvent définie dans les guides de programmation ou appréhendée par les maîtres d'ouvrage ou encore par leurs techniciens mandataires, comme s'arrêtant au moment du concours, ou au mieux à la passation des marchés de travaux. Lors de plusieurs évaluations d'opérations d'équipements universitaires ou scolaires, nous avons noté un morcellement des responsabilités en matière de programmation, se traduisant par l'intervention de plusieurs professionnels successifs prenant en charge de manière plus ou moins explicite cette mission : un chef de

projet commence à réaliser avec des utilisateurs un premier document programmatique, fait ensuite intervenir un programmateur externe pour lui faire élaborer un programme d'esquisse, puis confie les ajustements programme-projet en phase de conception à un chargé d'opération surtout soucieux du respect de l'enveloppe budgétaire, des procédures administratives et des réglementations techniques...

Cette succession d'intervenants conduit souvent à ce que les intentions stratégiques définies en amont et qui ne sont pas toutes précisément formalisées dans le programme, se dissolvent au milieu des différentes considérations notamment techniques qui s'accumulent au fil de la programmation. Les résultats obtenus risquent alors de contrarier des objectifs du projet de vie initial. Les changements d'interlocuteurs au cours de l'élaboration du programme, peuvent produire également chez les utilisateurs et usagers de l'agacement et une défiance vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage.

Considérant que l'équipe de programmation aura entendu s'exprimer, dès le début de l'opération, c'est-à-dire dès l'élaboration du diagnostic et de la définition de la commande initiale, les problèmes et intentions successives des différents acteurs concernés, il paraît indispensable que sa mission se prolonge jusqu'à la livraison du bâtiment et même jusqu'à son évaluation ex-post, laquelle pourra donner lieu à des propositions de petites modifications d'aménagement, en accord avec le maître d'oeuvre.

2. Modalités d'organisation d'une démarche concertée et participative, et outils mobilisés

2.1 Approche méthodologique d'une démarche concertée et participative

a) La vérification de l'existence d'une véritable volonté politique de s'engager dans une démarche concertée et participative

La mise au point d'une démarche opérationnelle visant à associer les différents acteurs concernés par un projet, suppose l'instauration d'un débat initial au sein de la maîtrise d'ouvrage et avec ses partenaires institutionnels, confortant ou faisant émerger l'existence "*d'un souci commun minimal*"[48]. La vérification du bien fondé du projet et la construction d'une représentation commune des formes d'actions susceptibles de concrétiser le ou les réponses à ce souci commun, peuvent nécessiter une phase d'approfondissement d'un diagnostic local et sectoriel. Cette phase préliminaire indispensable est à susciter éventuellement par l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Cette étape franchie, la "maîtrise d'ouvrage collective" constituée en groupe de pilotage de l'opération, doit alors prendre la mesure de ce que signifie mener à bien un projet de construction avec les habitants et de futurs utilisateurs potentiels. Il serait fallacieux de faire croire à un maître d'ouvrage que le surcroît d'investissement, comparativement à des

[48] Cf. CONAN (Michel*), L'évaluation constructive*, op. cit.

démarches plus classiques, sera minime. S'il est bien connu que maîtres d'ouvrage ou professionnels de la construction redoutent d'organiser des démarches participatives parce qu'ils n'en voient pas la pertinence ou bien craignent qu'ils y perdront, temps, argent voire légitimité[49], il faut aussi noter que ceux qui s'y engagent ne prennent pas toujours véritablement la mesure de ce qu'elles supposent.

Le surcroît d'investissement initial se chiffrera bien sûr en termes de temps et d'argent ; l'assistant au maître d'ouvrage et-ou l'équipe de programmation, devront ainsi au plus tôt faire comprendre au(x) commanditaire(s) qu'il faudra rémunérer l'organisation des réunions publiques, le travail avec les groupes de concertation; l'organisation de visites d'équipements, la logistique de communication et le temps passé à la réalisation de comptes-rendus à chaque stade. Faire appel à une équipe de programmation, comprenant au moins deux personnes travaillant en permanence ensemble, peut paraître également superflu pour un petit équipement de quartier. Or on peut faire aussi l'hypothèse que c'est en faisant payer l'ensemble de ces prestations que le maître d'ouvrage prendra véritablement conscience de leur importance et sera conduit à mieux respecter les résultats des travaux successivement produits[50].

Nous avons pu constater dans des opérations de groupes scolaires et de centres socioculturels que la démarche proposée pouvait augmenter de 30% à 50% le temps "habituel"[51] de programmation pour ce type d'équipement. Si le niveau du coût de la prestation programmatique peut dans un premier temps surprendre un commanditaire, il est du ressort de son chef de projet ou de l'assistant à maîtrise d'ouvrage de lui faire comprendre que cet investissement restera bien faible comparativement d'une part, au coût total d'une opération - les études de programmation en architecture représentent généralement à peine 1% du coût d'objectif[52] - et d'autre part, au coût social, de maintenance ou de fonctionnement que pourrait occasionner un manque de travail sur les objectifs et dimensions programmatiques à définir. De nombreux exemples plus ou moins illustres montrent en effet que s'en remettre à l'architecte comme homme providentiel, pour pallier un déficit de réflexion programmatique, est généralement un mauvais calcul. Les évaluations de bâtiments après installation auxquelles nous avons procédé ces cinq

---

[49] Lire à ce sujet par exemple le texte "*La concertation dans la culture administrative française*" , in CERTU - *La concertation en aménagement*. Collections du CERTU, juin 2000, pp. 9-10. Ce texte reprend les conclusions d'une étude réalisée par le cabinet C & S Conseils pour le ministère de l'environnement en mars 1995.

[50] En effet, nous avons récemment constaté dans les procédures de marchés de définition, une tendance à ne pas comptabiliser et donc de ne pas rémunérer les temps d'enquêtes des équipes de programmation-conception, auprès des habitants et des utilisateurs voire les temps de réunion avec les représentants de la maîtrise d'ouvrage, notamment lors de la première phase programmatique des opérations. Cela contribue à sous-évaluer l'importance de la réflexion programmatique pour privilégier essentiellement le travail de conception, et donc à mal définir la problématique autour du projet.

[51] Cette estimation du temps "habituel" relève des quelques évaluations d'opérations réalisées, mais mériterait une estimation statistique plus étayée.

[52] Le coût d'objectif représente la somme du coût de travaux et du coût des études (de programmation, de maîtrise d'oeuvre, bureaux de contrôle,...)

dernières années, révèlent que le citoyen, utilisateur ou usager d'un équipement, a du mal à comprendre comment certains projets, qu'il a parfois aidé à financer en tant que contribuable et qui lui semblent avoir coûté si cher, ne répondent finalement pas aux usages les plus élémentaires et ne permettent pas d'assurer dans de bonnes conditions un service public. Il en rendra souvent responsable l'architecte, mais aussi le commanditaire. C'est en sensibilisant les maîtres d'ouvrage à ce type de risques, que l'idée d'une programmation plus longue et un peu plus coûteuse a peut-être des chances d'être mieux comprise.

Mais la question de consacrer un peu plus de temps et d'argent à la démarche programmatique n'est pas en fait celle qui peut le plus décourager ou dissuader un maître d'ouvrage à accepter un processus impliquant partenaires institutionnels et population. Il existe aussi un risque, de nature politique, sans doute bien plus important et que les maîtres d'ouvrage vont plus ou moins bien anticiper. Au nom d'une fidélité stricte à la démocratie représentative, certains se montrent *a priori* réticents vis-à-vis d'un tel processus et préfèrent ne pas s'y engager[53]. Mais le risque devient important pour ceux tentés de s'y engager plus par démagogie que par souci démocratique, sans être bien conscient que leur crédibilité et leur compétence sont mises en jeu.

Le type de démarche que nous avons appliquée, entraîne en effet les différentes parties dans une dynamique qui peut permettre de rapidement dépasser leurs velléités personnelles ou catégorielles. Elle repose en effet sur des arbitrages successifs de la maîtrise d'ouvrage collective, réalisés sur la base de comptes-rendus détaillés après chaque cercle de concertation mené avec des habitants et utilisateurs.

Ces arbitrages, qui engagent mutuellement les différents membres du groupe de pilotage, mais aussi celui-ci dans son ensemble vis-à-vis de la population, rendent par la suite difficiles les prises de décisions unilatérales remettant en question des éléments structurants du projet déjà validés.

b) L'organisation du dispositif de concertation et de participation : la constitution des trois pôles d'acteurs

Dans les opérations d'architecture, la démarche repose sur un dispositif d'implication des différents acteurs potentiellement concernés par un projet, centré sur la constitution de trois types de groupes de travail.

Dans les dernières opérations que nous avons conduites, une dimension participative a été introduite, au sens précisé en introduction de ce rapport : d'une part, la maîtrise d'ouvrage a tout intérêt à organiser périodiquement des réunions publiques d'information, et à communiquer régulièrement par la presse locale par exemple, pour rendre compte de

[53] Les interventions de certains maires à des colloques organisés ces trois dernières années sur la commande publique, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage ou-et l'expression de la démocratie locale en témoignent.

l'évolution du projet et expliquer les décisions prises. D'autre part, chaque habitant, membre ou non d'association qui le souhaite doit pouvoir demander à faire partie des groupes de travail.

Toutefois, il est primordial que les groupes de travail soient organisés selon une certaine logique, propre au type d'équipement à réaliser (cf. infra). L'équipe de programmation, par son expérience, peut aider à la constitution de ces groupes et éviter ainsi que l'on puisse penser que la maîtrise d'ouvrage les a constitués "sur mesure".

Alors que la concertation dans les démarches programmatiques traditionnelles est surtout envisagée entre partenaires institutionnels de la maîtrise d'ouvrage, en y associant éventuellement le futur directeur de l'équipement à construire et quelques habitants, dans la démarche que nous avons appliquée, elle est organisée selon des modalités spécifiques avec trois groupes de travail. Les plus sceptiques à propos des processus impliquant habitants ou usagers évoquent souvent le fait que les personnes qui s'impliquent sont toujours les mêmes et ne représentent qu'une partie de la population. Certains avancent également qu'il n'est pas possible de faire participer toutes les personnes qui le demanderaient.

L'approche adoptée pour la constitution de groupes de travail, répond à la première objection (cf. infra). Pour la seconde, on peut envisager, dans le cas où beaucoup de personnes désireraient participer aux groupes de travail et que le budget ne permettrait pas de multiplier ces groupes, de tirer au sort ou de renouveler à chaque cercle de concertation les participants, sachant que les réunions publiques d'information doivent elles, restées totalement ouvertes et non contingentées.

Lors de nos expériences, les aspects suivants ont semblé essentiels pour la crédibilité et la richesse de la démarche :

- les différents acteurs concernés par le projet ont bien été identifiés et ont été dans leur ensemble, invités à s'impliquer dans la démarche ;
- leurs préoccupations sont fidèlement restituées à la maîtrise d'ouvrage après chaque cercle de concertation ;
- la maîtrise d'ouvrage explique tout au long de l'opération, comment elle prend en considération les préoccupations émises par les groupes d'habitants et d'utilisateurs :
  * soit dans les arbitrages liés au projet lui-même ;
  * soit par la mise en œuvre d'actions liées aux préoccupations qui se sont exprimées : un équipement ne peut en effet pas répondre à toutes les préoccupations qui s'expriment, toutes les activités dont on reconnaît l'importance de les développer ne peuvent pas forcément trouver leurs place dans un même équipement. Il y a des choix à faire. Cependant, la maîtrise d'ouvrage peut tenter de répondre au problème suscité par la réflexion programmatique, en essayant par exemple, de trouver dans la commune ou son

environnement des espaces susceptibles d'accueillir cette activité ou service, ou en lançant une réflexion sur d'autres formes d'actions permettant de répondre au problème soulevé.

Le respect de ces principes rend ensuite plus difficile une contestation de la pertinence des choix programmatiques réalisés. Faire preuve de la plus grande transparence lors de l'appel à participation aux groupes de travail, puis dans la restitution des débats et des avancées du projet, constitue une bonne garantie de confiance accordée à la maîtrise d'ouvrage et d'appropriation collective du projet. Une autre garantie importante de réussite du processus relève de la façon dont sont définis les groupes de travail, leur rôle et leur statut dans le processus.

La définition de groupes de travail avec des rôles précis

Le groupe de pilotage comprend des représentants des différents acteurs institutionnels concernés par le projet : les personnes qui siègent dans ce groupe doivent avoir un véritable pouvoir de décision, une légitimité conférée par l'organisme qu'ils représentent, et-ou le conseil municipal le cas échéant. Autrement dit, ce groupe de pilotage doit avant tout être considéré comme un pôle de décision politique et non comme une structure technique.

Pour la réalisation d'équipements publics : il est important qu'en plus des représentants de la maîtrise d'ouvrage, les principaux organismes susceptibles de financer le projet, soient associés suffisamment en amont dans ce groupe.

Pour des projets de compétence communale par exemple, l'expérience nous a montré qu'il était indispensable que le maire ou son premier adjoint y siège.

Faut-il introduire des habitants dans ce type de groupe ? L'expérience suggère que ce n'est pas préférable. A partir du moment où ce groupe est avant tout un groupe de "décideurs" qui ont à arbitrer en fonction de considérations stratégiques globales, propres à la logique des institutions qu'ils représentent, il peut y avoir confusion quant au rôle de ce groupe et à ses critères d'arbitrage, si des habitants y sont associés. La légitimité de ce groupe vis-à-vis des habitants et des futurs utilisateurs relève du fait que ses critères d'appréciation ne sont pas exactement les mêmes que ceux de la population. Les décisions prises doivent néanmoins tenir compte des remarques faites les habitants et les utilisateurs. Dans le cas où ce groupe rendrait un avis en cédant sous la pression de quelques habitants y siégeant et défendant un aspect particulier ou un intérêt catégoriel, les autres habitants ne le comprendraient pas et n'accorderaient plus aucune crédibilité à la démarche. Le rôle de l'équipe de programmation est alors essentiel pour faire connaître au groupe de pilotage, les avis et les préoccupations des habitants et utilisateurs.

L'équipe technico-opérationnelle comprend l'équipe de programmation, celle de conduite d'opération dont le rôle devient particulièrement important à partir du concours,. Son rôle est de coordonner les différentes études au cours du processus et d'en réaliser certaines. Elle peut être en lien l'instance politico-administrative grâce à un chef de projet chargé de mobilisée celle-ci aux moments opportuns. L'équipe de programmation réalise en particulier le programme à partir du processus participatif et concerté. Elle doit pour cela disposer de compétences pluridisciplinaires et être constituée au moins en binôme.

Il semble préférable que des professionnels extérieurs à la maîtrise d'ouvrage garantissent le respect de la démarche et des principes de travail avec les différents groupes tout au long du processus. Pour une question de légitimité face aux différents acteurs concernés, il vaut mieux éviter qu'un chef de projet, qui est également souvent un élu, assure ou soit trop directement impliqué dans cette mission. La conduite des groupes de concertation est davantage du ressort d'une équipe de programmation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage externe.

Les guides de programmation et les pratiques professionnelles dans le domaine des constructions publiques font plus souvent référence à "la mission du programmateur" qu'a celle d'une équipe de programmation". On pourrait penser qu'il est ici surtout question du programmateur mandataire, celui-ci pouvant néanmoins travailler en équipe. Or quelques entretiens menés avec des programmateurs montrent que ces derniers se présentent plutôt seuls face au maître d'ouvrage ou à des utilisateurs ou usagers. Ils font certes parfois appel à d'autres personnes au cours de l'opération, en général des économistes de la construction, des ergonomes etc., mais à des moments particuliers, pour répondre à des problèmes spécifiques.

L'expérience montre que la présence permanente de deux personnes de profils disciplinaires différents au sein de l'équipe de programmation, est pourtant un vrai atout. L'implication quasi systématique de deux professionnels à chaque phase de travail augmente, bien entendu, le coût de la prestation programmatique : il faut donc en démontrer l'utilité à la maîtrise d'ouvrage. Si on peut facilement faire comprendre que pour des raisons techniques d'écoute et de prise de notes, la conduite de réunion mobilise forcément deux personnes, il faut ajouter que la qualité d'attention et de distanciation nécessaire dans ce type de situation, nécessite un dédoublement de l'écoute, c'est-à-dire la présence de deux personnes qualifiées dans les phases de concertation.

Ces deux personnes animent les réunions de groupe, avec des rôles précis et prédéfinis avant chaque réunion. Selon la nature des problèmes à traiter et les phases du processus, l'un ou l'autre mène les débats, il est souhaitable qu'une seule personne organise la discussion, pour éviter des risques d'éclatement des débats et de désolidarisation de

l'équipe d'animation, bien connus des psychosociologues.[54] Il est important que la composition de ce binôme soit quasiment invariante d'un cercle de concertation à l'autre, afin qu'il puisse se constituer une véritable mémoire des problématiques en jeu dans le projet, et se nouer une relation de confiance avec les participants aux groupes quels qu'ils soient. Ce binôme, "noyau dur" de l'équipe de programmation, doit faire preuve à la fois de capacités d'écoute, d'analyse, d'interprétation, de restitution, d'animation et de communication, tout en ayant des compétences dans les domaines sciences sociales et humaines, de l'urbanisme et de l'architecture. Une seule personne peut difficilement être dotée de toutes ces compétences, d'où une nouvelle fois la nécessité d'un travail en équipe. A la différence des opérations menées dans le cadre des programmes SEPIA, qui instauraient de manière permanente, dans l'équipe, un rôle "d'auditeur-conseil" animateur et garant de la méthode à une personne, et de concepteur impliqué dans la programmation[55] à l'autre, dans les expériences que nous avons menées, nous animions les groupes chacun notre tour, en fonction de la nature des phases du projet. Les propositions programmatiques étaient élaborées en commun, mais après avoir rencontré les groupes de travail et non "en direct" devant les usagers ou utilisateurs. Si on peut encourager à la constitution d'un binôme de programmateurs, mieux vaut éviter de constituer des équipes de programmation pluridisciplinaires pléthoriques, pour des questions budgétaires, mais aussi parce que par expérience[56], il est difficile de faire travailler véritablement ensemble un grand nombre de personnes - elles interviennent généralement plutôt successivement sans parfois jamais se rencontrer. La complexité des processus de construction et d'aménagement encourage depuis trente ans, à faire appel à de plus en plus de spécialistes et de techniciens. Or cette multiplicité d'intervenants peut s'effectuer au prix d'une perte de la logique programmatique d'ensemble et de ses enjeux essentiels.

De ce fait, il est préférable que l'équipe de programmation soit plutôt resserrée, composée de professionnels, "médiateurs et maïeuticiens"[57] capables d'intégrer une variété de compétences dans le domaine des sciences sociales, de l'analyse spatiale et des systèmes constructifs[58]. En effet, si on ne veut pas dissocier les pratiques et les représentations

---

[54] Ce qui ne veut pas dire que ponctuellement, le deuxième élément du binôme ne puisse intervenir en soutien ; mais ce type d'intervention doit rester très ponctuel.

[55] Ce programmateur-concepteur était un architecte devant élaborer au terme du processus de "programmation générative", un Avant-Projet Sommaire.

[56] Les opérations par marchés de définition en sont une bonne illustration : les maîtres d'ouvrage exigent la constitution d'équipes avec parfois sept ou huit spécialistes différents. Or ces derniers ne travaillent quasiment jamais ensemble et les allers--retours sont difficiles à organiser.
Cf *Marchés de définition simultanés, évaluation d'une procédure*, op. cit.

[57] Pour reprendre une idée déjà développée au cours des expérimentations SEPIA et par Michel CONAN in *L'évaluation constructive*..., op. cit.
Cette qualité ne doit pas être le seul fait de sociologues ou psychologues de l'équipe mais des deux intervenants.

[58] Nous rejoignons ici une réflexion faite par François Ascher au sujet de la nécessaire recomposition des compétences des professionnels dans le domaine de l'aménagement urbain face à la tentation de faire appel à toujours plus de spécialistes.

sociales de leurs dimensions et incidences spatiales et techniques, il faut que ces deux types de dimensions soient explorées simultanément à chaque stade d'enquêtes, à chaque phase de concertation et d'élaboration du programme.

Cette remarque ne signifie pas pour autant que dans le cadre de projets très complexes, comme la réalisation d'un hôpital ou une Très Grande Bibliothèque par exemple, il ne faille pas faire appel à des experts ; mais il est sans doute préférable que ceux-ci soient constitués en groupes de travail et sollicités au plus tôt dans la démarche programmatique - et non pas une fois le programme voire la construction quasiment achevé(e) -, puis de manière continue par l'équipe de programmation, tout au long du processus, au cours de chaque cercle de concertation.

Il est également important de considérer que ce ne sont pas les experts qui peuvent amender directement un programme ; l'équipe de programmation, garante de la prise en considération de l'ensemble des problèmes successivement apparus et de la démarche, doit en effet garder la maîtrise de l'élaboration du programme, et soumettre à la maîtrise d'ouvrage collective ses propositions pour arbitrage.

Si les compétences doivent davantage être prises en compte que le statut professionnel, en revanche, étant donnés les clivages professionnels actuels, mais aussi de par l'importance que revêt la connaissance des systèmes constructifs dans la programmation architecturale, la présence d'un architecte - sensible aux problèmes d'usages - dans le noyau dur de l'équipe de programmation, paraît assez incontournable. Au-delà d'une question de compétence, se joue également une question de légitimité face au maître d'ouvrage, aux maîtres d'œuvre lors de l'organisation du concours, et aux techniciens assurant la conduite d'opération. Son partenaire de travail permanent doit avoir des compétences dans le domaine des sciences sociales et humaines mais avec une capacité à envisager les dimensions spatiales des pratiques, conduites ou représentations sociales.

Les groupes d'habitants (futurs usagers, riverains) et d'utilisateurs sont constitués suivant des logiques précises.

Pour les séances de travail avec les habitants, nous avons essayé d'organiser des groupes de 15 personnes au maximum ; une dizaine de personnes est apparue comme une taille de groupe optimale.

Tous les habitants ou utilisateurs concernés par l'opération doivent pouvoir *a priori* faire partie des groupes. Il est important de les informer régulièrement de l'avancement de la démarche et des prises de décision par différents moyens de communication que doit déployer la maîtrise d'ouvrage. Le recours à plusieurs dispositifs d'enquête peut constituer à la fois un moyen de recueil de données relatives à des pratiques ou des représentations

---

ASCHER (François) in, Club des Maîtres d'ouvrages d'opérations complexes, "Encore plus de professionnalité…" in *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Éditions de L'aube, 1996, pp. 191-205.

contribuant à la réflexion programmatique, et un mode d'information des habitants et utilisateurs, voire de sollicitation à participer à des groupes de concertation.
Le programme s'élabore surtout à partir du travail effectué avec ces groupes, sans qu'il s'agisse pour autant de demander aux habitants ou utilisateurs de le réaliser directement. [59]

Selon le niveau d'avancement du projet de vie, et la connaissance préalable du fonctionnement du type d'équipement à réaliser que peut avoir l'équipe de programmation, la logique de constitution des groupes peut différer.
Dans les opérations dans lesquelles nous avons été impliquées, deux cas de figure se sont présentés : pour la construction d'un groupe scolaire, la connaissance que nous avions d'un tel équipement, grâce aux nombreuses évaluations d'écoles déjà pratiquées et restituées dans un mémento, était importante[60]. Nous avions donc très tôt déjà repéré les différents acteurs, principaux espaces d'activités et rituels de vie quotidienne pouvant se dérouler dans ce type d'établissement, ces dimensions évoluant peu d'un contexte urbain à l'autre. En revanche, nous avions encore peu d'expériences d'évaluations de centres socioculturels, alors que ces équipements ont des espaces d'activités souvent différents d'une ville ou d'un quartier à l'autre.
Dans le premier cas cité, nous avons pu constituer des groupes par "espaces dits de transaction". Dans le second cas, selon que le projet de vie avait déjà été plus ou moins bien défini au moment de notre intervention, qu'il s'agissait d'une réhabilitation d'un équipement en fonctionnement ou d'une construction neuve, nous avons soit travaillé par groupes de transaction mais avec un découpage plutôt "large", soit privilégié un peu la notion d'acteur par rapport à celle de lieu dans l'organisation des groupes (futurs utilisateurs-usagers / personnels des équipements publics de la commune pouvant être amenés à fréquenter le futur équipement / personnels techniques).
La constitution de ces groupes doit surtout répondre aux préoccupations suivantes :

* Faire en sorte que les différents acteurs concernés par l'opération soient représentés.

La constitution des groupes n'est pas régie par une logique de représentativité statistique au sens quantitatif puisque l'on ne cherche pas à tirer de l'expression de ces groupes, des résultats statistiquement proportionnels à ceux qu'aurait produits une enquête générale.

Le diagnostic contextuel socio-économique et urbain déjà réalisé, une démarche préalable d'évaluation d'équipements de même nature que celui prévu, pourra aider à identifier les différents types de services et donc d'utilisateurs et d'usagers pouvant être amenés à

[59] Il s'agit là d'une différence essentielle entre une démarche participative et concertée par rapport à un processus de coproduction, voire définitions données en introduction de ce rapport.
[60] CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric) - *L'expérience d'une ville nouvelle au service de l'amélioration des groupes scolaires*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Paris-France, 1995, 232 p.

fréquenter le futur bâtiment. Ce sont donc moins des individus que des acteurs ayant des rôles et des pratiques particulières que l'on cherche à identifier.

Il ne s'agit pas de rechercher avant tout le témoignage de ceux qui connaissent déjà bien le problème à traiter (des habitants constitués par exemple en groupes d'experts) ou qui ont des compétences en architecture.

Si l'on souhaite que les phases de concertation soient le moment où s'expriment les contradictions ou conflits d'usages et d'appropriation potentiels, il est nécessaire de chercher à associer la plus grande diversité d'acteurs. Les critères qui définissent la spécificité de ces acteurs dépendent des règles ou rituels de fonctionnement propres au type d'organisation qu'abritera l'équipement : les profils des individus devant constituer ces groupes n'existent pas a priori, un acteur se définissant par rapport à un système organisationnel particulier qu'il convient d'étudier au préalable.

Adopter le parti selon lequel on choisit des personnes en tant que représentants de catégories d'acteurs définies par rapport au type de projet à réaliser, permet de répondre à un argument fréquemment utilisé pour invoquer l'impossibilité de faire de la concertation lorsque les destinataires de l'équipement ne sont pas identifiables au moment de la programmation - c'est-à-dire lorsque les postes des responsables administratifs, techniques et autres professionnels qui feront fonctionner n'ont pas encore été pourvus, les usagers ne sont pas connus etc. - En fait, on peut toujours organiser des groupes de travail avec des professionnels et des usagers d'équipements de même type pour débattre des problématiques de fonctionnement et d'usages qui seront en jeu dans le futur équipement.

Privilégier une approche organisationnelle systémique ne signifie pas pour autant, considérer les individus comme absolument interchangeables : les travaux menés par des psychosociologues cliniciens dans les années 70 et 80 ont mis en évidence l'importance de la personnalité et de l'histoire de l'individu sur "les modes d'habiter"[61]. J'ai eu l'occasion de montrer comment, dans une organisation comme l'université, les rapports à des conditions matérielles de travail apparemment "objectives" et identiques, différaient pour des personnes de même statut, selon les représentations que celles-ci avaient de leur métier, du "vécu" de leur vie à l'université et de leur trajectoire socioprofessionnelle passée et future[62]. C'est pourquoi il est important de parvenir à associer dans les groupes - par des démarches d'informations ciblées auprès de certaines populations parfois - plusieurs représentants d'un même type d'acteur.

Enfin, le nombre de groupes à constituer dépend de différents facteurs : de la diversité des espaces de transactions ou types d'acteurs repérés, du temps disponible et des moyens financiers que la maîtrise d'ouvrage est prête à consacrer à la maîtrise d'ouvrage.

---

[61] Consulter notamment à ce sujet les travaux de Jacqueline Palmade et Françoise Lugassy, cf. bibliographie.

[62] Cf. ZETLAOUI, (Jodelle) - *L'universitaire et ses métiers. Contribution à l'analyse des espaces de travail.* , L'Harmattan, Collection Villes et entreprises, 1999, 336 p.

* Faire en sorte que tout le monde ait une chance de s'y exprimer au cours des séances de travail.

Des différences statutaires ou sociales fortes au sein du groupe peuvent empêcher à certains de s'exprimer, mais en même temps, constituer des groupes trop homogènes ne permet pas que le travail de groupe soit justement l'occasion à certains de faire comprendre aux autres - leurs supérieurs hiérarchiques notamment - les conséquences préjudiciables que peuvent avoir, pour la vie sociale ou la qualité du service rendu, des problèmes de vie quotidienne apparemment mineurs.

De même que nous avons opté pour l'absence d'habitants à titre personnel dans le groupe de pilotage, nous avons jusqu'à présent essayé de faire en sorte que les élus ou autres représentants du pouvoir décisionnel ne soient pas présents dans les groupes de travail constitués d'habitants et d'utilisateurs, surtout s'ils siègent déjà dans le groupe de pilotage, pour les raisons suivantes :

- face à des représentants institutionnels et politiques, les habitants-utilisateurs se censurent de peur de trouver leurs préoccupations de vie quotidienne dérisoires voire ridicule ;

- les habitants peuvent profiter de la présence d'élus, qu'ils ont par ailleurs éventuellement des difficultés à rencontrer, peuvent aussi profiter de la présence de responsables politiques pour polémiquer avec eux, tandis que ces derniers sont tentés de se justifier, déplaçant ainsi le propos de telles réunions de travail.

Les techniciens municipaux chargés en particulier de la maintenance, de l'entretien, peuvent se trouver dans les mêmes situations que les élus face aux habitants utilisateurs, c'est-à-dire dans un rapport de justification des actions engagées et de "mise en accusation" réciproque. C'est pourquoi, nous avons eu tendance à constituer des groupes de techniciens spécifiques.

Le problème de l'implication des jeunes dans des groupes de concertation ou lors des réunions publiques est évoqué de manière récurrente par tous les professionnels (travailleurs sociaux, programmateurs) qui ont le souci d'associer les habitants à la définition d'actions publiques. A propos des plus jeunes, lors de la construction d'une école par exemple, des entretiens réalisés en situation lors d'évaluations, peuvent être très précieux, plus facile à conduire et peut-être plus pertinents (cela dépend des questions en jeu) que la constitution de groupes d'enfants. La question est en revanche plus délicate concernant les adolescents avec lesquels se joue aujourd'hui, le problème de l'appropriation et du respect des espaces construits ou aménagés. Les adolescents se déplacent rarement aux réunions publiques d'information, voire tournent la portée de ces réunions en dérision. Dans les quartiers socialement défavorisés, ils se désintéressent souvent des associations qu'ils refusent en fait comme structures d'organisation de leurs

activités[63]. Souvent, il est nécessaire d'aller au-devant d'eux, de nouer des contacts de manière informelle dans la rue, dans des maisons de quartiers, ou par le biais des établissements scolaires pour ceux encore au collège ou au lycée.

L'équipe de programmation a rarement le temps d'aller à la rencontre des jeunes pour les inciter à participer aux groupes de concertation. Or ce travail peut parfois être difficilement réalisé par la municipalité ou une autorité, une institution vis-à-vis de laquelle les jeunes ont de la défiance. Il est donc nécessaire de trouver des organismes (associations), des travailleurs sociaux indépendants vis-à-vis des institutions locales, ou des groupes relais d'habitants qui puissent nouer un dialogue et inciter les jeunes ou tout autre groupe social identifié comme difficile à associer à la démarche spontanément (personnes vivant seules, ou dans des situations précaires).

Mais le problème n'est pas seulement d'attirer ces personnes vers les groupes de concertation : encore faut-il qu'elles puissent s'y exprimer. Se pose en fait ainsi la question de la constitution de ces groupes. Les tentatives que nous avons faites de constituer des groupes mixtes, adultes-adolescents, nous en ont montré les avantages et inconvénients : les adultes prennent conscience que les représentations qu'ils ont à propos des attentes des adolescents ne sont pas toujours exactes / les jeunes intimidés par les adultes n'osent pas prendre la parole. Dès que le débat ne les concerne pas directement, leur attention s'égare, ils quittent parfois même le groupe en cours de séance. Il n'y a pas de solution a priori la meilleure ; tout dépend du contexte et des moyens de travail dont l'équipe de programmation peut disposer. L'incompétence technique des habitants en matière d'architecture ou d'urbanisme régulièrement avancée, est un faux problème, tant qu'on ne cherche pas à leur demander directement des solutions, pour avant tout les faire parler de leur vie quotidienne, de leurs pratiques et de leurs représentations socio-spatiales, en utilisant des supports graphiques adaptés.

c) Une démarche itérative qui engage la maîtrise d'ouvrage dans une dynamique décisionnelle tenant compte des problèmes soulevés par les habitants et utilisateurs à chaque stade

Le diagnostic puis le programme s'élaborent par itérations successives. A chaque itération, les différents groupes de concertation sont réunis pour travailler sur des objets précis.

Le processus est amorcé dès que la "maîtrise d'ouvrage collective" s'est constituée en groupe de pilotage, a fixé ses objectifs, validé la démarche et reconnu le rôle de chaque

[63] Cf. une étude "diagnostic" que nous avons réalisée en 2001 dans le quartier des Beaudottes, à Sevran (93). DIMEGLIO (Pierre), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle), en coll. avec Nanténaïa FRESCO - *Diagnostic relatif à l'offre et aux pratiques des espaces socio-culturels, sportifs et de loisirs dans le quartier des Beaudottes, à sevra (93)*. Étude commanditée par la ville de Sevran, Avril 2001, 84 p.

groupe. L'équipe de programmation rencontre alors les groupes d'habitants-utilisateurs et transmet les résultats de cette concertation à la fin de chaque cercle. Il s'agit à la fois de restituer fidèlement ce que les habitants et les utilisateurs ont dit, et de faire apparaître les problèmes sous-jacents, afin de solliciter le groupe de pilotage pour de premiers arbitrages. Celui-ci peut demander que certaines questions soient étudiées plus précisément par les services municipaux par exemple, analyser le niveau d'utilisation de certains locaux d'équipements dans la commune ou dans ses environs et leur mode de fonctionnement pour vérifier s'il est nécessaire ou non d'envisager la construction d'un espace très spécialisé, sportif par exemple, dans le futur équipement.

Il est fondamental qu'avant de poursuivre par un nouveau cercle de concertation, la "maîtrise d'ouvrage collective" ait pris des décisions faisant passer le projet à un stade de réflexion plus approfondi ou au stade programmatique supérieur. Elle devra alors expliquer comment elle a tenu compte des remarques des habitants et utilisateurs.

Ces niveaux et phases de validation collective successives, dont la population doit être systématiquement informée, tendent à garantir la fiabilité des décisions prises, l'avancement irrévocable du projet, et la crédibilité de la démarche participative.

Lorsque des décisions importantes sont en jeu, car liées à la définition de l'enveloppe budgétaire, de la taille de l'équipement ou du projet de vie par exemple, il est nécessaire qu'il y ait approbation devant l'instance administrative compétente du commanditaire, le conseil municipal par exemple s'il s'agit d'une commune.

2.2 Les notions et outils mobilisés

a) Une approche de l'espace programmatique par les pratiques, les acteurs et les lieux, en rupture avec les approches fonctionnalistes traditionnelles

Chercher à identifier les problèmes d'usages et d'appropriation, conduit à une analyse de l'espace à partir de la connaissance des pratiques et des modalités d'interactions entre acteurs; cette posture proposée en matière de conception architecturale par l'équipe de Michel Conan à la fin des années 80, se différencie des approches fonctionnalistes qui guident encore la plupart des démarches programmatiques dans le domaine des constructions publiques.

Dans ces approches, l'équipement est appréhendé à partir des principales fonctions ou services qu'il aura à assurer. A chaque fonction, le programmateur associe généralement un espace dont il précise la surface puis envisage des liaisons dites "fonctionnelles" entre les différents espaces spécifiés. Or dans ce type de méthode, sont rarement précisées quelles seront les pratiques sensées concourir à la réalisation de cette fonction, ni quels sont les acteurs concernés et les intentions qui les animent : par conséquent les conflits d'usages potentiels qui peuvent être générés par la superposition de plusieurs intentions dans un même espace ne peuvent être appréhendés. Ainsi, l'expression "cet espace est

fonctionnel", souvent utilisée par les programmateurs a peu de sens car elle n'est généralement référée à aucune intention particulière portée par un acteur ou plusieurs acteurs déterminés.

En outre sont souvent déclinées en fonctions, les missions ou objectifs principaux assignés à l'équipement, en oubliant l'ensemble des "fonctions secondaires" (liées notamment à l'entretien, la maintenance ou la surveillance) qui contribuent cependant aux fonctions principales et se superposeront dans chaque lieu avec leurs exigences propres et parfois conflictuelles avec celles de la fonction dite principale. Par exemple, si pour décrire la "fonction d'accueil" dans un programme, on se contente comme souvent, de l'associer à "un espace devant permettre l'accueil et l'orientation du public", il y a de fortes chances que les candidats et le jury de concours se focalisent alors seulement sur les aspects suivants : la forte valeur symbolique de ce pôle, le fait qu'il s'agisse d'un lieu d'information et d'attente du public. Ne sont généralement pas précisés dans les programmes :

- tous les acteurs susceptibles de fréquenter cet espace (on privilégiera surtout le public - en mentionnant éventuellement les enfants et les handicapés - et les hôtesses d'accueil, oubliant ainsi le gardien, le personnel d'entretien, les techniciens assurant la maintenance ;
- les activités autres que l'accueil qui s'y dérouleront également. Or ces autres activités pourront poser des problèmes d'usages, c'est-à-dire entrer en conflit avec la fonction principale d'accueil envisagée : par exemple, si on ne pense qu'à la valeur symbolique de l'entrée dans une mairie, sans s'inquiéter de la façon dont cet espace devra être entretenu, on risque de laisser le concepteur proposer un grand hall d'entrée vitré posant un grand nombre de problèmes de surveillance, de maintenance (recoins inaccessibles avec un balai, plafond difficilement atteignables nécessitant de faire appel à des entreprises spécialisées pour remplacer un carreau ou une ampoule, changement partiel de vitre impossible conduisant à l'achat d'une baie vitrée complète...) de régulation thermique (effet "atrium" transformant le hall d'entrée en radiateur à accumulation l'été et en hall de gare à chauffer l'hiver).

Enfin, les liaisons fonctionnelles sont le plus souvent présentées de manière très technique (dans les diagrammes construits et les textes associés), en termes de flux de personnes ou de produits, de manière générique, sans que les modalités de croisements ne soient précisément décrites.

Si la notion de fonction peut être dans une certaine mesure, un premier moyen d'estimation des objectifs généraux auxquels devra répondre un équipement, elle devient rapidement limitée et réductrice si elle n'est pas associée à un système d'activités et des valeurs portées par des acteurs ayant des rôles et intentions spécifiques.

La notion d'espaces de transaction élaborée par l'équipe du CSTB à l'occasion du programme SEPIA, paraît plus pertinente et répond à cette préoccupation, car elle associe

à la fois usages, pratiques spatiales, interactions entre acteurs et lieux, permettant la mise en évidence de problèmes potentiels à expliciter dans le programme :
"L'e*space de transaction, désigne l'ensemble des lieux où se déroulent des situations ordinaires de vie collective réunissant des personnes caractérisées par leur rôle respectif et un ensemble de relations et d'actions courantes qui les y mettent en rapport les uns avec les autres. L'espace de transaction ne se réduit pas aux limites d'une pièce dédiée à une activité, mais englobe l'ensemble des lieux où se déroulent plusieurs activités concourant à un type d'activité principal.*"[64]

Aussi bien dans les évaluations que dans les démarches programmatiques que nous avons menées ces dernières années, nous avons privilégié cette notion pour appréhender les différentes entités constituant un équipement.

Lors de séances de formation à l'attention de professionnels de la construction ou d'étudiants, une question nous est posée de manière récurrente à propos de cette notion et de cette approche de l'espace d'une organisation : combien doit-on trouver d'espaces de transaction dans tel ou tel équipement ? En fait, on ne peut pas savoir *a priori* combien d'espaces de transaction constituent un équipement à construire, sans avoir étudié les règles de vie quotidienne susceptibles d'être adoptées dans le type d'organisation qu'il abritera. C'est pourquoi, la réalisation d'une série d'évaluations ex-post d'équipements accueillant une même forme d'organisation, aide à identifier les lieux, les pratiques et les acteurs qui concourent à la réalisation d'un type d'activités et donc contribue à définir un découpage pertinent. Les mémentos constitués à partir de ces séries d'évaluations[65], proposent alors un découpage à titre indicatif mais qui ne doit pas être considéré comme absolument invariant d'un contexte à l'autre, même si un "noyau dur" a tendance bien entendu à subsister. L'important est surtout de procéder à un découpage qui permette d'identifier des sous-ensembles marqués en interne, par des interactions fortes et fréquentes entre acteurs, par des règles de vie spécifiques, ainsi que par un certain degré d'autonomie spatiale par rapport aux autres sous-ensembles ou entités qui constituent l'équipement. Ce type de découpage de l'espace aide à décomposer les problèmes souvent complexes à prendre en considération dans la réalisation d'un équipement : plutôt que de considérer ce dernier dans sa globalité, on procède ainsi à une succession d'analyses portant sur des parties de l'équipement. Dans des organisations très complexes telles que celles des hôpitaux, le découpage en espaces de transaction pourrait être très opératoire, mais aussi particulièrement difficile à effectuer.[66] Nous avons constaté que face à un tel

---

[64] Définition quelque peu reformulée à partir de celle donnée par Michel Conan et Éric Daniel-Lacombe in *Mémentos des problèmes de l'espace de vie courante et des intentions d'aménagement pour la modernisation des foyers de jeunes travailleurs*, UFJT-Editions ouvrières, 1992, 87 p.

[65] Cf. infra, le chapitre consacré à l'évaluation ex-post.

[66] PEILLOD (Marie) – *Évaluation d'une procédure de réhabilitation hospitalière*. Mémoire de DESS "maîtrise d'ouvrage des projets urbains", sous la direction de Jodelle ZETLAOUI-LEGER, Institut d'Urbanisme de Paris, 2002, 96 p.

niveau de multiplication d'espaces aux règles de vie et d'usages qui paraissent à chaque fois très spécifique, la tentation pouvait en effet être forte, de chercher à décomposer de grands espaces de transaction ou sous-espaces successifs, jusqu'à aboutir à des découpages fonctionnels, c'est-à-dire par exemple, limités au périmètre de la chambre du malade dans un hôpital. Pour être efficient, le découpage en espace de transaction doit être révélateur de conflits d'usages, par superposition de lieux, d'acteurs et de pratiques aux enjeux contradictoires, tout en traduisant une logique d'activité ou d'action principale.

Ainsi, par exemple, les évaluations d'usages de groupes scolaires, menées par Michel Conan et Éric Daniel-Lacombe au milieu des années 90, les ont-ils conduits à proposer de ne pas appréhender la classe maternelle de façon isolée et limitée à l'espace d'enseignement, mais comme un ensemble de lieux concourant à l'activité pédagogique voire éducative, comprenant des coins d'activités pratiques différents, les rangements, les toilettes, les vestiaires, voire la bibliothèque et la salle polyvalente... Ils désignent cet ensemble comme l'espace de transaction "la classe maternelle et les lieux qui la prolongent"[67], en prenant soin de présenter également les acteurs susceptibles d'y avoir des activités (enseignants, parents d'élèves, élèves, Agents Territoriaux Spécialisés des Écoles Maternelles, personnel d'entretien).

Cette approche peut contribuer à inventer de nouvelles organisations spatiales, au stade de la programmation ou de la conception. Elle permet par exemple de mieux prendre en considération, les problèmes liés à la surveillance des enfants durant les passages d'un espace à un autre, de la cour à la classe ou de celle-ci aux sanitaires durant les temps d'activités pédagogiques. Elle a ainsi conduit Éric Daniel-Lacombe à envisager pour un groupe scolaire réalisé en tant qu'architecte à St-Germain en Laye à la fin des années 90, l'organisation de salles de classes de maternelle articulées directement aux sanitaires, sans couloirs, afin de faciliter une surveillance à distance des élèves souhaitant aller aux toilettes, et donc de favoriser chez eux le maintien d'habitude de propreté et l'acquisition d'une certaine autonomie. L'intérêt de cette disposition ayant été confortée ex-post par les utilisateurs et usagers de l'école une fois construite, nous avons proposé cette disposition dans un programme de groupe scolaire que nous avons conjointement réalisé en 2000.

b) Des techniques d'enquête et d'implication des acteurs, spécifiques selon les opérations et les phases de la démarche programmatique

Le travail d'investigation à mener auprès des habitants et usagers dans une démarche programmatique intervient à différents stades du processus. Il concerne des objets et des objectifs différents, c'est pourquoi il peut mobiliser plusieurs techniques d'enquêtes et

---

[67] CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric) - *L'expérience d'une ville nouvelle au service de l'amélioration des groupes scolaires*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Paris-France, 1995, 232 p.

prendre différentes formes en matière de modalités de concertation. Nous ne passerons pas en revue les différentes techniques pouvant être utilisées et leurs moments d'application possibles : selon les contextes, il en existe une grande variété. Nous en donnerons des exemples au chapitre suivant. Compte tenu de la complexité des dimensions à prendre en considération lorsqu'il s'agit d'analyser des pratiques et des représentations socio-spatiales dans des contextes urbains ou d'opérations de construction, il est bien sûr nécessaire de dépasser les traditionnels clivages entre méthodes qualitatives/ quantitatives, observation distancée / observation participante etc. qui alimentent encore parfois de manière stérile les débats chez les sociologues ou psychosociologues. Une méthode et un type d'outil sont bien souvent insuffisants pour analyser les différents termes d'un problème en jeu dans la programmation d'un espace ou d'un équipement..

Par ailleurs il est important de concevoir les enquêtes à réaliser – même par questionnaire et entretiens - comme faisant partie intégrante du processus participatif et concerté.

Depuis trente ans, les habitants, commerçants, travailleurs sociaux ou autres citoyens, utilisateurs, usagers, sont enquêtés sans le plus souvent savoir ce que deviennent leurs témoignages, comment ils sont analysés, pris en compte etc.

Ils sont par conséquent de plus en plus lassés ou désabusés d'y répondre ; nombre de sociologues ou psychologues travaillant dans les quartiers en difficulté notamment évoquent aujourd'hui leur difficulté croissante à enquêter. Il serait préférable que les enquêtes soient mieux articulées aux dispositifs d'information et de décision mis en place par la maîtrise d'ouvrage. Ce qui signifie :

1) Restituer aux personnes enquêtées par entretiens, questionnaires, groupes de concertation, les résultats des analyses faites ;

2) Considérer les réunions avec les groupes d'habitants et d'utilisateurs comme de véritables phases de travail permettant de mieux connaître les pratiques et représentations socio-spatiales à prendre en considération.

Les habitants et les utilisateurs doivent être appréhendés comme des grands connaisseurs des problèmes de vie quotidienne qui se posent dans leur univers professionnels ou socio-urbain [68]. Il ne s'agit cependant pas d'affirmer que les habitants peuvent alors prendre la place des techniciens ou du pouvoir politique, ni même de penser que finalement, en enquêtant auprès de quelques habitants "avertis", on pourrait s'abstenir d'essayer de faire participer les autres. Beaucoup d'associations se sont constituées ces dernières années en France pour élaborer des contre-projets ou s'opposer à des opérations d'infrastructures routières ou aéroportuaires; elles sont constituées d'habitants devenus de véritables experts-techniciens, parfois tout aussi compétents que les ingénieurs, juristes ou élus

[68] Henri RAYMOND a été l'un des premiers à évoquer dans cette perspective, in *L'architecture, les aventures spatiales de la raison* (CCI G. Pompidou, 1984), la "compétence de l'habitant", par opposition à "l'apprendre à savoir habiter" défendue par Le Corbusier et le Mouvement Moderne.

auxquels ils s'opposent. Le développement de ce type de groupes est révélateur d'un faible souci d'implication des habitants tout au long de l'élaboration des projets urbains notamment, aboutissant à des blocages et des conflits dont le coût socio-économique est très élevé[69].

Dans le type de démarche proposée, il ne s'agit pas d'attendre des habitants qu'ils développent des compétences d'expertise architecturale, mais qu'ils expliquent la façon dont ils vivent au quotidien et qu'ils fassent partager aux acteurs opérationnels et à la maîtrise d'ouvrage, leur connaissance généralement très précise, des contraintes ou dispositions avantageuses qui conditionnent certaines pratiques sociospatiales.

En reconnaissant cette compétence des habitants-usagers ou des utilisateurs, il ne s'agit pas pour autant aussi de considérer que leurs points de vue devront forcément l'emporter dans l'élaboration d'un programme et les décisions qui seront prises. Ce type de critique ou de présupposé, parfois un peu cynique et fréquemment énoncé à l'encontre des démarches impliquant habitants, utilisateurs et usagers, revient finalement à sous-entendre qu'en impliquant des citoyens dans un projet d'architecture, on ne ferait que de la démagogie. Il s'agit plutôt d'affirmer que sans être des professionnels de la construction, ces acteurs ont des connaissances à nous transmettre concernant les modes de vie et de travail dans un équipement ou un quartier ; ces dimensions ne peuvent être totalement envisagées a priori par le programmateur ou le concepteur, ni par une analyse organisationnelle qui serait totalement décontextualisée.

Les réunions de concertation ne sont pas des lieux où s'expriment seulement les attentes des habitants ou utilisateurs vis-à-vis d'un futur équipement, mais peuvent constituer des phases "d'entretiens collectifs", où les uns et les autres vont évoquer leurs pratiques professionnelles, individuelles ou familiales dans la commune, le quartier et dans les équipements du même type que celui à concevoir.

Au cours de ces réunions ou d'entretiens individuels, l'équipe de programmation doit aider à la production de récits de préférence spatialisés, lors desquels habitants ou utilisateurs racontent, miment voire dessinent comment "ils font" au quotidien. Les dimensions symboliques et affectives ne doivent pas être écartées de ces récits. Les espaces dans lesquels on vit, où l'on travaille, sont aussi des lieux d'appropriation, qui invitent à des représentations qui s'expriment parfois par des jugements de valeurs, mais dont il faut savoir rechercher les significations plus profondes[70].

---

[69] Cf. *L'utilité publique aujourd'hui,* Rapport du Conseil d'État à l'Assemblée nationale, groupe d'étude dirigé par Nicole QUESTIAUX, 1999, La Documentation française, 166 p.

[70] Le fait que des personnes se sentent mal à l'aise dans un lieu, ou le trouvent "horrible", ne renvoie pas toujours à des critères purement esthétiques et très propres à chacun, même si ce sont souvent les premiers évoqués spontanément. Nous avons constaté lors d'évaluations de centres socio-culturels, que le fait de ne trouver par exemple, aucun lieu d'intimité où l'on puisse discuter avec un professionnel (une assistante sociale, un psychologue, sans être vu de tout le monde), pouvait expliquer plus fondamentalement que l'on trouve un tel équipement agréable ou non. C'est ce type de raison qu'il faut savoir déceler derrière un jugement apparemment surtout esthétique, du type, "C'est froid, on a l'impression que c'est un grand bocal".

Les groupes de concertation sont à considérer comme des moments d'enquête : un protocole de travail doit donc avoir été préalablement préparé, précisant les thématiques à aborder au cours des réunions, les questions à poser, les supports graphiques à faire analyser, les espaces à observer lors de visites...
Nous avons aussi veillé à tenir compte des réflexions que les habitants en particulier avaient déjà produites voire formalisées, avant notre intervention. Parfois une démarche participative ou de concertation donnant lieu à des enquêtes, a déjà été engagée avant l'intervention de l'équipe de programmation : il est important d'en lire les résultats et de les faire expliciter par les membres des groupes de concertation, lors du premier cercle en particulier. Il s'agit d'en tirer des éléments de connaissance sur l'état de la réflexion et d'en extraire des enseignements constructifs pour la suite de la démarche d'une part, et de montrer que l'on respecte le travail précédemment effectué d'autre part.

Enfin, il est important de fixer un cadre temporel pour ces réunions ; pour les groupes de concertation, nous avons généralement prévu des tranches de travail d'une heure trente. Pour des réunions associées à des visites et comprenant un temps de préparation et de restitution collective, trois à quatre heures sont nécessaires.
Fixer à l'avance une tranche horaire est important à plusieurs titres :

* on encourage à une plus grande productivité dans le temps imparti ;

* on montre ainsi aux habitants ou utilisateurs qu'on respecte leurs autres obligations professionnelles ou familiales - ceci peut-être primordial dans des contextes socio-urbains défavorisés, dans lesquels on pourrait laisser croire que les participants, souvent au chômage, ou mères au foyer, ont tout leur temps, renforçant ainsi un effet de stigmatisation sociale ;

* on peut ainsi mieux équilibrer le temps d'expression laissé aux uns et aux autres, dans un souci d'équité.

3) Envisager plusieurs phases d'enquêtes selon les niveaux d'avancement du programme

Il n'est pas rare dans l'élaboration d'un programme qu'une question spécifique nécessitant un temps d'investigation complémentaire soit nécessaire.
Il peut avoir été judicieux pour l'équipe de programmation d'avoir prévu dans son cahier des charges, une ou deux phases optionnelles d'investigation à différents moments du processus, pour des visites d'évaluation comparatives ou des groupes thématiques spécifiques concernant l'aménagement d'espaces particuliers.
Chaque type d'enquête permettant d'explorer des problèmes de nature différente, il vaut mieux en envisager plusieurs. Cependant, au moment de la définition du cahier des charges concernant la démarche de programmation, il n'est pas toujours facile de savoir à

l'avance quelles seront les questions à éclaircir et donc les outils à utiliser. La maîtrise d'ouvrage devra faire preuve de souplesse et de perspicacité pour accepter d'engager de nouvelles enquêtes en cours de programmation, mais mieux vaut l'avertir de cette éventualité en amont de la démarche[71] ;

4) Satisfaire à une obligation de compte-rendu systématique après chaque enquête réalisée ou réunion de concertation.

Une enquête par questionnaires peut être menée auprès d'associations, d'habitants, de professionnels d'équipements du quartier, afin de connaître précisément leurs activités, leurs conditions de travail, et les projets qu'ils peuvent avoir ayant en lien avec l'équipement à réaliser. Il est ensuite nécessaire de restituer les résultats et l'analyse de cette enquête à ceux qui y ont répondu, et d'organiser des groupes de concertation où ces résultats pourront être discutés - à la fin du questionnaire, on aura par exemple demandé aux personnes intéressées si elles souhaiteraient participer à ces groupes et de laisser dans cette perspective leurs coordonnées.

Dans le cadre des groupes de concertation, des notes sont prises par l'équipe de programmation, une analyse et des propositions sont élaborées à partir de ces travaux et présentées en groupe de pilotage. Les habitants-utilisateurs doivent recevoir au minimum, la restitution qui sera faite de leurs propos à la maîtrise d'ouvrage, afin de vérifier que leurs remarques ont été bien comprises. Cette restitution par courrier devra leur laisser un temps de réponse afin de permettre d'éventuelles réactions de leur part avant que ne se réunisse la maîtrise d'ouvrage collective.

Enfin, il est absolument indispensable qu'un compte-rendu soit réalisé à l'issue de chaque réunion du groupe de pilotage. Ces comptes-rendus sont à faire valider par chaque participant et constituent une garantie forte du succès de la démarche, notamment du point de vue de sa dynamique décisionnelle. Ils ne doivent pas s'apparenter à de simples relevés de décisions, même si *in fine*, un récapitulatif des principales questions ou propositions faites, est parfois nécessaire. Il est en général important d'avoir une restitution des dynamiques de discussion faisant apparaître les objections et idées émises par les uns et les autres. Il est préférable que ces comptes-rendus soient effectués par l'équipe de programmation dont la position peut être considérée comme neutre - si elle est constituée de prestataires externes - par les différents participants. Précisons que ce type d'exercice demande des bonnes compétences d'écoute et de rédaction de la part des programmateurs, et peut renvoyer à un souci de transparence de la part de la maîtrise d'ouvrage L'analyse ou l'évaluation de plusieurs opérations d'urbanisme ou d'architecture montre hélas, que

[71] La réalisation de travaux d'enquête complémentaires doit bien sûr être évaluée avec précaution sur le plan du respect du code des marchés publics, pour éviter que la commande de telles travaux conduisent à un dépassement des seuils de mise concurrence pour l'étude de programmation...

bien souvent, ces comptes-rendus sont très sommaires, expriment peu les conflits d'intérêts en jeu et la dynamique d'un débat[72]. La compétence des personnes les rédigeant n'est pas forcément en cause ; la maîtrise d'ouvrage peut parfois inciter à ce manque de précision, pour se laisser la possibilité de revenir sur certaines décisions...

c) L'utilisation du dessin dans l'exploration des problématiques programmatiques

L'utilisation du dessin dans les groupes de transaction

La question du recours au dessin dans l'élaboration de projet d'architecture ne peut être discutée de manière générale. Si traditionnellement, l'apparition du dessin est associée à l'intervention de l'architecte à partir de la phase de conception, on admet de plus en plus, notamment dans les démarches programmatiques en urbanisme que ce mode de représentation puisse être utilisé à d'autres occasions[73].

En architecture, l'utilisation de "schémas dessinés", figuratifs c'est-à-dire non abstraits durant les phases de programmation reste moins fréquente, voire taboue. Des recherches et expérimentations menées aux États-Unis dans les années 80 sur les modes d'expressions textuels, discursifs et graphiques en architecture, avaient suggéré des modalités pertinentes d'utilisation du dessin dans des phases d'exploration problématique[74]. La méthodologie et les outils mis en oeuvre à l'occasion de l'expérimentation SEPIA s'en sont largement inspirés. Mais, si lors de SEPIA, programme et projet étaient ajustés par itérations successives, ce qui permettait de justifier plus facilement la présence de dessins très en amont du processus, leur utilisation dans des opérations plus classiques est plus difficile à faire accepter par les programmateurs d'une part, qui craignent qu'on ne les accuse d'empiéter sur le travail de conception de l'architecte, et par les techniciens d'autre part, qui redoutent que maître d'ouvrage ou utilisateurs s'attachent à des solutions spatiales avant le choix du concepteur. Pourtant, le recours à différentes formes de schémas non abstraits (schémas d'intentions, schémas emblématiques, esquisses contrastées) dans les phases programmatiques amont peuvent être plus pertinents que les traditionnels schémas fonctionnels mais à certaines conditions : ces schémas doivent être porteurs d'intentions explicites.[75]

---

[72] S'il n'est pas question de citer les noms des personnes lors des groupes de transaction, en revanche, il nous semble important de les noter, ou de mentionner la nature de l'institution qui s'exprime, pour les réunions du groupe de pilotage.

[73] MIQCP, *Les espaces publics urbains. Recommandation pour une démarche de projet,* novembre 2001, pp. 142-149.

[74] Cf. notamment John ZEISEL, *Inquiry by design, . Tools for environment-behavior research,* Cambridge university press, 1984, 250 p.

[75]Plusieurs architectes formés à l'occasion du programme SEPIA ont ainsi continué d'utiliser dans leurs pratiques professionnelles actuelles, en programmation architecturale ou urbaine, le dessin comme outils de concertation. Cf. par exemple, l'article de Gérard PINOT en coll. avec M.O. NOUVELOT-GUEROULT "*Le rôle du dessin dans une démarche de programmation participative*", et les autres articles parus in (Sous la

Dans les opérations que nous menées en tant qu'équipe de programmation, nous avons produit ou fait produire, tantôt par les habitants, utilisateurs, usagers, membres de la maîtrise d'ouvrage, dans les groupes de concertation ou lors de visites, des dessins sous formes de schémas d'aménagement ou de "plans" de situation, s'apparentant parfois à des sortes de "cartes mentales"[76] où utilisateurs usagers représentaient des espaces et des lieux tels qu'ils les avaient mémorisés. Il ne s'agit alors pas de mesurer l'exactitude de leur représentation mais plutôt de les faire ainsi expliciter par ce mode d'expression, des problèmes d'usages en jeu. Au cours des débats, tout au long de la phase programmatique, il peut être nécessaire de confronter les représentations qu'ont des habitants, élus, utilisateurs de l'organisation d'un espace, avec les contraintes spatiales et techniques qu'il engage. Il s'avère aussi utile que l'équipe de programmation restitue schématiquement des principes d'organisation existants, à partir des exemples, afin de faire comprendre indépendamment des aspects esthétiques et formels (auxquels renvoient souvent une photo), les problèmes que soulève une intention.

Plus exactement, les groupes que nous avons organisés visaient surtout dans un premier temps de la réflexion, à faire expliciter des pratiques de vie quotidienne spatialisées, souvent à travers des récits. Ces récits sont parfois liés à des parcours à retracer à l'échelle urbaine ou d'un équipement que l'on vient de visiter par exemple : on demande alors aux participants d'illustrer leurs propos en annotant directement un plan de ville, de quartier ou d'architecture.

Mais parfois, on ne dispose pas de supports graphiques, ou bien il s'agit de relater des situations de vie quotidienne à partir de sa propre expérience : certains participants prennent alors spontanément une feuille et un crayon pour décrire une configuration spatiale qu'ils ont rencontrée et ont trouvé astucieuse ou problématique. L'architecte de l'équipe de programmation peut intervenir pour aider cette formalisation. Il s'agit alors surtout de représenter des situations déjà observées pour les commenter du point de vue des activités qui s'y déroulent : les différents participants se construisent ainsi une culture commune concernant la vocation de l'équipement à réaliser. Ce type de schémas renvoie donc à une mise en scène de situations réelles observées et peut constituer un support à des récits d'utilisateurs ou d'usagers concernant des formes organisations spatiales d'activités bien définies. On ne demande pas en revanche à ces personnes de proposer directement des solutions, ce que certains participants parfois, ne manquent pas de faire ; ainsi, voit-on souvent arriver dans des groupes de transaction, des personnes - représentants d'associations ou d'organismes qui auront des locaux ou des usages spécifiques dans le futur équipement - avec des plans représentant des locaux avec leurs

---

dir.) CONAN (Michel) - *Perspectives pour la maîtrise d'ouvrage publique*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Plan Construction et Architecture, 1995, pp. 17-42.

[76] Cela s'est produit à l'occasion d'un programme de groupe scolaire, au cours d'une réflexion sur les espaces sportifs et leur rapport au voisinage ; nous ne sommes hélas pas en mesure de reproduire ces schémas car ils avaient été réalisés sur un tableau noir de la salle de réunion.

surfaces. Il est difficile d'ignorer et de déconsidérer ce travail, mais il faut aussi montrer à ces personnes qu'on demande une réflexion d'une autre nature.

Nous avons également utilisé le dessin pour explorer les intentions d'usages et de gestion que cherchaient à privilégier maîtrise d'ouvrage, utilisateurs et usagers, confrontés à la réalisation d'un nouvel équipement. Plutôt que de leur poser ce type de questions, ce qui reviendrait à leur demander d'expliciter directement des solutions sans les leur faire associer à des problèmes précis, il s'agissait d'aider à l'ouverture d'un débat critique autour des problèmes et enjeux sous-jacents aux configurations spatiales qui leur étaient proposées. Plus précisément, nous cherchions à apprécier, comment, compte tenu de leurs propres objectifs, ces acteurs réagissaient en termes notamment d'avantages et d'inconvénients pratiques, aux schémas d'organisation contrastés qui leur sont présentés.
Les schémas alors produits par l'architecte de l'équipe de programmation, Éric Daniel-Lacombe en l'occurrence, visaient donc à la fois à faire explorer et approfondir par analogie certains problèmes déjà évoqués par les utilisateurs, usagers voire la maîtrise d'ouvrage, et à suggérer des analyses critiques sur les réponses qui leur étaient apportées.
Ces schémas peuvent être à différentes échelles et concerner l'inscription générale d'un bâtiment sur sa parcelle par rapport à son environnement, l'organisation des espaces de transaction, l'aménagement particulier d'un espace. Plusieurs dispositions étant présentées, on ne demande pas aux gens de faire des choix mais d'évoquer les problèmes d'usages et de gestion révélés par chaque disposition, les unes par rapport aux autres.
Lorsque des schémas représentent en plan un équipement dans sa totalité, un débat sur sa forme générale peut être suscité, renvoyant rapidement à des jugements de valeur personnels. C'est pourquoi, il peut parfois être plus judicieux de ne pas "inventer" des propositions spatiales, mais plutôt de reproduire l'organisation d'espaces d'équipements existants, réalisés par d'autres architectes. Il s'agit d'éviter le plus possible, de placer les participants dans une position où ils penseraient que se joue à travers leurs remarques, le choix de la forme définitive de leur futur projet. Pour Éric Daniel-Lacombe, le fait qu'on dise à ces derniers, "*il s'agit de dessins représentant des équipements réalisés dans telle ville ou pays et par tel architecte, et non d'une esquisse de votre futur projet*", est à ce titre fondamental.[77] Plutôt que de présenter un plan d'architecture d'un bâtiment existant, qui peut s'apparenter à un document technique comportant beaucoup d'informations pas forcément pertinentes par rapport au travail envisagé, il préfère ainsi réaliser des schémas qui conservent les principales intentions d'aménagement et d'usages à faire explorer.
Pour présenter ces documents graphiques et faire réagir des habitants ou futurs utilisateurs, il est important que l'équipe de programmation ait une certaine culture concernant les problématiques liées au type d'équipement à réaliser, liée au projet de vie et

[77] Cf. l'intervention d'Éric Daniel-Lacombe au colloque "*Marchés de définition simultanés : comment réussir sa procédure ?*", organisé par la MIQCP et l'IPAA en juin 2002, actes à paraître.

aux problèmes d'usages en jeu dans les concepts architecturaux utilisés à titre d'exemple. Il est en effet primordial d'être bien conscient à l'avance, des dimensions en jeu dans les dessins soumis à discussion. Le fait d'avoir pratiqué des évaluations et de disposer d'un mémento a pour nous toujours été une aide particulièrement précieuse à cet effet. Enfin, ajoutons que recourir à des schémas "figuratifs", facilite le dialogue avec habitants, utilisateurs et usagers ; ils se projettent beaucoup plus facilement dans des situations de vie quotidienne qui leur sont familières que lorsqu'on leur présente des schémas fonctionnels totalement abstraits[78].

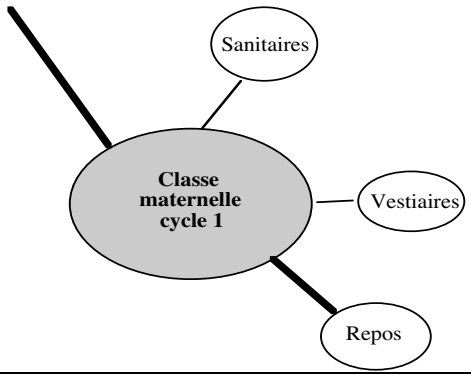
L'utilisation du dessin dans les programmes

Si certains professionnels affirment qu'ils utilisent souvent le dessin en phase de travail programmatique, avec la maîtrise d'ouvrage ou les utilisateurs et usagers, ils se refusent généralement à en produire dans les documents programmatiques. Les seuls schémas qu'ils présentent dans les programmes sont généralement des diagrammes dits de "Venn" où chaque lieu est traditionnellement représenté par "une patate" est et relié à d'autres par des segments représentant des liaisons dites fonctionnelles.

Prenons un exemple a priori trivial, concernant l'organisation de la classe maternelle dans un groupe scolaire. Pour apprécier la position des sanitaires par rapport à la classe, on trouve couramment dans les programmes le type de recommandations suivantes. Le texte programmatique est souvent illustré par un schéma représentant l'ensemble des liaisons fonctionnelles dans l'école. Voici la partie qui concerne la classe et les sanitaires :

"*A chaque niveau on trouvera des blocs sanitaires qui pourront être utilisés ponctuellement en période de classe*".

Le texte programmatique est souvent illustré par un schéma représentant l'ensemble des liaisons fonctionnelles dans l'école. Voici la partie qui concerne la classe et les sanitaires :



Extrait d'un programme de groupe scolaire réalisé en 1996 en Indre-et-Loire.

[78] A plusieurs reprises, lors d'interviews ou de colloques, nous avons eu l'occasion d'entendre des professionnels de la construction ou de l'aménagement (conducteurs d'opération, architectes, urbanistes notamment) expliquer les difficultés qu'ils avaient rencontrées pour faire comprendre dans des phases de concertation à des habitants ou utilisateurs que les représentations abstraites utilisées n'étaient que des conventions graphiques.

On remarquera que le texte ne dit rien sur la nature du lien entre les deux espaces - s'agit-il d'un lien physique ou éventuellement visuel ?-, ni sur la façon dont s'organise le passage aux toilettes en premier cycle de maternelle.

L'évaluation de quelques programmes et réalisations d'écoles montre que de tels diagrammes sont ensuite parfois interprétés par les architectes comme des plans-masse, conduisant alors à des contresens par rapport à des intentions plus générales liées au projet de vie de l'équipement...[79]

Les évaluations d'opérations que nous avons effectuées nous ont permis de confirmer les limites de ce type de représentations et parfois les contresens d'interprétations auxquelles elles pouvaient conduire :

- une ambiguïté quant à la nature de la liaison exprimée ;
- une dissociation des lieux alors que pour certaines pratiques on peut envisager des partages d'espaces, d'où une tendance à l'inflation de surfaces ;
- une non prise en compte des conflits d'usages possibles liés à la proximité ou superposition de certains espaces.

Ces inconvénients sont généralement aggravés par le fait que ces diagrammes sont peu en relation avec des commentaires précis concernant les usages attendus.

Enfin, ils donnent peu d'idées sur les problèmes d'organisation d'espaces que peuvent susciter l'introduction de mobiliers dans chaque surface.

Les limites des schémas fonctionnels avaient conduit le CSTB à encourager d'autres modes d'expressions graphiques pour l'élaboration des documents programmatiques à l'occasion du programme SEPIA.

Alors que nous n'étions plus dans un dispositif expérimental de programmation-conception, nous avons repris cette initiative dans les démarches programmatiques que nous avons conduites.

Les dessins produits à cette occasion, représentent des schémas d'organisation spatiale possible, en réponse aux problèmes d'usages soulevés. Ils sont accompagnés par un titre expliquant le type d'intention qu'ils illustrent, ou d'une description des problèmes auxquels ils sont relatifs. L'association entre problèmes, intentions, textuelles, et schémas est indispensable ; dans ces conditions, les dessins peuvent difficilement être considérés comme "castrateurs" pour l'imagination des architectes[80]. Nous avons au contraire fait l'hypothèse que la présence de dessins pouvait inciter les concepteurs à produire des

---

[79] Constat fait en 1998 dans le cadre d'un programme de sensibilisation des conducteurs d'opération à l'évaluation d'usages, engagé par la Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiments et le Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports et l'Urbanisme.

[80] Nous avons actuellement l'occasion de tester la réaction de concepteurs par rapport à la présence de tels dessins dans les programmes; nous pourrons en témoigner plus précisément à la fin de l'année 2002.

schémas d'organisation qui chercheraient à s'en écarter le plus possible par souci d'originalité. La présence des textes et de schémas associés vise à limiter les risques "d'oubli" des intentions du programme et à permettre aux architectes de faire preuve de créativité "en toute sécurité".

Produire des dessins dans un programme n'a de sens que s'ils correspondent à des problèmes et intentions d'usages précisément explicitées. Cela suppose également que la commission technique lors de la préparation du jury de concours, prenne soin d'évaluer les projets présentés non pas dans leur adéquation aux schémas d'intentions du programme, mais en fonction des problématiques soulevées.

On peut en revanche déconseiller de placer de tels dessins dans un programme lorsque le concepteur est choisi sur référence mais que l'on veut quand même stimuler la capacité d'invention de l'architecte.

d) Vers une nouvelle écriture programmatique.

Alors que les programmes se présentent généralement sous la forme d'une liste de prescriptions et de contraintes techniques associées à chaque lieu ou fonction, l'écriture programmatique que nous avons adoptée[81] vise à dissocier, problèmes et intentions de réponses possibles, en précisant pour chaque espace concerné les acteurs, les lieux et les pratiques usuelles en jeu sous forme de récits.

Pour un même problème, plusieurs intentions peuvent être proposées, qui ne sont pas forcément exclusives les unes des autres mais se complètent parfois.

L'architecte chargé de la conception est libre d'adopter les propositions de réponses et de les formaliser à sa manière, ou de trouver d'autres possibilités de réponses ; l'essentiel est qu'il tienne compte du problème posé.

<u>En fait, ce type d'écriture conduit à ne pas présenter un programme uniquement sous une forme d'exigences et de contraintes,</u>

Non qu'il ne faille donner aucune indication technique à l'architecte à propos des surfaces à respecter ou la nature des matériaux à utiliser. Le programme rappelle toujours bien l'enveloppe spatiale à respecter, au total, et par espaces de transaction permettant éventuellement des reventilations internes. Il fait également quelques recommandations à propos des matériaux à utiliser. Mais nous préférons lorsque cela est possible, donner des indications relatives aux usages attendus des espaces ou des supports et suggérer des réponses techniques, plutôt que de les imposer a priori. N'est-il pas du ressort du concepteur de choisir ces éléments techniques, en rapport avec la configuration spatiale qu'il adopte et compte tenu des problèmes d'usages et économiques qui lui sont posés?

---

[81] Cette écriture programmatique, pour la première fois mise à l'épreuve au moment de SEPIA, dans l'élaboration du mémento-programmatique, elle a été affinée depuis suite aux travaux cités précédemment de Michel Conan et Éric Daniel-Lacombe sur l'écriture problématique en architecture..

L'hypothèse qui justifie l'utilisation de ce nouveau type d'écriture, serait que la nature très normative et technique des programmes actuels tendrait à limiter la capacité d'invention de l'architecte, et-ou les inciterait à inventer de nouveaux programme répondant à leurs propres objectifs et intentions, cohérentes avec l'enveloppe spatiale qu'ils envisagent. Le fait que l'on dise souvent aujourd'hui que c'est à l'architecte de donner du sens au programme est d'ailleurs bien symptomatique des représentations que l'on a aujourd'hui du programme, c'est-à-dire d'un cahier des charges produisant une liste de prescriptions techniques "sans âme".

Or le rôle de l'architecte ne doit pas se limiter à appliquer des normes en compensant par des gestes de façade pour donner une image à un bâtiment, ni se situer au niveau de l'invention d'un nouveau programme au moment où il est sollicité pour la réalisation d'une l'esquisse : ce n'est pas à lui d'imaginer des intentions d'usages souhaitables, mais à la maîtrise d'ouvrage et aux habitants d'avoir su les exprimer préalablement. L'architecte aura par contre à trouver des modalités d'organisation de l'espace, des matériaux et des formes répondant à ces attentes et aux problèmes qu'elles posent. Les propositions de réponses architecturales que nous mentionnons n'ont pas de caractère impératif contrairement aux énoncés des programmes traditionnels. On pourra très bien envisager qu'un concepteur puisse remettre en question la pertinence certaines propositions de réponses architecturales faites par le programme et en invente d'autres, il pourra en revanche difficilement invalider les problèmes à traiter, qui ont fait l'objet de plusieurs mois de discussion et de travail de définition avec la maîtrise d'ouvrage et avec les habitants.

Le fait que les programmes actuels soient rédigés sous formes de prescriptions contribue à ce qu'au moment du jury, celui-ci se permette parfois d'ignorer le programme ou se mette à comparer programme et projet comme s'il s'agissait de choisir entre la pertinence des solutions respectivement avancées par le programmateur et par l'architecte.

Le programme doit avant tout poser des problèmes, les réponses avancées ne devant être considérées le plus souvent que comme des suggestions. L'adéquation programme-projet est ainsi surtout à établir entre problème posé par le programme et solution architecturale apportée. Une telle comparaison, à réaliser par la commission technique devant le jury, permettrait aussi de ne pas avoir à se plaindre sans cesse de l'anonymat des concours. On peut supposer que si chaque problème à résoudre était plus clairement énoncé dans les programmes, il serait plus facile de dire si la réponse de l'architecte est plus pertinente que celle du programmateur, sans avoir à regretter sans cesse de ne pouvoir demander à l'architecte "la bonne raison" pour laquelle, il a jugé préférable de ne pas suivre la proposition du programme...

Il est toutefois encore prématuré de conclure sur la façon les concepteurs appréhendent effectivement cette nouvelle écriture problématique. Une réflexion à ce sujet est en cours.

Exemple d'écriture programmatique avec schéma d'intention

L'espace de transaction 3 : "Accompagnement social et d'orientation des personnes en difficulté"

Situation problématique

Des personnes, qui vivent souvent dans des situations précaires ou isolées, ont une certaine méfiance vis-à-vis des institutions et n'osent pas pénétrer dans des lieux officiels, surtout quand elles doivent passer par des grands halls et devant des personnes : elles hésitent à se rendre dans des lieux-ressources trop marqués institutionnellement (mairie, centre social...) pour aller demander des informations ou même recevoir des aides auxquelles elles ont droit.

Propositions :

L'espace d'accompagnement social et d'orientation des personnes en difficulté ne saurait s'apparenter à une mairie annexe, c'est-à-dire à un lieu ayant un caractère trop institutionnel, mais se présenter avant tout comme un espace chaleureux d'écoute, facile d'accès mais discret.

Cet espace peut être lié par un sas à l'espace d'accueil, mais il serait important qu'il dispose d'un accès direct extérieur, afin que les personnes qui le souhaitent évitent de traverser d'autres espaces.

Faire découvrir cet espace à distance et tâcher qu'il puisse être sur le chemin d'autres espaces (éviter un accès en cul-de-sac, en bout de couloir).

(...) Énoncé d'autres situations problématiques à résoudre dans cet espace

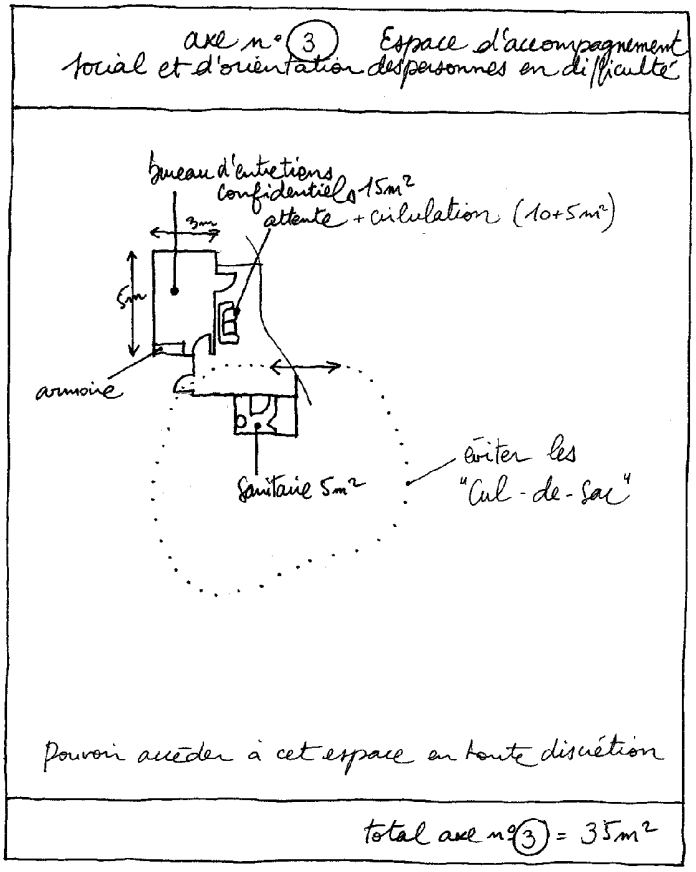


Schéma : EDL

Source : DANIEL-LACOMBE Éric, ZETLAOUI Jodelle, Association changement social, modes de vie, modes d'habiter, *Programme architectural du Centre socioculturel de Buxerolles*", avril 2002.

3. L'introduction d'évaluation d'usages ex-post et concomitante dans la logique programmatique

Alors que l'idée d'évaluation s'est largement développée dans l'administration française depuis la fin des années 60[82], elle a surtout concerné les politiques publiques, quelque peu les opérations d'aménagement, mais surtout en termes de bilans financiers et de contrôle de gestion. Elle concerne ainsi très rarement les espaces et les constructions du point de vue de leur qualité d'usages et d'appropriation[83]..

Les dispositifs et outils d'évaluation auxquels nous ferons à présent référence, ont été inspirés et mis au point à partir des expériences anglo-saxonnes de Post-Occupancy Évaluation et de celles du programme SEPIA cité plus haut.

Ils ont été pour la première fois appliqués en France dans le cadre d'évaluations conduites par le CSTB au début des années 90. Ces évaluations avaient concerné des groupes scolaires, des bâtiments universitaires, des bibliothèques, des foyers de jeunes travailleurs et donné lieu à la rédaction de mémentos[84].

Éric Daniel-Lacombe et moi-même tentons actuellement de poursuivre ce travail et d'en diffuser à la fois les principes méthodologiques et les enseignements à l'attention des maîtres d'ouvrage, des programmateurs et des concepteurs. Notre préoccupation est aussi de montrer, au cours d'opérations de construction lors desquelles nous assurons des missions de programmation, comment les démarches et les acquis d'évaluations d'usages et d'appropriation, peuvent contribuer à l'amélioration des processus opérationnels.

L'hypothèse qui sous-tend selon nous l'intérêt de pratiquer des évaluations d'usages et d'appropriation dans la perspective de réalisation ou de réhabilitation d'équipements, peut

---

[82] Après la mise en place des procédures de Rationalisation des Choix Budgétaires de la fin des années 60 à 1984, le gouvernement français a fait adopter deux décrets en 1990 et 1998 afin de rendre systématique l'évaluation des politiques publiques et "*d'améliorer*" ainsi "*l'efficacité des administrations et des services publics*". Ces décrets ont été accompagnés de différentes instances de suivi d'évaluations.

[83] L'évaluation dont il sera ici question diffère donc dans son objet quelque peu de celle pratiquée par l'équipe de Michel Bonetti au CSTB dans le cadre d'opérations de réhabilitations de logements sociaux ou de requalifications urbaines. Cette équipe réalise des évaluations surtout centrées sur les logiques décisionnelles, les modes de coopération et de conflits entre acteurs ainsi que sur les effets induits de programmes de réhabilitation sur l'évolution des relations sociales et des modes d'habiter.
Cf bibliographie à la fin de ce rapport.

[84] Cf. bibliographie.
Des éléments de méthode, élaborés à partir de l'expérience de ces évaluations, ont fait l'objet d'un document réalisé conjointement par le CSTB et la DGUHC, à la fin des années 90. Cet ouvrage présente notamment des aspects pratiques et illustrés de la méthode, dans ses phases de découpage des espaces de transaction, d'analyses critiques de plans et d'organisations de visites. Cf. *Morceaux choisis d'une expérimentation*. DGUHC, Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, CSTB, 1998, 151 p.
Nous essayons dans les paragraphes qui suivent d'exposer la démarche d'évaluation d'usages et d'appropriation dans sa globalité et ses principaux généraux, telle que nous l'avons appliquée ces cinq dernières années.

être énoncée simplement de la façon suivante: "*si l'on connaît les erreurs et les expériences positives du passé, on peut mieux envisager les situations futures.*"[85]

Plus précisément, on peut dire que tout nouveau bâtiment, notamment lorsqu'il est question d'équipements publics "ne réinvente pas" ex nihilo et totalement les systèmes de pratiques sociales et spatiales déjà observables dans d'autres structures abritant le même type d'organisation, et que la connaissance de situations problématiques déjà observées permet de mieux engager une réflexion et un débat sur les espace futurs à réaménager ou à construire.

Par des évaluations d'équipements en fonctionnement, il s'agit de produire des connaissances sur l'organisation spatiale des activités, les contraintes d'usages, de gestion et d'entretien associés à certains types d'espaces et qui se posent au quotidien pour les différentes catégories d'utilisateurs et d'usagers susceptibles de fréquenter l'équipement. Cette démarche vise à recenser ces expériences observées sous la forme non pas de recommandations normatives, mais de situations problématiques de vie quotidienne, que les différents professionnels de la construction, et notamment l'équipe de programmation, ne devront pas oublier d'envisager lors de toute nouvelle opération.

Le dispositif d'évaluation est plus ou moins lourd, selon la finalité et le contexte de l'évaluation :

- évaluation d'une série d'équipements pour la réalisation de mémentos ;
- évaluation ex-post d'un équipement pour en tirer des enseignements pour des extensions ou constructions futures dans un établissement ;
- évaluation "réflexive" concernant l'équipement qui est en cours de réalisation, visant à établir des analyses critiques à chaque phase de la démarche programmatique..

Si le premier type d'évaluation ne s'inscrit donc pas directement dans une opération en cours, les deux suivants le sont en revanche.

Les évaluations qui conduisent à la production d'un mémento nécessitent de s'intéresser à une série d'équipements de même type (le nombre d'équipements dépend du niveau de complexité de l'organisation concernée). Un mémento n'est jamais achevé. Il peut toujours s'enrichir de nouvelles évaluations mettant en évidence des problèmes d'usages qui n'avaient pas encore été recensés.

Les deux autres types d'évaluation peuvent être menées en s'appuyant sur des mémentos relatifs à des équipements de même type que celui à construire, ou faisant référence à des espaces analogues à ceux que l'on souhaite aménager. Elles sont réalisées par une équipe de programmation (ou-et un conducteur d'opération) avec des groupes d'acteurs impliqués

[85] DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI (Jodelle) - "*L'évaluation au service de la qualité d' usages des équipements publics : le métier de conducteur d'opération*" in *Les métiers de l'urbanisme*, *Annales de la recherche urbaine*, n° 88, décembre 2000, pp. 39-48.

par la nouvelle construction (habitants, futurs utilisateurs, membres de la maîtrise d'ouvrage).

Les qualités requises pour la conduite de ces évaluations, sont liées à la capacité de susciter, à partir des observations réalisées lors de visites et d'analyses critiques de plans, une réflexion collective à l'intérieur de ces groupes d'acteurs, au sujet de leurs propres objectifs et de leurs préoccupations.

Les principes fondamentaux de la méthode d'évaluation d'usage développée ci-dessous ont été élaborés par Michel Conan et Éric Daniel-Lacombe[86]. Il s'agit de rendre compte ci-après, de la façon dont nous les avons effectivement appliqués ces dernières années en les adaptant parfois aux circonstances, et des types de résultats auxquels ils ont conduit.

a) Approche méthodologique adoptée

L'expérience montre qu'on ne peut conduire une évaluation si on ne bénéficie pas du soutien politique et logistique des responsables de l'organisation, de la direction de ou des équipements en question, ainsi que de la collaboration des utilisateurs et usagers concernés.

Si l'on peut proposer une démarche et une base méthodologique d'approche, la variété des outils d'investigation et le temps à consacrer à une évaluation dépendent aussi de son contexte (perspectives de développement que s'est fixée l'organisation en termes d'activités et d'espace), de ses objets et sujets de préoccupation, ainsi que des crédits dont disposent le ou les commanditaires de cette évaluation.

Beaucoup s'interrogent sur le coût d'une évaluation. En fait, celui-ci ne peut être apprécié de manière absolue ; il doit être référé à une méthode précise qui sera appliquée dans des modalités qui dépendent des objets d'études liés aux préoccupations de la maîtrise d'ouvrage. Ce coût dépend également des connaissances préalables dont dispose l'équipe d'évaluation sur le type d'organisation qu'héberge le bâtiment concerné et sur les pratiques qui s'y déroulent. Il découle également de l'expérience méthodologique et pratique de l'équipe en matière d'évaluation d'équipements ou d'aménagements.

Les principes et les outils méthodologiques déterminés, les moyens financiers disponibles pour cette évaluation définis, le déroulement du processus est à fixer avec le groupe de pilotage constitué des différents administrateurs, gestionnaires, représentants des utilisateurs de l'organisation et des équipements.

Une évaluation d'un équipement ne peut pas être considérée comme exhaustive; une problématique est toujours inépuisable. Il faut engager des évaluations avec un champ de questionnement précis. Autrement, "Évaluer un bâtiment" ne signifie pas grand-chose. Il

---

[86] Cf. Éric Daniel-Lacombe en collaboration avec Michel Conan in, *Évaluation de la qualité d'usage des groupes scolaires. Morceaux choisis d'une expérimentation*. DGUHC, Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, 1998, 151 p.

ne suffit pas de se donner des critères, des variables, des grilles, etc. , encore faut-il savoir qu'elles sont les intentions générales en jeu dans les services ou qualité d'usages qu'on attend de l'espace ou bâtiment à évaluer. En cela, on peut être assez sceptique vis-à-vis d'entreprises récentes de constitution de logiciels d'évaluation et de bases de données de projets qui seraient passés au crible de critères d'évaluations, applicable à n'importe quel bâtiment, quel que soit son contexte, son projet de vie, voire parfois même quel que soit le type d'organisation qu'il abrite...[87] Il s'agit là souvent de tentatives de rationalisation de l'évaluation pouvant facilement déboucher sur une normalisation de la programmation.

Pour résumer, nous pouvons ainsi dire que le cadrage méthodologique et technique d'une évaluation dépend des questionnements et des attentes formulés au préalable par la maîtrise d'ouvrage. Les évaluations qu'Éric Daniel-Lacombe et moi-même avons réalisées depuis cinq ans ont certes porté sur des équipements ou des espaces d'activités spécifiques, de moyenne dimension et complexité, pourrait-on dire. Toutefois, elles suggèrent que pour des équipements et situations organisationnelles plus complexes encore, il est sans doute plus judicieux de chercher à décomposer les problématiques plutôt qu'à chercher à les considérer de manière immédiatement très globale et exhaustive.

Lorsqu'elles portent sur l'évaluation d'une opération particulière mettant en rapport, processus programmatique et résultats produits en termes d'usages effectifs, les analyses faites doivent à la fois inciter sur les conséquences positives et négatives des décisions, et laisser percevoir des moyens d'éviter à l'avenir certaines déconvenues à la fois du point de vue de l'organisation de la démarche programmatique et de la prises en compte des pratiques socio-spatiales.

Il est important que les commanditaires d'une évaluation puissent conférer aux analyses critiques qui leur sont soumises non pas une dimension normative[88]., mais une dimension constructive visant à améliorer les processus et les résultats de leurs opérations futures.

L'évaluateur aura tout intérêt à avoir engagé une démarche d'évaluation ouverte et concertée, associant des représentants de l'ensemble des acteurs concernés, pour lui donner cette valeur[89].

---

[87] Cf. le projet européen IANUS sur l'évaluation des bâtiments publics, lancé en 1999 par la députation de Barcelone avec le concours d'équipes de chercheurs ou de praticiens (architectes, ingénieurs essentiellement) européens.

[88] Y compris pour des dimensions apparemment "objectives" : Rapporter les résultats de mesures à des standards issus de basées de données faisant la moyenne de plusieurs observations n'est pas forcément pertinent : la perception du bruit, de la chaleur, de l'humidité doit être référée à des contextes et à des exigences particulières.

[89] Duncan Joiner, chercheur néo-zélandais, avait montré au début des années 90 que le développement des méthodes d'évaluations participatives pour l'évaluation des bâtiments gouvernementaux en Nouvelle-Zélande au cours des années 80 avait donné la possibilité aux différents acteurs impliqués dans la programmation, la conception, l'utilisation ou l'entretien des bâtiments, de négocier leurs attentes et leurs moyens d'actions. Il estimait qu'une démarche d'évaluation participative permettait d'estomper son éventuelle connotation d'exercice de contrôle, d'autorité et de pouvoir.

Définition, méthode :
Le type d'évaluation en question porte sur des situations d'usages ou d'appropriation physique et symbolique observées in situ ou restitués par des utilisateurs et des usagers d'espaces déterminés.
Elles consistent à analyser des "*situations problématiques de vie courante*"[90] dans une structure ou dans une série d'équipements - à partir d'observations, de différentes techniques d'enquêtes par entretiens individuels et réunions de groupes d'utilisateurs et d'usagers, d'analyses critiques de plans etc.- afin de comprendre dans quelle mesure, les caractéristiques spatiales, physiques et techniques d'un équipement, mais aussi son mode de gestion, contribuent ou non à la qualité de vie dans l'établissement et aux objectifs de service public à rendre, tels qu'ils sont envisagés et partagés par les différents acteurs concernés à un moment donné.
Un découpage de l'équipement en espaces de transaction ayant été effectué, il s'agit de repérer pour chacun d'eux, dans quelle mesure les moyens employés (caractéristiques spatiales et techniques de l'espace, mode de gestion adopté) concourent à la réalisation d'objectifs et d'actions spécifiques, liés à un contexte organisationnel particulier.

b) Modalités d'application et types de résultats produits par une méthode d'évaluation d'équipement centrée sur la qualité d'usages et d'appropriation

Pour réaliser ce type d'évaluation nous avons généralement procédé de la façon suivante :

1 - Définition des missions conférées à l'organisation concernée et du projet de vie de l'établissement à évaluer.

Le travail de l'évaluation consiste au départ à connaître les objectifs généraux de l'organisation à laquelle appartient l'équipement à évaluer. Ces objectifs renvoient souvent, dans le cas d'équipements publics, à des missions générales de service public conférées par l'État central ou une collectivité locale, à l'institution que représente l'organisation abritée dans le bâtiment. Ces missions reflètent des orientations politiques générales fixées par l'État ou-et par la collectivité territoriale. Elles se déclinent dans le projet d'établissement, en fonction de la spécificité du contexte local (urbain, social, économique, historique...) et des préoccupations des acteurs en présence. Le projet d'établissement confère une identité sociale à l'équipement. Il ne correspond pas forcément au projet de vie, mais il contribue à définir les règles de vie dans l'équipement. Selon les cas, ce projet aura ou non été élaboré avec les utilisateurs et usagers,, et sera décrit plus ou moins précisément dans un document. Si ce n'est pas le cas, il faut chercher

[90] Une "situation problématique de la vie courante" est l'énoncé d'une situation ou d'interaction entre des personnes utilisant un bâtiment, préjudiciable à la qualité de vie ou à des usages attendus.
Cf. Éric Daniel-Lacombe en collaboration avec Michel Conan in, *Évaluation de la qualité d'usage des groupes scolaires. Morceaux choisis d'une expérimentation*. DGUHC, Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, 1998, p. 15.

à le faire expliciter par les responsables de l'établissement. Le projet de vie est pour sa part rarement écrit, si ce n'est parfois sous la forme d'un règlement intérieur signalant plutôt les comportements ou attitudes prohibées. Ce projet de vie, qui doit suggérer les modes de vie collectifs et individuels que l'on souhaite favoriser dans un établissement, est dans la réalité souvent à reconstituer au moment de l'évaluation, avec les personnels de direction et de gestion, les utilisateurs et les usagers.

Les objectifs du projet d'établissement s'expriment dans les actions engagées. Les utilisateurs ont une plus ou moins grande liberté pour définir les moyens à mettre en œuvre permettant de satisfaire ces objectifs et de réaliser ces actions. Les analyses organisationnelles montrent que les individus déploient à la fois des stratégies d'acteurs, en fonction du statut et du champ professionnel auxquels ils appartiennent, et des stratégies individuelles liées à leur propre histoire. Ces deux dimensions entrent en interaction et s'expriment dans l'implication au travail, les relations socioprofessionnelles et le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour aborder l'évaluation d'un équipement, il est important d'associer au plus tôt analyse spatiale et analyse organisationnelle[91]. Cela suppose de mener un travail d'investigation et de concertation auprès des différentes catégories d'utilisateurs et d'usagers concernés, afin qu'ils précisent les objectifs poursuivis par leur établissement (projet d'établissement), les modes de vie et de travail actuels ou qu'ils souhaiteraient favoriser (projet de vie)[92] ainsi que la façon dont ils y conçoivent leur rôle, leur place leurs pratiques dans l'établissement. Il est important de ne pas seulement se fier aux objectifs qui avaient prévalu lors de la réalisation d'un équipement, si celui-ci est déjà en activité, mais de tenir compte dont ceux-ci ont pu évoluer.

Modalités pratiques: de préparation d'un dispositif d'évaluation ex-post

- Constituer une équipe d'évaluation externe à l'organisation ou l'équipement à évaluer.

Elle doit disposer de compétences dans le domaine des sciences sociales et humaines, des problématiques socio-spatiales, et de la conception architecturale. Elle pourra s'enrichir de certains spécialistes en fonction des problèmes à appréhender.

- inciter la maîtrise d'ouvrage à constituer un groupe de pilotage de l'étude avec les différents acteurs locaux (politiques, gestionnaires, représentants des utilisateurs et

[91] Ce que font relativement peu les psychosociologues de l'environnement dans leurs évaluations des espaces de travail en particulier. Si on se réfère aux travaux de G. N. Fischer en France ou des psychologues de l'environnement anglo-saxons très préoccupés surtout des caractéristiques physiques des espaces et des réactions des individus à celles-ci, souvent indépendamment d'une approche des rapports des acteurs ou des individus au travail ou à la mission qui leur est confiée dans l'organisation.

[92] On peut établir une différence entre un projet d'établissement qui se caractériserait plutôt par les missions de celui-ci vis-à-vis de la société et du public qu'il accueille, et le projet de vie qui renverrait plus aux modalités d'interactions sociales et aux règles de vie commune à privilégier au sein de l'organisation, eu égard bien sûr aux missions conférées.

usagers) concernés par l'organisation, les équipements à évaluer, pour qu'ils précisent leurs
objectifs ;

- analyser les documents existants décrivant l'évolution historique, le fonctionnement et les caractéristiques de l'organisation à laquelle on s'intéresse (ouvrages, articles, rapports d'études sur l'organisation en général) ;
- avoir un ou plusieurs premiers entretiens généraux avec des experts de ce type d'organisation ou d'équipement.
- essayer d'élaborer une typologie des équipements relatifs au type d'organisation concerné (s'assurer qu'un état des lieux des caractéristiques des équipements et publics concernés sur un territoire aura déjà été réalisé);
- pour la réalisation d'un mémento, sélectionner des équipements en conséquence et contacter les chefs d'établissement pour se faire transmettre des documents relatifs au projet de chaque établissement et à leur organisation spatiale.

2 - Découpage en espaces de transaction et premières analyses critiques de plans

Pour appréhender les principaux problèmes d'usages qui se posent dans un équipement, on ne peut considérer ce dernier dans sa globalité : l'analyse des missions d'une organisation et du projet d'établissement permettent de repérer les principales activités qui doivent se dérouler dans l'équipement et les acteurs qu'elles mobilisent. Lorsqu'il s'agit d'une évaluation d'un bâtiment déjà construit, on cherche à identifier les lieux potentiellement utilisés pour chacune de ces activités principales.

Le découpage en espaces de transaction contribue à avoir une approche analytique des situations problématiques de vie courante et mettant en scène acteurs, lieux et pratiques socio-spatiales.

Modalité pratiques, outils :

Le recensement des acteurs, des lieux et des pratiques, est effectué à partir de documents généraux présentant le fonctionnement du type d'organisation concerné et à partir du projet d'établissement ou de résultats d'entretiens préalablement réalisés avec des utilisateurs et usagers.

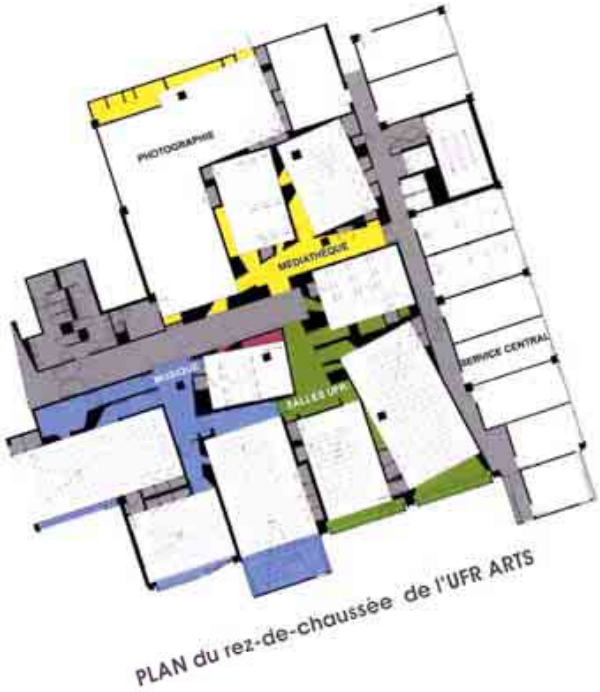
Pour préparer les visites d'équipements particuliers, nous nous faisons traditionnellement communiquer un plan-masse de situation, des plans de l'équipement au 1/200° (des plans de sécurité incendie peuvent convenir).

Avant de réaliser une visite, nous pratiquons une première analyse critique des plans d'architecture de l'équipement, pour apprécier les dimensions pratiques en rapport avec le projet de vie d'établissement, si celui-ci est déjà quelque peu connu. Les plans sont analysés en particulier à partir des premières questions qu'a permis de définir le travail

préparatoire mené avec le groupe de pilotage au sujet des objectifs de l'organisation à laquelle appartient l'équipement.

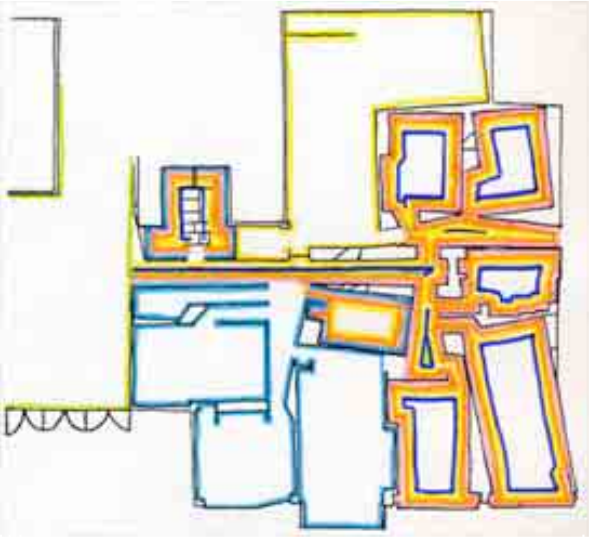
La représentation graphique du découpage en espaces de transaction peut mettre sur la piste de problèmes d'usages en jeu. Dans l'exemple ci-après, on pouvait noter qu'en entourant par des couleurs différentes les espaces de transaction, certains d'entre eux superposaient des lieux afférents à différentes natures d'activités pédagogiques, pas forcément très compatibles entre elles. Le fait que l'espace semble visuellement se rétrécir mettait déjà sur la piste d'une suroccupation possible des locaux.
Ce type d'analyse préliminaire soulève des questions à poser et des observations précises à faire, lors des visites commentées. Les deux planches qui suivent montrent la différence entre le plan figurant dans une revue d'architecture, respectant une répartition fonctionnelle au sens strict des locaux par discipline, s'arrêtant aux limites des salles, et le plan découpé en espaces de transaction considérant les circulations comme le prolongement des espaces d'enseignement, et tenant compte de la superposition de plusieurs enseignements de nature différente dans les salles.

Plans du pôle réhabilité (niveau 0) de l'UFR Arts de Paris 8 tels que présentés dans la revue Baumeister et la brochure de l'UFR en 2001



UFR ARTS PARIS 8 VINCENNES ST-DENIS
NIVEAU 0 LOCAUX ANCIENNE BIBLIOTHEQUE

Découpage en espaces de transaction se basant sur une analyse des usages effectifs par chaque département



- Espace d'accueil, d'information, de rencontre
- Espace arts plastiques et ses prolongements
- Espace musique et ses prolongements
- Espace ATI et ses prolongements
- Espace cinéma et ses prolongements
- Espace danse et ses prolongements
- Espace théatre et ses prolongements
- Espace photographie et ses prolongements

(ATI : Arts et Technologie de l'Image)

D'après DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI Jodelle, *Évaluation, programmation et conception des équipements publics : Évaluation d'usages et d'appropriation après réhabilitation des espaces de l'UFR Arts, Philosophie et Esthétique de l'université Paris 8 St-Denis Vincennes installés dans les locaux de l'ancienne bibliothèque universitaire*. Laboratoire CRETEIL, groupe de recherche EPPPUR, université Paris XII, Étude commanditée par la MIQCP, soutenue par la DPD et Paris 8, mai 2002, 106 p.

3 - Identification in situ des problèmes d'usages spatialisés

Après avoir pris connaissance des objectifs de l'organisation, du projet d'établissement, et avoir envisagé "en chambre", un premier découpage en espaces de transaction, il s'agit de repérer, en pratique, les situations de vie quotidienne qui se déroulent dans chaque espace de transaction, c'est-à-dire d'observer la façon dont les systèmes d'activités des différents acteurs (utilisateurs ou usagers) se spatialisent et entrent en interaction, parfois de façon conflictuelle.

Les conflits d'usages qui apparaissent lors des évaluations sont souvent liés au fait que dans un même lieu, se superposent des pratiques régies par des intentions différentes, portées par des acteurs ou personnes différentes, qui peuvent être légitimes mais sont peu exprimées. C'est pourquoi, on cherche aussi à l'occasion des visites, à mettre en évidence les objectifs que se construisent les acteurs qui pratiquent au quotidien les espaces de l'établissement, en analysant la façon dont ces préoccupations s'articulent avec les orientations plus générales du projet d'établissement ou du projet de vie. On essaye ainsi d'apprécier comment les préoccupations des uns peuvent être ignorées ou entrer en conflit plus ou moins explicite avec celles des autres acteurs. Le fait de mettre en rapport problèmes d'usages et de vie quotidienne dans un équipement, avec des objectifs portés par les différents acteurs concernés, marque une différence essentielle entre l'évaluation et un simple état des lieux.

La démarche d'évaluation appliquée se positionne dans une perspective plus inductive que déductive, dans le sens où l'objectif n'est pas de vérifier le caractère représentatif au sens statistique "quantitativiste" du terme, des situations problématiques observées pour tous les établissements évalués, mais d'avertir de risques de conflits d'usages potentiels. Ainsi, nous a t-on souvent demandé : combien faut-il évaluer d'équipements pour confirmer la pertinence d'un problème observé ? La question ne se pose pas ainsi. Si un problème d'usages a été rencontré une fois lors d'une évaluation, c'est qu'il mérite d'être porté à la connaissance de ceux qui souhaitent construire des équipements de même type. L'important est de contextualiser les problèmes d'usages évoqués, afin que ceux qui souhaitent tirer partie de résultats d'évaluations puissent, par analogie avec leurs propres préoccupations et environnement, apprécier si ce problème est susceptible de les concerner ou non.

Modalités pratiques, outils :

Le repérage des situations problématiques de vie quotidienne se déroule in situ, à l'occasion d'une ou plusieurs visites d'équipements.

Selon l'importance de l'équipement, la visite d'évaluation peut prendre une ou plusieurs journées. Il est sans doute préférable pour des équipements vastes et complexes, de fractionner l'évaluation en plusieurs journées de visites, chacune consacrée à des espaces de transaction précis.

Le planning de la journée d'évaluation doit être fixé à l'avance afin d'informer les utilisateurs et usagers, de prévenir les personnes à interviewer, de vérifier la possibilité de visiter certains espaces de préférence lorsque des activités courantes s'y déroulent.

Les visites d'évaluation d'équipement que nous avons effectuées s'organisaient généralement de la façon suivante :

- un premier entretien est préalablement réalisé avec le responsable de l'établissement et éventuellement d'autres membres de la direction.

Celui-ci présente le projet de vie de l'établissement, retrace son histoire, la vie à l'intérieur des bâtiments, les problèmes d'usages, de gestion ou d'entretien à gérer au quotidien. Cet entretien peut durer de 30 minutes à une heure ;

- d'autres entretiens sont menés avec des membres du personnel qui auront été prévenus ;

Ces entretiens sont alors davantage axés sur les pratiques professionnelles de ces personnels, la représentation qu'ils ont de leur métier et d'une manière générale, de leur vie au quotidien dans l'organisation.

- des entretiens de groupes, par espaces de transaction peuvent être organisés lors des visites ;

Ils permettent que s'engage un processus de prise de conscience collective des systèmes d'activités, des attentes, des difficultés des uns et des autres à travailler, vivre dans l'équipement considéré. Ces groupes offrent souvent une occasion de dialogue entre des personnes et acteurs qui se connaissent peu ou entretiennent des relations conflictuelles.

- les visites commentées

Des entretiens de type "ethnographique" sont réalisés en deux temps ; d'abord dans un bureau, puis sont illustrés au cours d'une visite guidée lors de laquelle l'utilisateur ou l'usager explique comment se déroulent des activités de vie quotidienne dans les espaces qu'il a l'habitude d'utiliser, et les éventuelles difficultés ou facilités qu'il rencontre pour les accomplir. Ces visites permettent à l'équipe d'évaluation de rencontrer d'autres utilisateurs et usagers en situation et de poser des questions précises sur les modalités d'organisation de certains espaces, leur niveau d'utilisation etc.

Les entretiens "en bureau" sont plutôt conduits par le spécialiste en sciences sociales tandis que son collègue prend des notes - l'entretien pourrait être enregistré et n'être ainsi réalisé que par une personne, mais il est important aussi que le second évaluateur entende les propos de l'utilisateur ou de l'usager, sans toutefois intervenir durant l'entretien, afin que l'interviewer conduise véritablement les débats et instaure une relation de confiance avec son interlocuteur. L'interviewer est déchargé de toute retranscription pour se concentrer sur l'écoute, tandis que son collègue peut justifier sa présence par la nécessité de prendre des notes.

Le fait que l'enquête soit menée en deux temps est primordial : l'entretien "en bureau" ou en "salle" (qu'il soit individuel ou collectif d'ailleurs) permet aux utilisateurs d'évoquer leur métier, leurs activités, leurs relations sociales dans l'organisation de façon personnelle voire confidentielle. Ces séquences d'interviews sont l'occasion d'aborder des questions liées aux objectifs, aux préoccupations, aux attentes des individus ou des groupes sociaux dans l'organisation. Ils permettent d'avoir leur impression générale sur la vie dans l'équipement. Ces personnes sont interrogées dans un second temps in situ ; on leur demande alors de montrer comment ils organisent leurs activités dans l'espace. On peut alors comparer les représentations dont ils avaient part lors de l'interview à leurs pratiques et conditions de vie effectives. Lors de ces visites, une personne conduit l'entretien tandis que l'autre fait des schémas de situations observées (avec mobilier, ce que ne présentent pas les plans d'architecture dont on dispose généralement) et prend des photos avec l'autorisation du responsable d'établissement et des sujets photographiés..

Les visites peuvent être centrées sur quelques espaces de l'équipement, mais plutôt que de demander à voir tel ou tel espace, l'équipe d'évaluation aura plutôt tendance à demander comment se déroule telle ou telle action (faire déjeuner les enfants dans une école, organiser une fête à la maison de quartier...) afin que les utilisateurs et usagers définissent eux-mêmes l'espace de transaction. Il s'agit de repérer ainsi l'ensemble des lieux véritablement mobilisés par un type d'activité principal. Durant ces visites, l'équipe s'applique à repérer les conflits d'usages potentiels ou avérés, les difficultés rencontrées pour réaliser certaines activités, les aménagements ou modes de gestion qui les facilitent. On s'intéresse aussi aux sentiments que peuvent éprouver des utilisateurs et usagers vis-à-vis de la forme générale d'un bâtiment, de ses couleurs ou de ses lumières d'ambiance. Le rapport à une dimension esthétique du bâtiment peut contribuer à rendre compte d'une forme d'appropriation et de bien-être ressenti dans un espace, qui ne relève pas forcément d'un simple jugement de valeur très personnel et subjectif comme on est souvent tenté de le croire. Ainsi, lors d'une visite d'école, avions-nous demandé à un petit groupe d'enfants à quoi leur faisant penser la forme de leur école, si elle leur plaisait. Ces enfants nous ont répondu qu'ils aimaient leur école car ils s'y sentaient protégés : l'organisation des bâtiments qui suivaient une courbe autour de la cour leur faisait penser aux bras d'une maman qui les entouraient. La forme architecturale exprimait une dimension affective et symbolique forte qui avait une signification particulière et importante pour les enfants. Il ne s'agissait pas d'en tirer ensuite la conclusion que toutes les écoles devraient adopter une forme de ce type, mais de souligner l'importance de la recherche du sentiment de protection et de sécurité chez les enfants, notamment en dehors de leur domicile, à laquelle la forme architecturale peut contribuer ou non.

4 - Analyse critiques des espaces, interprétation des récits et des observations

A l'issue de chaque visite, on procède aux opérations suivantes :

5 - Restitution, validation des résultats des visites

Les analyses critiques effectuées et les problèmes d'usages reformulés doivent être présentés aux responsables des établissements évalués, et discutés avec les commanditaires de l'évaluation.

Pour les évaluations réalisées dans le cadre d'opérations en cours, les modalités de conduite et de restitution sont différentes.

Les visites effectuées au cours d'une opération de construction supposent l'organisation d'une séance de travail de restitution collective et de débat des enseignements à en tirer. Ces séances de "debrifing" sont indispensables ; or il semblerait qu'elles sont rarement organisées, si bien que chacun reste sur des avis très personnels et partiels.

Tout l'enjeu des visites d'évaluation est d'aider à un dépassement des jugements de valeur portés souvent de manière très globalisante sur un équipement et généralement structurés autour d'impressions laissées par les façades et la plus ou moins forte monumentalité du bâtiment. Il faut que s'engage une réflexion sur ce qui a motivé les choix d'organisation de l'espace ou de gestion adoptés, et d'en apprécier l'intérêt par rapport aux intentions d'usages et de vie, propres à l'équipement visité.

Modalités pratiques :

A la fin d'une visite menée avec un groupe d'acteurs concernés par une réalisation future, l'équipe d'évaluation et de programmation peut organiser une réunion avec ces personnes qui l'ont accompagnée pour leur demander ce qui les aura le plus marqué et intéressé du point de vue des modalités d'organisation des activités. Elle doit les aider à recontextualiser leurs propos, à partir des plans de l'équipement ou de certains espaces qui seront affichés lors de la séance. Elle les conduit progressivement à s'exprimer par analogie, en leur demandant de confronter leurs préoccupations et objectifs avec ceux de l'organisation qu'ils ont visitée.

Ce travail contribue à ce que les avis sur les dispositions spatiales observées ne soient plus de l'ordre du jugement de valeur. Le maître d'ouvrage, les utilisateurs, les usagers apprécient alors la qualité des espaces visités par rapport à des intentions d'utilisations préalablement mises en évidence, et essayent de voir dans quelle mesure ils partagent ce type d'intentions et de solutions spatiales ou non. On constate généralement alors, que les uns et les autres se trouvent tout à fait en mesure de s'exprimer sur des plans et d'avoir un point de vue critique sur l'organisation d'un bâtiment.

L'équipe d'évaluateurs qui anime ce débat et prend des notes, peut dans un second temps, lors d'une nouvelle réunion, rendre compte aux groupes de travail (groupe de pilotage, groupes de transaction), des enseignements tirés de ses visites. Après avoir vérifié qu'elle a bien appréhendé les analyses critiques émises, elle sera mieux en mesure, lors d'un nouveau cercle de concertation, d'effectuer des propositions programmatiques.

De telles évaluations d'équipements ou d'espaces particuliers de même type que ceux qui sont à concevoir, peuvent être réalisées à tout moment de l'élaboration du programme,. voire du projet architectural. Il est important que ces évaluations soient suscitées par des questionnements précis restés en suspens ; il est difficile de vouloir observer l'ensemble des pratiques dans un équipement dès qu'il dépasse une certaine taille ; cela demande alors non seulement beaucoup du temps, mais aussi une capacité de mémoire et d'analyse exceptionnelle. C'est pourquoi, il est préférable de sélectionner des espaces et des problématiques particulières plutôt que d'avoir l'ambition d'appréhender un équipement dans sa globalité.

6 - Formulation des problèmes d'usages rencontrés

Lorsqu'il s'agit de l'évaluation d'une série d'équipements, l'équipe d'évaluation rassemble les analyses critiques faites dans les différents établissements, sans forcément à chercher en faire une synthèse - il faut bien sûr tenir compte des caractéristiques de l'équipement dans lequel la situation problématique aura été observée dans la restitution finale.

Cette restitution pourra rendre compte :

- des niveaux d'utilisation des espaces

Michel Conan propose de calculer un indice d'usage des espaces, mettant en rapport pour chaque lieu étudié, nombre de personnes, nombre d'heures et nombre de jours où il est fréquenté d'une part, avec le nombre de mètres carrés[94].

Ce ratio peut être assez pertinent pour des espaces fréquentés (circulations, espaces d'activités)..

En revanche, pour des espaces tels que des lieux de stockage, il est moins opérant : ces derniers peuvent être très usités (occupés, commodes), mais quasiment pas "fréquentés".

Il convient donc de différencier l'intensité d'occupation par des personnes / de l'utilité des espaces (au sens de service rendu par le lieu), ce second aspect est moins facilement quantifiable mais peut être tout de même appréhendé..

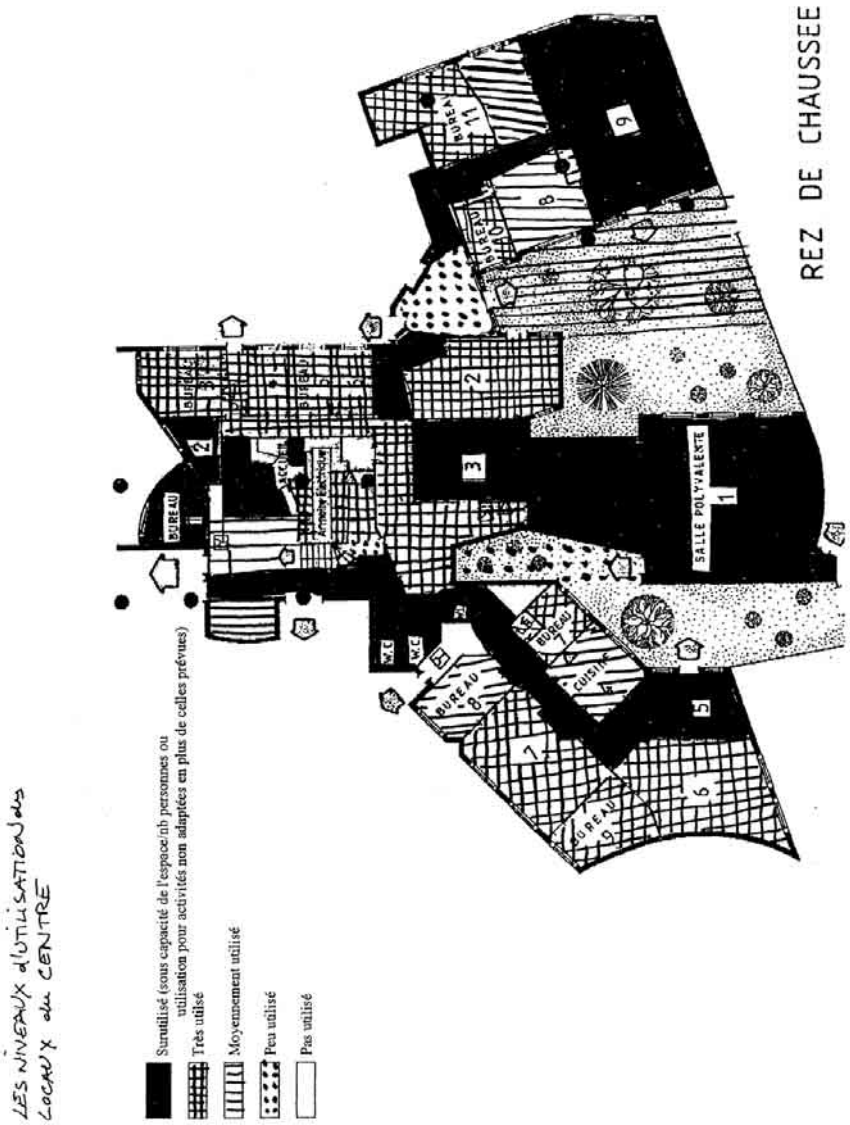
La représentation sur des plans de ces intensités d'occupation ou d'utilité est riche d'enseignement. De telles analyses peuvent conduire à reconsidérer la ventilation des espaces au sein d'une même surface totale, pour donner plus de mètres carrés aux activités qui en manquent, et en ôter aux espaces les moins utiles ou utilisés.

Elle est donc particulièrement intéressante lors d'une opération de réhabilitation : ce fut le cas dans le cadre d'une étude de restructuration et d'extension d'un centre socioculturel en région parisienne, pour lequel nous avons dans un premier temps conseillé à la maîtrise d'ouvrage de procéder à une évaluation d'usages de cet équipement : cette analyse a

[94] Éric DANIEL-LACOMBE en collaboration avec Michel Conan in, *Évaluation de la qualité d'usage des groupes scolaires. Morceaux choisis d'une expérimentation*. DGUHC, Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, 1998, p. 19.

montré que si les espaces d'activités étaient généralement surutilisés, certains espaces d'attente et espaces extérieurs l'étaient beaucoup moins, voire posaient également des problèmes de surveillance ou d'entretien. Ils pouvaient donc être des ressources potentielles pour l'agrandissement d'espaces saturés.

Cartographie des intensités d'utilisation et d'utilité d'un centre socioculturel en région parisienne (avril 2000)



Source : Jodelle ZETLAOUI, Évaluation du centre socioculturel de Sevran-Beaudottes, niveaux d'utilisation du centre, 2000.

Mais ce type d'approche peut aussi être très instructive à plus long terme, lorsqu'elle pointe des problèmes d'usage structurants à un type d'équipement et favorise des innovations dans la programmation d'équipements futurs.

Ainsi, à l'occasion d'une évaluation d'un ensemble de groupes scolaires de la Ville nouvelle de Sénart (77) au milieu des années 90, Michel Conan et Éric Daniel avaient-ils constaté que les ateliers situés en dehors des classes, ainsi qu'une grande partie des circulations (chauffées), étaient peu utilisés car difficilement surveillables pour les premiers et sources de bousculades pour les secondes, tandis que les salles de classes, généralement de 60 m2, étaient sous-dimensionnées. Ils en déduisirent qu'il pouvait être pertinent de reventiler les surfaces des ateliers et des circulations au profit de l'espace des salles de classes, sans changer la surface totale de l'école [95]. Ainsi lors de la réalisation d'un groupe scolaire à St-Germain-en-Laye (78), Éric Daniel-Lacombe a t-il pu concevoir des classes de 90 m2, en intégrant les ateliers dans les classes, et en organisant des circulations abritées. A Moissy-Cramayel (agglomération nouvelle de Sénart, 77), nous avons été en mesure, à partir du même type de réflexion, de proposer dans le programme, des classes de 70 m2 en respectant les ratios économiques habituels des autres écoles de l'agglomération nouvelle ; perçue par la maîtrise d'ouvrage comme un élément d'optimisation de l'investissement réalisé, mais aussi comme un facteur d'amélioration de la qualité d'usage, cette disposition a été retenue comme un critère déterminant d'appréciation des projets proposés lors du concours de maîtrise d'oeuvre.

- des problèmes d'usages et d'appropriation en jeu, bien résolus ou non

Dans la présentation des résultats de l'évaluation, il n'est pas question d'éliminer des lieux ou situations problématiques qui n'auraient été observés qu'une seule fois, mais de rendre de compte au contraire du plus grand nombre de situations possibles, à condition qu'elles renvoient à des objectifs ou des intentions dont on aura vérifié qu'elles étaient partagées par plusieurs acteurs dans l'organisation.

Les résultats sont présentés sous formes de textes associant schémas et-ou photos, par espace de transaction.

L'important est surtout de bien distinguer situations problématiques mettant en scène des lieux, des acteurs particuliers et des pratiques spécifiques, des intentions de réponses architecturales ou de gestion possibles, les schémas et photos venant en illustration des textes.

---

[95] Éric DANIEL-LACOMBE en collaboration avec Michel CONAN in, *Évaluation de la qualité d'usage des groupes scolaires. Morceaux choisis d'une expérimentation.*, op. cit. p. 19.

c) Les mémentos : leur utilisation au cours de démarches programmatiques

Les évaluations que nous avons réalisées ces dernières années, montrent que certains problèmes d'usages apparaissent de manière récurrente d'un équipement à l'autre, et sont sources de surcoût de maintenance et autres gaspillages en tous genres. Ils participent à une détérioration des relations socio-professionnelles au sein des organisations, ou encore, peuvent empêcher le fonctionnement attendu d'un service public. La réalisation d'évaluations d'équipements relatifs à une même organisation, a pour objectif de susciter l'attention des acteurs engagés dans un projet de réhabilitation ou de construction sur ce type de problème afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

L'abandon progressif par les administrations françaises des référentiels de construction, dans un contexte de transfert progressif des compétences aux collectivités territoriales, a manifestement semé un trouble chez un certain nombre de professionnels de la construction (programmateurs, conducteurs d'opérations), mais a aussi encouragé certains maîtres d'ouvrage à s'interroger sur de nouvelles formes de soutien méthodologique à apporter dans les démarches programmatiques.

Depuis le milieu des années 90, quelques administrations centrales et territoriales ont notamment perçu l'intérêt de réaliser des évaluations d'usages ex-post de leurs bâtiments, afin d'en tirer des enseignements non normatifs pour leurs opérations de constructions futures. Certaines de ces évaluations nous ont été confiées à l'issue d'appels d'offres.

Les évaluations auxquelles nous encourageons les maîtres d'ouvrage peuvent aboutir à la réalisation de mémentos d'énoncés de situations problématiques avec leurs réponses possibles à partir d'exemples observés. Ces documents ne visent pas à être de nouveaux référentiels de construction avec des normes et des prescriptions à reproduire telles quelles. Ils sont rédigés de manière à constituer des supports de réflexion et de dialogue, plutôt que dans une perspective d'apporter des réponses immédiates factuelles.

Un mémento se présente sous la forme d'un document où sont décrites dans un premier temps, les particularités du type d'équipement concerné, en terme d'organisation sociale (missions de service public à assurer, règles de vie, acteurs en présence, types d'usagers...). Puis sont présentées, par espaces de transaction, des séries de problèmes de vie quotidienne pouvant se poser. A chaque problème sont associées plusieurs intentions de réponses architecturales - et parfois de gestion - possibles, illustrées par des schémas.

Des photos réalisées lors des visites, illustrent les problèmes ou les réponses proposées.

Des précisions techniques et quantitatives peuvent être apportées pour chaque espace à propos par exemple, des surfaces minimales qui permettent de réaliser certaines activités dans de bonnes conditions, des matériaux qui facilitent certaines pratiques et l'entretien des espaces.

L'écriture d'un mémento nécessite de mener plusieurs évaluations ex-post.
Elle suppose de faire preuve de compétences pluridisciplinaires qui sont peut-être plus celles de chercheurs-expérimentateurs que de "praticiens purs". En revanche, une fois constitué par des "évaluateurs un peu expérimentés", ces mémentos pourraient être utilisés et enrichis par tout programmateur, conducteur d'opération, maître d'œuvre. L'important est de ne pas considérer cet outil comme un guide de programmation qui, par avance, apporterait toutes les réponses aux questions que l'on se pose quel que soit le contexte, mais comme un outil de réflexion initiale, contribuant à organiser un travail programmatique par groupes de transaction mettant à contribution les futurs utilisateurs et usagers.

Lors des opérations de construction auxquelles nous avons participé, nous avons utilisé les mémentos qui existaient actuellement dans les occasions suivantes :

- lors de la constitution des groupes de concertation, pour mieux repérer les différents acteurs à solliciter et les associer en fonction des espaces de transaction à traiter;

- pour préparer la conduite de ces groupes : les problèmes qui figurent dans les mémentos permettent de lister les thématiques potentielles de travail avec les groupes, puis en séance, d'amorcer le débat par la lecteur de problèmes.

Le fait qu'on amorce une discussion ainsi, conforte la légitimité et la crédibilité du programmateur, comme elle fixe l'intérêt des participants :

* en évoquant des problèmes d'usages que les habitants ou utilisateurs sont susceptibles de vivre au quotidien, on leur montre qu'on va s'intéresser à des aspects au sujet desquels ils ont une compétence et qui les concernent directement ;

* le programmateur témoigne ainsi également de sa connaissance de ces aspects, ce qui peut le rassurer lui-même, dans une relation qui n'est pas toujours facile à engager ;

* même si les participants ne sont pas concernés par exactement le même problème que celui cité, ils effectuent des associations et, par analogie, reformulent des problèmes qui les concernent ;

* la discussion s'engage, non pas en demandant aux participants "quels sont leurs besoins" mais par l'énoncé de récits de vie quotidienne qui permettent au programmateur de se faire une idée du contexte à prendre en considération avant de raisonner immédiatement en termes de solutions.

- pour déconstruire des représentations a priori et toutes faites des membres de la maîtrise d'ouvrage ou des habitants, et faire des propositions programmatiques;

Les mémentos, présentent des situations réelles, déjà observées, schémas et photos à l'appui. L'équipe de programmation peut s'en servir pour faire la démonstration des avantages et inconvénients de certains dispositifs : par exemple, pour montrer

qu'envisager aujourd'hui les ateliers de pratiques artistiques dans les écoles comme les ateliers d'artistes du XIX° siècle ne correspond plus du tout aux pratiques actuelles, voir les complique.:

L'évaluation au service de la programmation : l'exemple de la programmation en 1999 et 2000 d'un nouveau groupe d'équipements de quartier, à Moissy-Cramayel (77)

La commune de Moissy-Cramayel, sur le territoire de la Vile Nouvelle de Sénart (77), avait prévu depuis plusieurs années dans son plan d'urbanisme, la construction d'un nouveau groupe scolaire et d'équipements de quartier. Quelques temps de réaliser cette opération, le maire se montra préoccupé de tirer des enseignements en termes de pratiques socio-urbaines et de qualité d'usages des équipements de ce type déjà réalisés dans la commune en ville nouvelle..

Il demanda dans un premier temps au CSTB de réaliser, une évaluation d'usages d'une dizaine de groupes scolaires dans la commune et à proximité, afin que soient mis en évidence, avec les enfants, les enseignants et les personnels municipaux concernés, les points forts et les points faibles de vingt ans d'expériences architecturales originales.

Cette évaluation devait aussi lui permettre d'appréhender dans quelle mesure, certains espaces des écoles pouvaient ou non être, au gré des évolutions démographiques, partagés avec d'autres partenaires locaux (conservatoire, associations, etc.).

Ce travail d'évaluation, conduit par Michel Conan et Éric Daniel-Lacombe donna lieu en 1995, à la réalisation d'un mémento sur les groupes scolaires[96].

En 1999, il confia au CSTB, cette fois représenté par Éric Daniel-Lacombe et moi-même, une mission de programmation du groupe d'équipements de quartier comprenant, une école maternelle, une école élémentaire, un centre de loisirs et une maison de quartier.

L'existence du mémento portant sur des évaluations de groupe scolaire de la ville nouvelle, et les enseignements que nous avions pu tirer d'autres évaluations de groupes scolaires, nous permirent de constituer des groupes de travail par espaces de transaction et d'organiser les discussions à partir des principaux problèmes préidentifiés. Les futurs enseignants et directeurs d'équipements n'étant pas encore connus, on fit appel à des personnels scolaires et à des parents d'élèves d'autres écoles de la commune, pour faire partager leur expérience.

Notre connaissance de la vie pratique quotidienne dans les équipements en question rassurait manifestement beaucoup les utilisateurs et usagers des groupes et permit d'engager facilement le dialogue. Les participants étaient souvent surpris que l'on

---

[96] CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric) - *L'expérience d'une ville nouvelle au service de l'amélioration des groupes scolaires*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Paris-France, 1995, 232 p.

s'intéressât à de petits détails de leurs pratiques professionnelles ou d'habitants, qui pour eux sont si importantes mais qu'ils estiment être trop souvent négligées, alors qu'en dépend la qualité de vie et de travail dans les écoles : "c'est important que l'on puisse dire des choses qui nous pèsent au quotidien", conclurent certains à la fin d'une séance de travail. D'autres plus préoccupés par des problèmes de gestion constataient, "de telles réunions peuvent permettre de faire des économies à tout le monde".

Au cours de la démarche programmatique, nous avons été amenés à réaliser une autre évaluation ex-post d'équipements en fonctionnement.

Il s'agissait de vérifier la pertinence d'une initiative prise lors de précédentes réalisations en Ville Nouvelle, de regrouper sur une même emprise une école, une maison de quartier et un centre de loisirs. Les avis semblaient partagés au sujet de la pertinence de cette disposition. En termes de pratiques urbaines, certains estimaient qu'il fallait favoriser ce regroupement, d'autres semblaient moins enthousiastes, par crainte en particulier qu'une fréquentation d'une partie de l'école en dehors heures d'ouverture de celle-ci, entraînât une intrusion possible dans les autres espaces.

Pour éclaircir les termes du problème, nous proposâmes d'organiser une évaluation des centres loisirs et des maisons de quartier dans la commune et à proximité, limitrophes ou non d'écoles primaires, en associant aux visites le groupe de transaction le plus concerné.

Pour préparer cette évaluation, nous fîmes des entretiens avec des personnels du service d'action sociale afin de recueillir des données socio-démographiques au sujet des habitants fréquentant les centres de loisirs et les maisons de quartier, ainsi que des informations relatives au contexte urbain, à la vocation, aux activités, au mode de fonctionnement et de gestion de ces équipements.

Le mémento dont nous disposions sur les groupes scolaires, nous aida à déterminer des problématiques à aborder lors des visites. Ces visites-ci se déroulaient en deux temps : une réunion avec les personnels de l'équipement précédait la visite. Lorsque les participants du groupe de transaction furent associés, la réunion eut lieu après la visite.

Trois centres de loisirs et trois maisons de quartier dont un lié à un groupe scolaire furent ainsi été visités.

Cette évaluation permit de préciser les inconvénients redoutés par les utilisateurs et usagers lorsqu'il s'agit de permettre à plusieurs organisations d'utiliser des espaces régis par des règles de vie différentes : partager certains espaces comme une salle polyvalente ou de motricité par exemple, pose souvent des problèmes de rangement du matériel, de nettoyage et de chauffage et conduisait à se posait différentes questions - Devait-on par exemple envisager de faire fonctionner le chauffage pour toute l'école, alors qu'on en utilise seulement une petite surface ? Le système de régulation du chauffage serait-il simple à actionner par des habitants ?

L'évaluation montra aussi que rassembler les équipements sur une même parcelle avait du sens : cela permettait notamment :

- de rapprocher les parents de conditions sociales modestes ou ayant des enfants en difficulté de l'école, via la maison de quartier ;

- de réduire les temps de déplacement entre l'école et le centre de loisirs, en particulier au moment des repas ou après les cours ;

- de sécuriser les déplacements des enfants ;

- d'utiliser des espaces de l'écoles comme les cours ou les terrains d'EPS en dehors du temps scolaire.

La réalisation de ces objectifs et la faisabilité de ce regroupement étaient cependant conditionnées par le fait que chacun des trois équipements aient des entrées différentes et un mode de gestion autonome - lié à la capacité des espaces de rangement, à la nécessité d'affecter ces derniers précisément à certains lieux, mais aussi à la pertinence de prévoir un cagibi avec matériel de nettoyage pour chaque espace pouvant être potentiellement prêté etc.

Cette indépendance des entités devait être une option forte du programme. L'affirmation de celle-ci rassura les membres du groupe de pilotage sur les possibilités de parage des espaces entre l'institution scolaire et la ville.

d) L'évaluation "réflexive", portant sur éléments produits au cours d'une opération

L'équipe de programmation doit être garante du respect des grands principes et de la "philosophie de la démarche" adoptée. Elle élabore le programme en faisant en sorte que celui-ci réponde à des préoccupations ou exigences partagées, ou tout au moins reconnues, par les différents acteurs. Ce qui signifie qu'elle devra faciliter l'émergence des problèmes à traiter, aider à leur analyse critique et à leur approfondissement, avant de proposer des moyens pouvant y répondre.

Ainsi, est-il indispensable que l'équipe de programmation mette en place un dispositif d'évaluation concomitante, réflexive (ou "dynamique") portant sur les usages et modalités d'appropriation en jeu, tout au long du processus opérationnel[97]. Elle doit guider cette démarche d'un point de vue méthodologique et technique, en veillant à ce que les personnes impliquées dans l'élaboration du projet, au sein des groupes de concertation en particulier, soient associées à ces évaluations, afin non seulement qu'elles puissent faire valoir leurs expériences ou leurs compétences sur les sujets abordés, mais surtout que se construise une connaissance partagée des problèmes à résoudre.

---

[97] Il s'agit d'une préoccupation de plus en plus partagée par les acteurs associatifs de la Politique de la Ville, soucieux d'introduire plus de clarté et d'analyse critique réflexive tout au long des processus de décision.
Cf. Constat que font par exemple les auteurs de la Revue Territoires à propos de la mise en oeuvre des contrats de ville : "*L'évaluation comme la participation est dynamique, plurielle : elle* (doit) *accompagner tous les stades de la décision publique locale*.", in *Les habitants dans la décision locale*. Septembre 2001, p. 32.

Ces évaluations pourront porter sur les résultats du diagnostic, la définition des objectifs en découlant pour la maîtrise d'ouvrage, les moyens programmatiques proposés, les projets architecturaux produits par les concepteurs. Ce processus d'évaluation s'achèvera quelques mois après l'ouverture de l'équipement par une visite "ex-post".

Aspects sur lesquels peut porter l'évaluation au cours d'une opération de construction :

- le rapport entre diagnostic, définition des objectifs généraux, intention de réalisation d'un équipement ;

Lorsqu'une équipe de programmation est désignée, souvent, le maître d'ouvrage a déjà émis quelques idées sur l'opération qu'il veut réaliser.

L'équipe de programmation doit vérifier que ces intentions initiales reposent sur un diagnostic précis et, en matière de projet d'architecture, s'inscrivent dans une réflexion urbaine et stratégique plus large. Elle devra également aider à la construction d'une représentation collective du type de projet à réaliser.

Au début d'une opération, l'évaluation peut ainsi être utilisée pour que se forger une représentation, voire une culture commune, au sein de la maîtrise d'ouvrage notamment, à propos du projet de vie ou de fonctionnement que l'on souhaite favoriser au sein du futur équipement. L'équipe de programmation doit aider à la construction de cette idée, mais aussi à la déconstruction de certains a priori, en organisant des visites d'équipements de même type que celui qui est à réaliser.

Souvent, par bon sens, de telles visites sont effectuées par le maître d'ouvrage et des élus, mais on constate qu'il en est généralement retenu peu de choses, ou pire, que les enseignements qui en sont tirés prennent la forme de stéréotypes sur "ce qu'il faut absolument éviter" ou au contraire "absolument essayer d'imiter" sans réflexion préalable sur les objectifs poursuivis par les responsables et usagers de l'établissement visité. [98]

Ces visites ont tout intérêt à être conduites par l'équipe de programmation en observant une certaine méthodologie. Ce travail critique peut déjà s'organiser avec des groupes de concertation (groupe de pilotage, groupes de transaction).

- l'élaboration des propositions programmatiques avant le choix du concepteur ;

Il s'agit de régulièrement soumettre à critique les propositions programmatiques, eu égard aux objectifs poursuivis.

Le projet de vie de l'équipement ayant été défini, après avoir identifié les principaux problèmes et attentes d'utilisation auxquelles devra répondre l'équipement, l'équipe de programmation soumet aux groupes de concertation ses propositions programmatiques pour analyse.

Le programme se construit de manière progressive, itérative, avec des validations successives après chaque cercle de concertation : il ne s'agit pas comme nous l'avons déjà

[98] D'après une étude que nous avons réalisée pour la DGUHC et le CSTB en 1998 sur les pratiques professionnelles des conducteurs d'opération dans le cadre de la réalisation de groupes scolaires, op. cit.

observé de mener un travail d'enquête pendant plusieurs mois puis d'en sortir un programme d'esquisse "ficelé" dans lequel le maître d'ouvrage procédera à des coupes sombres ou des modifications de façon unilatérale.
Il est important de régulièrement informer la population des avancées du programme. Les remarques faites au cours de réunions publiques par exemple, peuvent conduire la maîtrise d'ouvrage à engager des investigations complémentaires.

- les analyses critiques des propositions architecturales;

Le programme validé avant la désignation d'un concepteur sert de base à l'évaluation des propositions architecturales successivement émises jusqu'à la réalisation du projet.
Cette question se joue dans un premier temps à l'occasion du choix du concepteur. Si ce choix se fait sur références, on peut chercher à s'assurer que l'architecte est prêt à travailler dans la logique qui s'est exprimée lors de l'élaboration du programme, en lui demandant par exemple, d'expliquer par de petits textes, quelles ont été ses préoccupations et sa méthode dans les projets qu'il présente dans son dossier de candidature.
Si le choix de l'architecte fait l'objet d'un concours sur esquisse, l'équipe de programmation, au sein de la commission technique, devra se livrer à une analyse critique de chaque projet à partir du document programmatique élaboré et dans lequel auront été fixés et hiérarchisés les principes d'organisation de l'équipement ainsi que les attentes en termes d'usages et de performance économique et technique du bâtiment. Ce type de proposition peut paraître trivial et allant de soi, mais après avoir pris connaissance dans le cadre d'évaluations d'opérations, d'un grand nombre de rapport de commissions techniques produits à l'occasion de concours d'architecture voire d'urbanisme, nous avons fait le constat suivant :

* les critères d'évaluation des projets ne sont pas toujours bien définis à l'avance par la maîtrise d'ouvrage et le jury, ni hiérarchisés de manière explicite dans les programmes, si bien qu'on a parfois l'impression que ces critères ont été "inventés" au moment du concours;

* les analyses critiques réalisées par les commissions techniques portent très rarement ou de manière extrêmement sommaire sur les usages - lesquels sont analysés dans une rubrique plus souvent appelée "fonctionnalité" - suggérés par les projets présentés pour ne considérer que les recommandations techniques et parfois économiques.
Les critiques portées sur des aspects techniques - type de structures voire de matériaux proposés -, sont totalement dissociées des problèmes d'usages, voire de gestion et de maintenance en jeu;

* "la fonctionnalité" d'une disposition spatiale peut être évoquée de façon générique, mais sans que l'on sache par rapport à quelles pratiques attendues cette appréciation est portée;

* lorsqu'elles existent, les analyses critiques portant sur "la fonctionnalité" générale de l'équipement, ne sont pas présentées de manière systématique d'un projet à l'autre : une appréciation aura par exemple été émise au sujet de l'insertion urbaine du projet A mais rien n'aura été mentionné à ce sujet pour les projets B et C (dans quelle mesure répondent-ils aux attentes?) ;

* en dehors des analyses réalisées sur des aspects techniques, les autres remarques s'apparentent parfois à des jugements de valeur plutôt qu'à des analyses critiques motivées : des expressions comme "beau parti, beau projet" couvrent alors une absence d'interrogations précises sur les qualités d'usages ou la portée symbolique des projets par rapport à leur vocation sociale et urbanistique.

Il ne s'agit pas d'en conclure que les commissions techniques font mal leur travail. En fait, cette faiblesse des analyses critiques concernant les usages et les modes de gestion sous-jacents aux différentes propositions architecturales émises, est selon nous principalement la conséquence d'un travail programmatique en amont tout à fait insuffisant et d'une écriture programmatique sommaire et-ou normative ne permettant pas de "questionner" précisément les projets. Les programmes ne formulant que des prescriptions, sans définir au préalable les problèmes auxquels celles-ci sont censées répondre, il est difficile de juger du caractère plus ou moins astucieux d'une proposition architecturale qui ne s'inscrit pas explicitement dans la prescription établie... D'où le fait que les maîtres d'ouvrage regrettent d'autant plus l'anonymat des concours : les architectes ne répondant pas aux programmes n'auraient-ils pas des motivations valables qu'il faudrait pouvoir leur faire expliciter ? N'auraient–ils pas mieux perçu le problème que le programmateur ? Comme ce problème ne se trouve pas clairement énoncé dans le programme, et que l'équipe de programmation n'est pas toujours présente dans la commission technique, tout ceci ne reste que supputations.

On peut également comprendre dans ces circonstances, le scepticisme et la défiance des architectes vis-à-vis des documents programmatiques qui leur apparaissent essentiellement comme des listes de contraintes et non pas comme des supports de réflexion et de création. Rien d'étonnant également que beaucoup revendiquent le droit d'élaborer eux-mêmes ces programmes, ce qui n'est pas non plus forcément la bonne solution[99]...

Ce manque de précision quant aux problèmes d'usages à traiter prioritairement par les concepteurs, conduit logiquement à ce que les critères qui vont primer pour un jury lors du choix du lauréat seront éventuellement le coût de construction - mais apparemment beaucoup moins qu'on ne l'imagine - , "l'image" ou la faisabilité technique des projets. La

[99] Nous n'avons pas fait d'enquête systématique sur cette question de la perception par les architectes des documents programmatiques, mais les remarques faites par beaucoup d'entre eux lors de colloques auxquels nous avons participé ces trois dernières années à propos de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et ses rapports avec la maîtrise d'œuvre en témoignent.

qualité d'usage, dimension qualitative souvent mal formalisée est donc rarement un critère discriminant.

Le type d'écriture programmatique que nous utilisons, basé sur la définition de problèmes puis de possibilités de réponses architecturales, offre la possibilité d'effectuer des analyses critiques de propositions architecturales étayées, prenant en considération les aspects liées aux usages et aux modes de gestion attendus. A partir du moment où les analyses critiques concernant les usages sont clairement formalisées dans le rapport de la commission technique, le jury peut en faire difficilement abstraction lors de son choix.

De même, lors de l'élaboration des propositions architecturales en phases d'Avant Projet, la discussion peut devenir plus facile avec les architectes lorsque les critiques qui leur sont faites ne portent pas sur des jugements de valeur mais sur des attentes d'usages ou de maintenance clairement formulées.

Si l'équipe de programmation peut réaliser des analyses critiques en phases APS ou d'APD, certaines ont intérêt à être effectuées avec les habitants et utilisateurs réunis en groupes de transaction lors de l'organisation de nouveaux cercles de concertation. Lors de ce travail, il est sans doute préférable que l'équipe de programmation continue d'intervenir comme médiatrice et aidant à la reformulation des problèmes. Les face-à-face utilisateurs, usagers / concepteur s'avèrent souvent périlleux et pas forcément constructifs; les premiers ont l'impression qu'ils peuvent enfin demander ce qu'ils veulent exactement, tandis que l'architecte, généralement peu à l'aise dans ce type de situation, cherche soit à justifier "son parti", soit à immédiatement trouver des solutions "en direct" permettant de satisfaire les utilisateurs et usagers futurs. Ce type de confrontation peut contribuer à un brouillage des rôles et du processus de décision : l'architecte ne sait plus s'il doit répondre aux exigences des habitants ou du maître d'ouvrage. On assiste ainsi à une sorte de dédoublement de la maîtrise d'ouvrage[100].

A propos de ces analyses critiques de plans d'architecture, et contrairement à un lieu commun très répandu selon lequel il n'est pas possible de faire travailler des non initiés sur des plans, nous pensons que la difficulté relève moins d'un problème de formation des maîtres d'ouvrage ou des habitants à l'architecture, que de la capacité de l'équipe de programmation à aider à la maîtrise d'ouvrage, les habitants ou les utilisateurs, à formuler des questions en liaison avec leurs préoccupations d'usages qui leur permettront

---

[100]Cela a été le cas lors de la réhabilitation de l'UFR Arts Paris 8 St-Denis, lors de laquelle l'équipe d'architectes a rencontré à plusieurs reprises et sans représentants de la maîtrise d'ouvrage politique ou technique, des enseignants qui ont formulé des demandes particulières d'aménagement, se révélant en fait contradictoires avec les préoccupations techniques et économiques de la maîtrise d'ouvrage.
Cf. DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle) - *Évaluation, programmation et conception des équipements publics : Évaluation d'usages et d'appropriation après réhabilitation des espaces de l'UFR Arts, Philosophie et Esthétique de l'université Paris 8 St-Denis Vincennes installés dans les locaux de l'ancienne bibliothèque universitaire*. Laboratoire CRETEIL, groupe de recherche EPPPUR, université Paris XII, Étude commanditée par la MIQCP, soutenue par la DPD et Paris 8, mai 2002, 106 p.

d'interroger un plan ou un espace in situ, et d'en faire une critique constructive et non pas seulement esthétique.

Une des clefs de réussite d'un tel exercice est selon nous de ne pas essayer de faire critiquer le projet dans son ensemble mais de faire porter les réunions de travail sur des espaces particuliers, les espaces de transaction, et d'introduire la réflexion à partir des préoccupations qui avaient émergées en phase de programmation.

- les prestations des entreprises concernant les matériaux et le mobilier

L'équipe opérationnelle ou commission technique, constituée des programmateurs et du conducteur d'opération, doit veiller à ce que les propositions faites en matière de mobilier et de matériaux restent cohérentes avec les utilisations pressenties dans le programme.

Les programmateurs regrettent que leur mission s'achève souvent avant cette phase.

- l'évaluation du bâtiment après quelques mois de fonctionnement.

Des évaluations d'équipements récemment construits ou aménagés, nous ont montré que même si un projet d'architecture avait été conçu en cherchant à respecter scrupuleusement le programme élaboré, des problèmes pouvaient apparaître à l'usage.

Ainsi, des adaptations sont souvent souhaitées par les utilisateurs et usagers, mais sont difficilement réalisables après une fois le bâtiment livré, si aucun budget pour une évaluation ex-post et des modifications n'a été prévu. En outre, cette perspective n'ayant pas été envisagée au cours de l'opération, le bâtiment risque également de ne présenter aucune possibilité d'évolutivité, ce qui ne facilitera pas non plus ce type d'intervention[101].

Le fait que l'évaluation d'usages a posteriori ne fasse pas partie aujourd'hui de la logique programmatique (ni dans les textes, ni dans la pratique des acteurs de la construction) signifie qu'elle ne va pas de soi, bien qu'elle semble relever du bon sens. Depuis trente ans, ce type de démarche n'a rien d'exceptionnel dans les pays anglo-saxons.[102]. Elle reste beaucoup plus exceptionnelle en France. Il convient donc à quelques professionnels avertis de la susciter. L'équipe de programmation ou le conducteur d'opération semblent les mieux placés pour y sensibiliser la maîtrise d'ouvrage, voire également pour réaliser ces évaluations ex-post et définir la nature des adaptations à réaliser avec l'architecte.[103]

Ces évaluations doivent être menées avec les utilisateurs et usagers concernés, en s'appuyant sur un cadre méthodologique et des objectifs à faire partager par tous les acteurs concernés.

---

[101] Cf. l'expérience d'évaluation ex-post des bureaux de l'Arche de la Défense qui avait été suivie pour ces deux motifs, de peu de modifications. FISCHER (Gustave-Nicolas), VISCHER (Jacqueline), "*Exemple d'évaluations environnementales. L'arche de la Défense*", in *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*. De Boeck Université, 1997, pp. 191-201.

[102] *Améliorer l'architecture et la vie quotidienne dans les bâtiments publics*, op. cit.

[103] Cf. DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI (Jodelle) - "*L'évaluation au service de la qualité d' usages des équipements publics : le métier de conducteur d'opération*" in *Les métiers de l'urbanisme*, *Annales de la recherche urbaine*, n° 88, décembre 2000, pp. 39-48.

PARTIE II : Exemple d'application de la démarche pour la réalisation d'un équipement socioculturel de quartier et réflexions émanant d'autres expériences

Pour mieux illustrer les modalités possibles d'application de la démarche et ses conditions de réussite, nous prendrons dans un premier temps l'exemple de la réalisation d'un centre socioculturel dans le département de la Vienne, à Buxerolles, commune limitrophe de Poitiers.

Au moment où nous rendons compte de cette opération, celle-ci est entrée en phase de sélection d'un maître d'œuvre par concours. Bien que non encore achevée, elle est toutefois assez avancée pour rendre compte de la logique programmatique qui a été adoptée et appliquée jusque-là.

Pour mieux relativiser les résultats obtenus lors de cette opération, il sera fait référence dans un second temps, aux difficultés qui peuvent se présenter dans la conduite d'une telle démarche, à partir d'enseignements que je tire, d'autres opérations dans lesquelles nous avons été engagés en tant qu'équipe de programmation et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, ces six dernières années.

A - Une démarche programmatique concertée et participative pour la réalisation du centre socioculturel de Buxerolles dans la Vienne (86)

Résumé des principales phases et itérations de la démarche :

PHASES	ITÉRATIONS	NATURE DU TRAVAIL	GROUPES DE TRAVAIL CONCERNÉS	INFORMATION CONSULTATION
à partir d'octobre 1999 **PHASE 1**		**Diagnostic social local**	**Groupe de pilotage + réunion publique**	**Dispositif d'information** régulière des habitants par voie de presse et via les associations + réunions publiques
PHASE 2	ITÉRATION 1	**Première élaboration du projet de vie** du projet social et culturel (contrat de projet)	**Groupe de pilotage et 3 groupes thématiques d'habitants**	**Dispositif d'information** régulière des habitants par voie de presse et via les associations **+ réunions publiques**
à partir d'octobre 2000 **PHASE 3**	ITÉRATION 2	**Confirmation** de la construction d'un centre socioculturel **Évaluation des sites pressentis**	**Groupe de pilotage + 2 groupes de transaction + groupe gestion**	**Dispositif d'information** régulière des habitants par voie de presse et via les associations
	ITÉRATION 3	**Élaboration du préprogramme**	**Groupe de pilotage + 2 groupes de transaction + groupe gestion**	**Dispositif d'information** régulière des habitants par voie de presse et via les associations **+ réunion publique**
	ITÉRATION 4	**Choix définitif du site et élaboration du programme d'esquisse**	**Groupe de pilotage + 2 groupes de transaction + groupe gestion**	**Dispositif d'information** régulière des habitants par voie de presse et via les associations
de juin à décembre 2002 **PHASE 4**	*ITÉRATION 5*	***Choix du maître d'oeuvre*** *par sélection d'un lauréat parmi 3 candidats, sur esquisse*	***Groupe de pilotage Commission technique Jury***	***Dispositif d'information*** *régulière des habitants par voie de presse et via les associations*
à partir de janvier 2003 **PHASE 5**	*ITÉRATION 6*	***Conception puis réalisation***	***Groupe de pilotage + 2 groupes de transaction + groupe gestion***	***Dispositif d'information*** *régulière des habitants par voie de presse et via les associations*
PHASE 6 prévue en 2005	*ITÉRATION 7*	***Mise en service du bâtiment***	***Évaluation ex-post*** *prévue avec les utilisateurs et usagers.*	***Dispositif d'information*** *régulière des habitants par voie de presse et via les associations*

(En italique, en cours)

Chaque itération, à partir de la phase 3 notamment, correspond à un cercle de concertation où l'équipe de programmation rencontre une fois chacun des deux groupes de transaction composé d'habitant, puis rend compte du travail et demande l'arbitrage du groupe de pilotage en fin de cercle. La Fédération départementale des centres sociaux, autre composante de l'équipe opérationnelle, travaille parallèlement à la mise en place de la structure de gestion avec un groupe formé d'habitants et de professionnels de l'animation.
Les deux dimensions (spatiale-gestion) sont articulées en groupe de pilotage.

Mitoyenne voire quasi géographiquement enclavée à l'ouest de la ville de Poitiers, Buxerolles est une commune de près de 9 000 habitants, représentant près de 22 % de la population que compte, sans la ville centre, la communauté d'agglomération de Poitiers dont elle est membre.

Depuis l'avant-guerre, la population de Buxerolles est en constante augmentation avec des périodes d'accélération de sa croissance démographique engendrées ces dernières années par des migrations définitives.

Buxerolles peut être définie comme une commune périurbaine, sans activités économiques majeures, mais dont les habitants sont impliqués dans des activités urbaines tout en restant attachés à un cadre de vie urbanistiquement peu densifié.

Commune encore rurale jusqu'au début des années 50, Buxerolles a progressivement vu disparaître ses exploitants agricoles - un seul subsiste aujourd'hui sur son territoire -, au profit d'une urbanisation sous forme de lotissements qui se poursuit encore aujourd'hui.

Plus précisément, l'urbanisation de la commune a connu deux moments importants au cours de son histoire : le premier dans les années 50, avec l'arrivée des Castors, association d'habitants qui achetèrent leurs terres aux petits exploitants agricoles du sud de la commune, pour y réaliser des maisons de pierre en participant eux-mêmes à la construction.

Un second, à la fin des années 70, la municipalité décida de faire de la partie sud de la commune qui était la plus densément peuplée, son véritable centre : elle y reconstruisit sa mairie, un ensemble de services publics et de commerces à proximité d'un supermarché Leclerc ainsi que des logements en petits collectifs à caractère social.

La partie sud de la commune accueille aujourd'hui un ensemble d'équipements publics scolaires, culturels et sportifs - parmi lesquels le collège Jules Verne avec son théâtre, et la salle des Castors -, pour certains aussi utilisés par les habitants de Poitiers. Le nord de la ville a connu pour sa part, l'implantation récente d'un multiplex cinématographique.

La structure urbaine de Buxerolles se caractérise donc par l'existence de deux pôles constitués par l'ancien centre (le Bourg) et le nouveau centre-ville du Planty qui s'est développé au sud.

Par ailleurs, Buxerolles se distingue par une très forte implication des habitants dans des activités associatives : près de 4000 habitants étaient inscrits dans les 52 associations recensées à la fin des années 90.

En 1999, date de début de la réflexion sur le projet, la mairie était dirigée par un socialiste, l'équipe municipale étant de centre gauche. Le maire sortant n'envisageait pas de se représenter aux élections de mars 2001, son premier adjoint mena ainsi la liste "Buxerolles ensemble", avec un projet politique dont l'un des fondements annoncés, était de "*développer une réelle démocratie participative au niveau local*" et "*de mettre en place de comités consultatifs de quartier composés d'habitants et des forces vives de la commune dont le rôle sera d'éclairer, de chatouiller même les élus", avec un adjoint qui fera lien.*"

(Centre presse, 16 décembre 2000). Cette liste fut élue avec près de 58% des suffrages face à une opposition de centre droit. Le nouveau maire de Buxerolles qui allait particulièrement s'investir dans le suivi du projet de centre socioculturel avait précédemment travaillé dans les services techniques de la communauté d'agglomération de Poitiers. S'il avait donc quelque expérience des opérations d'urbanisme et d'architecture, pour la plupart de ses adjoints également impliqués dans ce projet, ce n'était pas encore le cas.

b) Enjeux liés à la réalisation d'un projet socioculturel, diagnostic et mise en place d'un premier dispositif de concertation et de participation

La réflexion concernant la réalisation d'un projet social et culturel à Buxerolles débuta en 1999. La décennie qui s'achevait avait été marquée par une forte croissance démographique (+ 1,4 % d'habitants) et urbaine (+ 42% de logements construits) tandis que les réunions de quartier qui rythmaient déjà la vie locale de la commune depuis plusieurs années, avaient fait émerger au cours de l'hiver 1999-2000, des attentes des habitants concernant les modalités de développement d'activités socioculturel les de la commune. Dans ce contexte, la municipalité proposa d'engager un dispositif l'élaboration d'un projet social et culturel global.

Pour mener à bien ce projet, elle avait dans un premier temps sollicité la Fédération Départementale des Centres Sociaux et Socioculturels de la Vienne. La perspective de soumettre le futur Contrat de Projet à l'agrément de la Caisse d'Allocation Familiale encourageait ce choix. Mais la municipalité estimait aussi que cet organisme, par sa connaissance des structures socioculturel les locales et de leurs modes de gestion, ainsi que par ses relations partenariales privilégiées avec différentes institutions de l'action sociale, pourrait lui être d'une aide précieuse.

A ce stade initial d'engagement de la réflexion, l'équipe municipale définit aussi un objectif politique général amené à guider l'élaboration du projet : ce dernier devait contribuer à "*maintenir la cohésion sociale et à développer l'animation de la commune*".

La formulation de cet objectif s'accompagna d'intentions quant à l'esprit qui devrait animer la conduite de ce projet, à savoir :

- se fonder sur une analyse préalable du contexte social et culturel local ;
- s'appuyer sur la mobilisation des habitants par la mise au point "*d'une démarche participative garante de la réussite de tous les projets sociaux*".

Par l'affirmation de ces deux principes, la ville souhaitait montrer d'une part, qu'elle refusait d'aborder ce projet en termes de solution spatiale et architecturale avant qu'un travail de diagnostic n'ait été mené au sujet des pratiques socioculturelles dans la commune, des problèmes à traiter, des actions déjà envisagées ainsi que des attentes des

habitants et des associations concernant le développement de la vie locale ; d'autre part, que le projet devrait être élaboré avec la population et les représentants associatifs.

Dans la Nouvelle République du 18 octobre 1999, le maire, annonçait :

" *Certains commencent à construire un équipement, puis demandent ensuite ce que l'on pourrait y mettre : notre démarche est exactement à l'opposé... Les élus feront le moment venu les choix qui relèvent de leur responsabilité, mais auparavant, nous prendrons le temps nécessaire pour rencontrer toues les personnes intéressées et c'est ensemble que nous mettrons en forme un projet social et culturel pour Buxerolles*".

Pour présenter et débattre du dispositif de travail prévu, une première réunion publique annoncée dans La Nouvelle République fut organisée.

Le dispositif de travail mis en place par la municipalité et la fédération des centres socioculturels fut le suivant :

- La première phase consistait à réaliser un diagnostic social local, c'est-à-dire à identifier les ressources locales existantes en termes de moyens humains et financiers, et à déterminer des enjeux de développement pour la commune dans ce domaine.

- La seconde phase visait à explorer avec les habitants et les associations, le bien fondé de la création d'un centre social et culturel et à définir un contrat de projet exprimant les axes de développement pour les futures actions socioculturel les à engager dans la commune. Ce dispositif devait être conduit selon une démarche impliquant élus, associations et habitants. On trouvera pages suivantes deux schémas réalisés par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Vienne présentant le dispositif général adopté pour chacune des deux phases.

La première phase se déroula de novembre 1999 à février 2000.

Elle donna lieu à un diagnostic social local, réalisé par la Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Vienne à partir d'une analyse de données socio-économiques. Ce diagnostic mit en évidence les niveaux de ressources des habitants, donna des indications sur leurs pratiques socioculturelles et leur mobilité professionnelle (migrations pendulaires) et enfin recensa les différentes actions et équipements socioculturels, de services et sportifs de la commune. Il révéla aussi le dynamisme sociodémographique et culturel de Buxerolles, mais en faisant apparaître certaines difficultés qu'éprouvaient les habitants et les associations à faire connaître, développer et organiser matériellement leurs activités et leurs projets. Cet état des lieux fut présenté par la municipalité et la fédération des centres sociaux à la population lors d'une réunion publique le 7 février 2002. Cette seconde réunion permit également d'aborder les questions suivantes :

- comment faire en sorte que les habitants s'approprient la démarche et s'impliquent ?

- comment organiser les prochaines étapes d'élaboration du projet : sur les plans de la concertation et des modalités de travail sur des problèmes "*concrets et conceptuels*" ?

A l'issue de cette première phase et de cette seconde réunion publique, des groupes de travail furent constitués, toujours avec le soutien méthodologique et technique de la fédération.

- *un groupe de pilotage* comprenant 5 habitants, 6 représentants associatifs, 5 élus (dont des élus d'opposition) fut constitué. Il avait un rôle de conduite et de régulation de la démarche à travers la coordination des groupes thématiques et la validation des orientations proposés par ces deniers ;

Il définit en particulier les types de groupes de travail et leurs thématiques générales de travail ;

- *des groupes de travail thématiques* : 3 groupes appelés "groupe social, groupe "culture", groupe "maison des projets furent organisés ;

- *des rencontres avec les jeunes*. Les réunions publiques avaient été marquées par une faible présence des jeunes. Pour les associer à la démarche et tenir compte de leurs préoccupations, deux associations furent sollicitées : le Conseil Communal des Jeunes (CCJ) et l'association de Défense des Locataires, implantée dans le quartier d'habitat social de Buxerolles et qui mène des actions principalement à l'attention des jeunes et des familles ;

- des *rencontres individuelles avec des professionnels de certains secteurs*.

La deuxième phase du projet social et culturel de Buxerolles aboutit à la rédaction d'un contrat de projet.

Durant cette phase, chacun des trois groupes thématiques se réunit trois à quatre fois; 15 à 20 personnes y furent présents. Au total, une soixantaine d'habitants, membres ou non d'associations y participèrent, avec une proportion un peu supérieure d'hommes. Deux réunions furent organisées avec respectivement le CCJ et l'ADL. Trente deux personnes responsables d'associations et de services sociaux (communaux ou non) ont été interviewés au sujet de leurs représentations des potentialités et problèmes de la commune. Le groupe de pilotage se réunit pour cette phase à quatre reprises ; en amont, pour déterminer le dispositif, et à la fin pour prendre connaissance des résultats de la concertation et en déduire des orientations pour le Contrat de projet. La fin de cette phase fut marquée par une nouvelle réunion publique, le 4 juillet 2000, lors de laquelle des représentants de chaque groupe thématique sont venus rendre compte de leurs propositions. Celles-ci étaient orientées autour des préoccupations suivantes :

- créer et renforcer le lien social par l'échange et le partage; par l'accueil, l'information et la communication ; par des actions d'insertion et de prévention; par l'engagement d'une démarche citoyenne et solidaire ;

- favoriser les échanges entre les générations ;

- créer une dynamique culturelle.

La municipalité confirma l'opportunité de créer un centre social et culturel.
Les grands objectifs auxquels devrait répondre ce futur équipement furent ainsi énoncés :

- un lieu ressource où seraient montés, fédérés et accompagnés des actions et des projets dans le domaine de la vie locale et des activités culturelles ;
- un lieu d'écoute pour les individus de tous âges et les familles où s'exprime une solidarité intergénérationnelle ;
- un lieu d'animation permettant d'organiser des activités liées aux loisirs, à la culture et au sport.

Ce contrat de projet fut validé par la CAF.
La commune pouvait entrer dans la phase opérationnelle de son projet.

2. Organisation d'un processus opérationnel concerté et participatif : la démarche programmatique adoptée

A la fin de la phase de diagnostic qui avait abouti à la décision de réaliser un centre socioculturel , l'équipe municipale et la Fédération des centre sociaux avaient pour préoccupation d'engager la réalisation de cet équipement selon des modalités participatives et concertées.
N'ayant pas les compétences pour réaliser un programme de construction, ils décidèrent de chercher une équipe de professionnels susceptible de tenir compte des acquis du contrat de projet et qui prolongerait leur approche.
La Fédération départementale de la Vienne demanda conseil à sa structure nationale qui lui conseilla de s'adresser à Éric Daniel-Lacombe avec lequel elle avait mené une opération d'évaluation d'usages des Foyers de Jeunes Travailleurs, en 1995.
Une première rencontre avec trois membres de l'équipe municipale, le responsable de la fédération départementale des centres sociaux et son assistant, fut organisée à Paris en septembre 2000.
Au préalable, des documents retraçant la démarche suivie durant les deux premières phases et leurs résultats nous avaient été envoyés.
Outre le diagnostic social local et le contrat de projet, des annexes présentaient des comptes-rendus de réunions et des coupures de presse, témoignant un souci de construire une mémoire autour de l'élaboration du projet et de sa démarche participative.
Nos interlocuteurs définirent leur commande, à peu près en ces termes suivants :

"- *A l'issue d'une démarche participative, la décision de construire un équipement socioculturel a été prise. Les objectifs liés à ce projet sont : qu'il permette de favoriser un sentiment d'appartenance locale, qu'il contribue à recentrer l'animation de la commune et favorise les échanges de proximité ;*

- il s'agit d'entrer dans une phase opérationnelle de ce projet en élaborant une "démarche citoyenne", c'est-à-dire, en continuant d'associer habitants et représentants d'associations, à l'élaboration du projet. A ce stade opérationnel, notre municipalité ne dispose pas des compétences internes pour poursuivre seule dans sa phase opérationnelle ce projet. Nous craignons qu'un programmateurs traditionnel ne sache pas prolonger ce type de démarche participative ;

- la question de la localisation de cet équipement n'est pas tranchée, trois sites sont pressentis;

- en définitive, que pouvez-vous nous proposer comme démarche ?"

Après avoir expliqué les principes généraux qui guidaient notre approche des processus opérationnels pour ce type d'équipements, nous posâmes des questions concernant les éléments qu'ils pensaient être structurants dans leur démarche antérieure, et qu'ils voulaient absolument préserver dans la suite de l'opération, ainsi que des questions relatives à l'enveloppe budgétaire prévisionnelle de l'opération.

Le nouveau dispositif adopté pour l'entrée dans la phase opérationnelle :

Pour définir un dispositif de travail spécifique à cette opération, il était important de formuler une proposition permettant de s'inscrire dans une certaine continuité avec les phases précédentes conduites par la municipalité, mais en apportant toutefois quelques modifications, notamment dans la définition des rôles et des modalités de travail de certains acteurs ainsi que dans le déroulement du processus de décisions.

Ont ainsi été conservés :

- le mode de constitution des groupes par appel à participation dans la presse et lors de réunions publiques ;
- le principe d'organiser des groupes de travail thématiques et un groupe de pilotage chargé de prendre des décisions et de valider la démarche ;
- deux des trois types de groupes thématiques : ceux respectivement composés de personnes préoccupées par les problématiques sociales et liées à la vie culturelle. Leurs thèmes de réflexion furent pour chacun davantage précisés.

Le statut du groupe intitulé "maison des projets" fut modifié ; celui-ci avait en effet réuni peu de personnes lors des premières phases du diagnostic, par ailleurs nous avions conclu des comptes-rendus que certains des sujets qu'il abordait pouvaient l'être de manière transversale dans les deux autres groupes. Enfin, s'il s'agissait de réfléchir aux modalités d'organisation de projets dans l'équipement alors, cela pouvait concerner de manière plus générale des questions organisationnelles : la Fédération des centres sociaux et socioculturels pourrait conduire ce type de réflexion avec pour finalité, la création d'une structure de gestion.

Plus précisément, nous avons proposé le dispositif suivant :

Au total, quatre types de groupes de travail furent définis :
"Le groupe de pilotage":
Ce groupe avait déjà été constitué lors des deux premières phases de diagnostic.
Dans un premier temps, pour le choix du site et l'élaboration du préprogramme, nous ne cherchâmes pas à faire modifier la composition de ce groupe. Il comprenait des élus (dont le maire et son adjoint ainsi que des élus de l'opposition), des représentants d'associations, des habitants et des représentants de la Fédération des Centres sociaux.
La fin de la phase de préprogrammation coïncidant aussi avec les élections municipales, un nouveau groupe fut constitué. Nous avons alors demandé aux membres du groupe initial s'ils souhaitaient poursuivre dans ce groupe ou dans un autre. Les habitants (non-élus) qui y siégeaient ont pensé qu'ils avaient davantage leur place dans les groupes de transaction où ils pourraient évoquer leurs pratiques, tandis que de nouveaux élus et conseillers municipaux, des représentants de la Caisse d'Allocation Familiale, de la Communauté d'Agglomération de Poitiers, du Conseil Général et de la Préfecture, firent leur entrée dans le groupe de pilotage.
En fait, le groupe prit une connotation beaucoup plus institutionnelle et politique dans la perspective des futurs arbitrages à réaliser.
Le rôle de ce groupe était de fixer le cadre général du projet, d'évaluer la faisabilité des propositions faites par l'équipe opérationnelle à partir des réflexions apportées par les groupes d'utilisateurs et d'habitants, et in fine de soumettre son avis au vote du conseil municipal.
Le groupe de pilotage devait veiller à ce que les différents types d'usagers et d'utilisateurs potentiels du futur équipement soient représentés dans les groupes de travail, en tenant compte notamment de critères tels que, l'âge, l'appartenance ou non à des associations, le lieu de résidence dans la commune et le sexe. Les phases de travail précédentes avaient montré que ces dimensions jouaient un rôle important.
Enfin, le groupe de pilotage était chargé d'organiser tout au long de l'opération, les modalités de diffusion de l'information au sujet du déroulement du projet, auprès du public et des participants aux groupes de travail.

Deux groupes thématiques dits de transaction composés de futurs utilisateurs et usagers (habitants, représentants d'associations et de personnels qui pourraient être impliqués dans la gestion ou l'animation du centre). Deux types de groupes de travail ont ainsi été établis : l'un autour des thèmes et espaces relatifs aux activités à caractère culturel et de loisirs du centre ; l'autre autour des thèmes et espaces relatifs aux activités d'accompagnement social, de formation, de gestion de projet et de communication du centre.

Un groupe dit "maison des projets", chargé de travailler à la définition de la structure qui dirigerait, gèrerait et animerait le futur équipement.
Il fut convenu avec la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de la Vienne, qu'elle continuerait d'avoir un représentant dans le groupe de pilotage mais que celui-ci ne serait alors plus présent dans les groupes de transaction.
La Fédération allait en fait surtout se concentrer sur la constitution d'une structure de gestion qui ferait vivre le centre socioculturel : un groupe réunissant élus et habitants travaillerait à ce montage et alimenterait de ces réflexions, les décisions prises liées à la réalisation du programme à l'occasion des débats en groupe de pilotage.

L'équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage était composée de :

- l'équipe de programmation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage, représentée par Éric Daniel-Lacombe (architecte) et moi-même (sociologue et urbaniste) ; nous étions chargés des missions suivantes :

  * concevoir une démarche programmatique impliquant élus, partenaires institutionnels, habitants, utilisateurs usagers, membres d'association ou non, tout au long du processus ;
  * garantir vis-à-vis des membres du groupe de pilotage et des groupes thématiques, le respect des principes fondamentaux de la démarche ;
  * conseiller le maire et le groupe de pilotage dans l'organisation du processus de prise de décision (mais pas dans les décisions à prendre elles-mêmes bien entendu) ;
  * conduire la démarche en animant des groupes thématiques dits de transaction, et en organisant des visites d'évaluation (sites d'implantions possibles, autres équipements de même type) et en restituant au groupe de pilotage (en soutien à la maîtrise d'ouvrage), les résultats de ces travaux ;
  * veiller à la prise en compte simultanée, des problèmes d'usages, techniques, économiques tout au long du processus ;
  * réaliser un document programmatique sous une forme non normative ;
  * veiller au respect du programme et à l'adéquation programme projet lors du concours, tout au long de la conception et de la réalisation de l'équipement ;
  * réaliser une évaluation ex-post et faire des proposition de petites modifications d'aménagement ou d'équipement, sous la responsabilité de l'architecte.

- la Société d'Économie (mixte) du Poitou, chargée de la préparation du concours et du suivi technico-administratif des phases de conception et de réalisation.

Nous avons posé le principe que personne ne pourrait participer à deux groupes à la fois ; par exemple, au groupe de pilotage, et à l'un des groupes de transaction, ou bien à deux groupes transaction lors du même cercle de concertation.

La dynamique de la démarche reposait sur l'organisation de cercles de concertation successifs.

Trois cercles étaient prévus jusqu'au programme d'esquisse. Chaque cercle commençait par une réunion avec le groupe de pilotage suivie d'une rencontre avec chacun des groupes de transaction, clôturée à nouveau par une réunion avec le groupe de pilotage chargé de faire des arbitrages et de fixer de nouvelles orientations pour le programme. Les décisions importantes liées à l'approbation de la démarche et à notre désignation comme équipe de programmation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage, au choix définitif du site, à la validation du préprogramme puis du programme final, étaient soumises pour validation au conseil municipal.

La population fut régulièrement informée par la presse locale ou des réunions publiques, de l'avancement du projet. Ces réunions publiques étaient organisées par la municipalité.

La municipalité et la Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Vienne étaient chargées de lancer des appels à participation aux groupes de travail.

Les phases de travail proposées concernant la démarche programmatique, étaient les suivantes :

Phase 1 - Évaluation des sites pressentis, faisabilité et définition du projet de vie

A - Évaluation : visites et analyses critiques des sites

Cette première phase devait contribuer à arrêter définitivement le choix du site grâce à des visites des lieux d'implantation pressentis menées avec des représentants du comité de pilotage. puis avec les groupes thématiques

Ces visites devaient se prolonger par une analyse critique des avantages et inconvénients des sites visités en réunions.

Deux sites avec scénarios d'implantation et analyse critique de faisabilité seraient soumis au groupe de pilotage qui donneraient ses préférences.

Les grandes intentions du projet en termes de types d'activités et de grandes entités d'espaces à prévoir avec leurs principaux problèmes d'usages, devaient aussi commencer à être précisées dans un premier document.

B - Élaboration du programme d'esquisse

Cette seconde phase devait déboucher sur la rédaction du programme en s'organisant de la manière suivante :

- Définition d'un préprogramme :

Un deuxième cercle de consultation serait organisé avec les groupes d'utilisateurs et d'usagers : il donnerait lieu à des débats autour de propositions et de schémas d'intentions.

Une synthèse de ces travaux serait effectuée dans un premier document programmatique comprenant des schémas et les énoncés des grands problèmes d'usages à résoudre pour les différentes entités spatiales du futur bâtiment.

Des ratios de surfaces par espaces d'activités seraient établis.

- Rédaction du programme d'esquisse :

Le pré-programme et les propositions formalisées seront présentés au groupe de pilotage.

A partir des réflexions transmises lors de la réunion, un document programmatique d'une vingtaine de pages comprenant tableaux de surfaces, des énoncés de problèmes d'usages à résoudre associés à des propositions de solutions architecturales possibles décrites verbalement et sous formes de schémas d'intention , sera produit.

N.B. : Il était également mentionné dans le cahier des charges concernant la démarche programmatique, que des visites d'équipements pourraient être réalisées durant l'une de ces phases, mais cette prestation n'était pas chiffrée.

Phase 2 - Assistance à la maître d'ouvrage lors de la conception, la réalisation et l'évaluation ex-post de l'équipement

Cette phase correspondra au suivi des différentes étapes: organisation du concours, esquisse, APS, APD, Chantier, Installation. Des analyses critiques seront effectuées pour anticiper les effets repérables des décisions entre lesquelles arbitrer.

Une évaluation ex-post du bâtiment après quelques mois de fonctionnement serait effectuée.

La démarche que nous venons d'exposer fut présentée lors d'une première réunion du groupe de pilotage. Le processus ne pouvait commencer que si cette démarche était approuvée par ce groupe et validée par le conseil municipal.

Lors de cette présentation, les questions suivantes ont été soulevées :

- pourquoi faire appel à une équipe de programmation et ne pas réaliser en interne un programme qui serait soumis ensuite à un bon cabinet d'architecte?

Pour certains, faire appel à des programmateurs, de surcroît parisiens, constituait une dépense inutile. Nous avons répondu en évoquant principalement trois arguments :

* faire appel à une équipe extérieure pour ce type de démarche est judicieux; Lorsqu'on pense bien connaître un sujet, on s'empêche parfois d'appréhender certains aspects.

On peut être accusé d'être juge et partie, et de servir par les propositions faites des intérêts politiques ou catégoriels particuliers. Un autre argument relatif à l'intérêt de faire appel pour la démarche programmatique à une équipe extérieure à la maîtrise d'ouvrage et qui s'est avéré extrêmement efficace, renvoie à sa position médiatrice dans les rapports avec la population et les associations. Nous avons en effet expliqué le caractère périlleux pour une personne institutionnellement liée à la maîtrise d'ouvrage, d'animer des groupes d'habitants : le dialogue devient souvent justificateur d'un côté, revendicatif de l'autre. Pour sortir de la seule expression des besoins ou de mécontentements en réunions, il faut que les personnes enquêtées soient dans un autre type de rapport avec celles qui les interrogent. L'évocation de cette dimension rassure souvent des élus toujours très suspicieux ou inquiets vis-à-vis de la participation, mais pour des raisons qui ne sont pas forcément les bonnes : les élus peuvent penser qu'en ayant ainsi évité une confrontation avec les habitants, ils ne leur ont rien promis ni refusés et donc ne leur sont en rien redevables. En fait, le type de démarche que nous proposons, si elle met en effet les élus à l'abri d'une justification et une prise de risque en direct face aux habitants dans les groupes de transaction, elle ne les déresponsabilise pas, au contraire.

Enfin, on peut aussi faire comprendre qu'en faisant appel à une équipe extérieure, se joue l'instauration d'une relation de confiance avec les membres des groupes notamment au sujet de la façon dont cette équipe restituera fidèlement les propos des habitants à la maîtrise d'ouvrage.

* l'approche proposée est très spécifique et non proposée par les programmateurs habituellement ;

Le maire et son adjoint ont alors précisé en quoi notre démarche les avait intéressés : notre souci de prendre en considération la qualité d'usages par l'évaluation, et de proposer une démarche en adéquation avec leur préoccupation de participation et de concertation avec la population.

* les risques que l'on prend à consacrer peu de temps et de réflexion à la réalisation d'un programme ;

Les évaluations d'opérations et d'équipements publics que nous avons réalisées nous permettent de facilement trouver des exemples montrant les conséquences préjudiciables pour un établissement ou une collectivité, que peut avoir un déficit de réflexion programmatique partagée et préalable à la conception : salle polyvalente d'une école que la directrice refuse de prêter aux associations car celle-ci ne possède pas un accès indépendant de celui de l'établissement ; réticences de certaines personnes ou familles à fréquenter un équipement de service public jugé "tout beau et transparent" par sentiment de manque d'intimité et de sécurité...

Nous expliquons que ces problèmes résultent à la fois du fait que l'on n'a pas bien pris la dimension de tous les usages attendus de l'équipement mais aussi d'un défaut d'écoute de certains acteurs qui ont des connaissances pratiques à apporter.
L'idée que soient gaspillés des deniers publics et que puisse être altérée la qualité du service public est un aspect auquel habitants et élus sont généralement très sensibles. Si des exemples empruntés à des conditions pratiques de vie quotidienne que ces derniers connaissant bien, peuvent être très efficaces à en faire la preuve, le rappel de quelques grandes "affaires architecturales nationales" comme les conditions de réalisation de la Bibliothèque Nationale à Paris, à l'origine de bien des mésaventures rencontrées par ses utilisateurs et usagers, sont aussi très évocateurs. Il ne s'agit pas de donner ainsi l'assurance que la démarche programmatique proposée garantit un "bâtiment zéro défaut", mais avant tout d'expliquer qu'en travaillant davantage en amont, on peut réaliser des économies pertinentes, et on diminue nettement les risques non seulement de problèmes d'usages et fonctionnement futurs, mais aussi de ressentiments de la part de ceux qui n'auront pas eu la possibilité de s'exprimer.

- qu'est-ce qu'un programme?

La question relative à l'intérêt de faire appel à une équipe de programmation fut une fois de plus l'occasion de révéler que la représentation qu'ont bien souvent les gens d'un programme architectural, est celle d'un document présentant une liste de surfaces et de locaux associés; les propos sur la qualité d'usages, peuvent alors paraître bien abstraits ou allant de soi, lorsqu'on pense "qu'il suffit de choisir un bon architecte".
Des personnes, peu habitués à suivre la réalisation d'un équipement (élus récents, habitants) s'interrogeaient également sur la nature du travail programmatique et du programme. Nous avons alors présenté le programme comme un document présentant les différentes activités qui pourront être menées dans l'équipement et les conditions spatiales et techniques de leur déroulement. Nous avons décrit ce que pourrait être la structure du programme, très concrètement : présentation générale de l'équipement dans son contexte urbain, de sa vocation générale dans la vie de la commune, des espaces qui le composent (en termes techniques, de surfaces mais aussi par rapport aux pratiques qui s'y dérouleront).
Nous avons aussi souligné le fait que le caractère le plus précis du document programmatique était la meilleure garantie de se donner des critères d'appréciation des projets d'architecture lors du concours et d'éviter qu'un architecte invente un projet qui se démarque ou fasse abstraction des préoccupations des habitants et des utilisateurs.
Le document ayant été validé par le groupe de pilotage, il doit constituer une base de travail quasi contractuelle avec le concepteur désigné: certains apparemment méfiants vis-à-vis de ce qu'ils appelaient "les délires créatifs des architectes", se sont alors trouvés rassurés par cet aspect.

- Comment allez-vous interroger les habitants, et notamment sur la question des sites?

Certains élus craignaient qu'en demandant aux habitants et membres d'associations ce qu'ils souhaitaient, on ferait naître des attentes qui ne pourraient être forcément satisfaites.
Il fallut expliquer que l'on ne s'adresserait pas aux groupes en leur demandant "quels sont vos besoins ?", mais en cherchant à les faire parler des activités socioculturelles les existant actuellement dans la commune, de leurs conditions de pratiques, des services ou activités à développer et pour quels types de publics.
Nous avons rappelé que les propositions concernant les surfaces et locaux à créer n'émaneraient pas directement des habitants et utilisateurs mais seraient le résultat d'un travail de traduction réalisé par l'équipe de programmation à partir des problèmes d'usages et projets d'activités formulés par ces derniers. Ces propositions seraient toujours, in fine,

soumises à l'arbitrage du groupe de pilotage. Pour les sites, nous avons expliqué que nous réaliserions des visites critiques des sites avec chaque groupe pour en faire ressortir les avantages et les inconvénients; chacun fera valoir ainsi sa propre culture et expérience de la vie quotidienne à Buxerolles. Le groupe de pilotage choisira alors un site qu'il soumettra au conseil municipal ; ce site répondra à des exigences techniques mais aussi devra correspondre au projet de vie de l'équipement.

- Comment allez-vous utiliser les résultats de la phase précédente?

Il était important de rappeler qu'il ne s'agissait pas de repartir à zéro mais d'approfondir la réflexion déjà engagée depuis un an, et de donner une dimension opérationnelle en termes d'actions précises aux attentes générales formulées.

Le considérable travail déjà réalisé devait être considéré comme un préalable nécessaire, donnant les premières orientations du projet de vie de l'équipement.

- Comment définir un calendrier compte tenu de l'échéance électorale de mars 2001?

Les membres du groupe de pilotage convinrent que la démarche programmatique devait commencer au plus tôt, dans la lancée du contrat de projet. Se posait cependant la question des décisions à prendre avant ou après les élections. Pour ne pas placer la nouvelle équipe municipale, quelle qu'elle fût, devant un fait accompli, il fut décidé que le choix définitif du site interviendrait après les élections, mais que la démarche programmatique avec l'analyse critique des sites pouvait être engagée dès à présent. Elle serait suspendue à la fin du mois de janvier.

- Comment constituer les groupes de travail?

Il fut établi que la composition du groupe de pilotage ne serait pas modifiée avant les élections.

Concernant les groupes de transaction, les personnes ayant déjà participé au moins une fois aux réunions durant la phase d'élaboration du contrat de projet seraient sollicitées par courrier, tandis que des actions d'informations par la presse locale et le biais des associations seraient menées. Certains craignaient que deux groupes de 12 à 15 personnes ne soient insuffisants si on obtenait un nombre de demandes de participation beaucoup plus important. Une augmentation du nombre des groupes et donc du budget n'était pas envisageable. On en conclut que les personnes qui participeraient au second cercle pourraient être différents de celles présentes au premier : elles auraient à faire un choix ou on procèderait par tirage au sort.

3. Choix du site, définition du projet de vie et des premières orientations programmatiques

a) Premières évaluations des sites pressentis

La découverte d'un quatrième site lors d'une visite critique avec des représentants de la maîtrise d'ouvrage

La décision de construire l'équipement ayant été prise, le choix du site pour l'implantation du futur équipement n'était en revanche pas encore arrêté. Trois possibilités étaient envisagées :

- le site de l'ancien collège Jules Vernes, dont les bâtiments n'étaient pas encore démolis et dont le terrain, situé en bordure de la commune, près de la ZUP des Couronneries appartenait à la Communauté d'Agglomération ;

- le site dits de la Salle des Castors, terrain en "stabilisé", prolongé par une grande pelouse à proximité des habitants construites au sud de la commune par l'association des Castors dans les années 50, non loin du nouveau centre ;

- le site dit de la Vigne, à mi-chemin entre nouveau et ancien centre, près de la salle des sports des Bizais, et s'apparentant à petite une friche agricole plantée d'anciennes vignes qui n'étaient plus exploitées.

Nous organisâmes une première visite de ces sites avec quelques membres du groupe de pilotage.

Apparemment, ces sites avaient surtout été déterminés en tant que foncier disponible, et non pas en fonction d'une analyse ou stratégie urbaine précise. Les avis étaient très partagés : des préférences apparaissaient pour les uns ou les autres, mais la réflexion semblait assez ouverte et en tout cas, la décision en suspens.

Cette visite fut l'occasion pour nous de poser des questions sur le développement de la commune, ses projets immobiliers futurs, les modalités de transports...

Arrivés au site de la Vigne et garant nos voitures au parking de la salle des Sports, nous remarquâmes une esplanade verte devant cette salle, face au parking.

Nous posâmes des questions au sujet de son utilisation pour des fêtes ou des jeux de plein air : manifestement, elle n'avait pas de vocation précise sinon être un prolongement d'une aire de jeux de boule et de basket, et un point de départ vers un parcours de promenade à l'est de la commune.

Nous demandâmes si quelque chose s'opposait pour que cet espace constitue un quatrième site potentiel : nos interlocuteurs furent un peu surpris, mais finalement n'y virent pas d'objection. Il n'était bien sûr pas question de substituer ce site à un autre, ni d'affirmer que celui-ci était meilleur ou moins bon que les autres. Fut donc annoncé lors du premier groupe de pilotage, que la réflexion risquait de porter non pas sur trois mais quatre sites ; il n'y eut pas d'objection majeure.

L'analyse critique des sites avec les groupes de transaction

L'engagement de la phase programmatique fut annoncé par la presse, conviant la population à y participer. Des courriers plus spécifiques furent envoyés aux personnes qui s'étaient déjà impliquées lors des deux premières phases, ainsi qu'aux responsables associatifs. Une lettre faisait le point sur la démarche. [104]

Les personnes intéressées pouvaient s'inscrire à la mairie. La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de la Vienne contribua aussi à l'organisation des groupes. Aucun futur responsable ou utilisateur[105] du centre n'étant encore désigné, elle invita à un

[104] Voir annexe consacrée à l'étude de cas Buxerolles.

[105] Nous rappelons que dans les équipements publics, un utilisateur est une personne qui participe au fonctionnement de l'équipement, à la différence d'un usager qui recoure aux services ou activités proposées par ce dernier.

directeur de centre socioculturel du département à participer à l'un des groupes, afin qu'il puisse faire partager son expérience.
Au total, 35 habitants s'inscrivirent (dont 5 jeunes de 12-16 ans), en précisant s'ils souhaitaient plutôt participer au groupe "social" ou "culture", ou y étaient indifférents. Une grande partie de ces personnes avaient déjà participé aux phases précédentes : la Fédération des centres sociaux connaissait donc leur profil : affiliation ou non à une association, lieu de résidence, âge, leur situation professionnelle - ce qui nous a permis d'essayer d'équilibrer en nombre et en fonction des critères précités, la répartition des habitants entre les deux groupes.
Ces groupes furent réunis successivement le samedi matin et après-midi pour une séance de travail de 3 heures.

Chaque séance de travail d'évaluation des sites fut organisée de la façon suivante:

1) Présentation de l'équipe, de la démarche programmatique qui s'engage et de l'objet de la réunion (20')

2) Premier travail d'énonciation des critères d'appréciation des sites (20');

3) Visite critique des sites : départ en minibus affrété par la mairie (20' de déplacement au total).

Les participants restent environ 15' sur chaque site.
Sur des feuilles et support d'écriture que nous leur avons remis au début de la séance, ils notent dans un tableau, pour chaque site et chaque critère, les points positifs et négatifs qu'ils perçoivent, ils attribuent une note de -2 à + 2 pour chaque critère également.
Nous leur demandons de communiquer le moins possible entre eux.; il s'agit de donner un avis très personnel à partir de leur propre expérience d'habitants.

4) Retour en réunion pour analyse (1 30 h) :

- pour chacun des critères établis, et chaque site, un tour de table permettant à chaque participant de dire aux autres ce qui l'a remarqué et noté ;
- une personne anime la réunion, une autre inscrit sur paper-board, le plus fidèlement possible, et sous le contrôle permanent des participants, chacune des réflexions apportées.

En définitive, 12 personnes, dont deux adolescents vinrent au premier groupe, 15 participèrent au second.

Le premier arbitrage du groupe de pilotage concernant le choix des sites et la suite à donner au processus programmatique

La première partie de la réunion en groupe de pilotage fut consacrée à l'exposition des résultats du travail mené avec les groupes de transaction ; nous fîmes une restitution précise des tableaux d'analyses critiques, mais aussi des problèmes qui s'étaient posés du point de vue de l'organisation et de la compréhension de la démarche par les habitants, en insistant sur les aspects suivants :

- il faudrait trouver un moyen plus efficace de solliciter des jeunes qui finalement avaient été peu présents (deux sur les cinq inscrits s'étaient finalement présentés).

Nous n'étions pas a priori favorables à la constitution d'un groupe "jeunes" estimant qu'il fallait que les adultes les entendent.

- il conviendrait de communiquer aux groupes les résultats de leur travail avant toute diffusion et nouveau cercle de concertation.

Le groupe de pilotage trouva les résultats très riches et perspicaces ; il suggéra qu'après leur validation les groupes de transaction, ils devaient être diffusés à l'ensemble de la population.

Nous avons demandé ensuite au groupe de pilotage d'étudier les points suivants :

- établir une fourchette budgétaire de coût objectif de construction (travaux + études) ;
- essayer de répondre à des questions techniques et stratégiques posées par les habitants concernant la capacité des terrains, les possibilité de parkings pour chacun d'eux et la vocation future des terrains qui ne seraient pas choisis ;
- expliquer pourquoi le cinquième terrain n'avait pas été soumis à étude ;
- définir les critères d'appréciation pour le groupe de pilotage et préciser comment seront prises en compte les appréciations portées par les groupes de transaction.

Le premier de ces trois points fut évoqué rapidement et sans surprise, la somme de 17 millions de Francs (2,6 millions d'euros) TTC et études comprises fut confirmée, sous réserve de son approbation par le conseil municipal.

Pour montrer aux membres du groupe de pilotage, que sur le plan de leur capacité d'accueil, chacun des terrains pouvait convenir, nous leur présentâmes des schémas d'emprise à l'échelle (voir ci-dessous), en partant d'une hypothèse haute de surface au sol du bâtiment. Ces schémas mettaient en scène deux scénarios de configuration architecturale possible, un bâtiment de plain-pied ou avec un étage.

Ces schémas permirent d'une part aux uns et aux autres de se faire une idée plus précise de la place qu'occuperait le bâtiment sur son emprise, et d'autre part de lever les inquiétudes de certains concernant une possible disparition de l'espace vert du terrain des Castors. Un élu précisa en effet à cette occasion, qu'il n'était pas question d'implanter le bâtiment sur la pelouse - comme le suggérait le schéma, ce qui signifiait que nous-mêmes, n'avions pas précisément compris l'intention de la commune -, mais sur la portion de terrain en "stabilisé".

Concernant l'analyse des sites, des membres du groupe de pilotage demandèrent pourquoi nous ne procédions pas de la même façon avec eux qu'avec les habitants, c'est-à-dire en les amenant sur place et en leur faisant faire une analyse critique d'insertion urbaine. Nous rappelâmes alors que le groupe de pilotage n'ayant pas le même rôle que les groupes d'habitants dans le processus: il aurait d'autres critères d'appréciation, mais devrait aussi montrer aux habitants comment il tiendrait compte de leurs préoccupations.
Si nous avions fait travailler le groupe de pilotage et les groupes d'habitants de la même façon, et sur les mêmes critères, alors que les arbitrages du premier auraient manifestement à s'opérer en fonction d'autres aspects, il y aurait eu un risque de perte de spécificité et de légitimité de l'apport des habitants.
Il fallut faire comprendre que cette différenciation des rôles et des modalités de travail avec les groupes, selon leur nature, permettait de garantir la valeur, la crédibilité et le respect des réflexions des uns et les autres. Ainsi, il était important que les membres du groupe de pilotage s'expriment sur des aspects techniques, économiques et liés au projet urbain de la commune dans son ensemble, ce que les habitants attendaient d'ailleurs manifestement d'eux. Les membres du groupe de pilotage convinrent finalement qu'ils ne devaient pas recommencer le travail très fructueux et pertinent qu'avaient réalisé les habitants, pour se consacrer à présent à l'examen de chaque terrain par rapport à d'autres critères ou dimensions d'évaluation, mais en tenant compte des incidences des problèmes soulevés par les habitants.
Les deux aspects suivants furent rapidement retenus :

- les conditions techniques et financières de viabilisation des sites ;
- le rôle que devrait jouer l'équipement dans la stratégie de développement urbain de la commune.

Chaque membre du groupe de pilotage fut convié à évaluer les terrains un à un, par rapport à ces deux aspects, puis à proposer l'élimination d'un ou deux de ces sites.

Les résultats de cette réflexion montrèrent, qu'en évaluant les terrains sous ces deux aspects, le groupe de pilotage n'avait pas fait abstraction des réflexions et des préoccupations des groupes de transactions. Au contraire, les remarques préalablement émises par les habitants permirent de soulever des questions dont les membres du groupe

de pilotage avaient dû tenir compte en appréciant les conditions techniques et financières de viabilisation des terrains, liées à la résolution de ces problèmes. Il fit ainsi engager des études complémentaires concernant l'occupation des parkings à la salle des sports et en centre bourg.
En outre, le second critère d'appréciation pour le groupe de pilotage, se recoupait beaucoup avec la préoccupation qu'avaient formulée les habitants qui souhaitaient que le site choisi "fasse lien entre les quartiers".
Toutefois, les résultats de ce premier cercle de concertation faisaient pressentir une difficulté à venir : les habitants avaient réalisé un classement des sites, écartant celui des Castors et privilégiant celui de l'ancien collège, alors que le groupe de pilotage avait retenu le premier et éliminé le second. En fait, ces deux résultats n'exprimaient pas un désaveu du travail des habitants par les membres du groupe de pilotage, et ne traduisaient surtout pas le fait que ces derniers avaient ignoré les préoccupations des habitants. Mais il pourrait y avoir certaines incompréhensions qui ne seraient pas faciles à surmonter. Nous avions manifestement commis une erreur en demandant aux habitants d'attribuer des notes à chaque terrain et pour chaque critère : cela revenait quasiment à les faire voter pour un site, comme s'il s'agissait d'un référendum, alors que ce n'était pas le but recherché...

b) Élaboration d'un préprogramme et création d'une structure de gestion

La question de la participation des jeunes aux groupes de transaction:

A la suite du déficit de participation de moins de 25 ans lors du cercle de concertation précédent, la municipalité et la Fédération départementale des centres sociaux et socioculturels décidèrent de mener un travail spécifique d'information auprès de cette population, en s'appuyant notamment sur le Conseil Communal des Jeunes et l'association de Défense des Locataires.
Un incident vint témoigner de la difficulté à faire participer ce public. Les informations par la presse n'ayant eu aucun effet, des contacts personnels furent engagés deux jours avant la première réunion. Les jeunes qui acceptèrent de participer n'eurent pas le temps de confirmer leur venue auprès de la mairie. Le soir, en se présentant à la réunion, un employé municipal chargé de l'ouverture de la salle leur dit qu'ils "n'étaient pas invités car non inscrits sur sa liste!". La représentante du conseil communal des jeunes vint directement à notre rencontre, en nous disant qu'il était inadmissible de ne pas laisser les jeunes participer à ce type de réunion ! Nous essayâmes d'expliquer qu'il s'agissait d'un quiproquo et que la personne qui leur avait ainsi répondu, ne savait apparemment pas que la réunion était au contraire très ouverte.
En définitive, 3 lycéens et deux personnes de 24 et 25 ans dont une médiatrice sociale, participèrent aux groupes, mais on remarquait comme bien souvent, que les jeunes présents étaient déjà assez impliqués dans la vie locale de la commune.

Les groupes de transaction s'étaient renouvelés au tiers mais au total, une vingtaine de personnes y participèrent, alors que trente-deux s'y étaient inscrits. On pouvait noter cette fois qu'un quart seulement des participants étaient membres d'associations, les proportions s'étaient inversées par rapport au cercle de concertation précédent ; certains représentants d'associations, proches des élus d'opposition, avaient envoyé un courrier expliquant qu'ils ne souhaitaient plus s'associer aux réunions d'ici les élections.

La difficulté à expliquer aux habitants les décisions du groupe de pilotage

Chaque réunion du second cercle de concertation dura deux heures, l'une fut organisée le vendredi soir, l'autre le samedi matin.

Les jeunes furent surtout présents le vendredi soir, au groupe dit "culture". La première des deux réunions révéla l'importance et la difficulté d'expliquer les décisions prises par le groupe de pilotage au sujet des terrains. En effet, la réunion commença par une prise de parole assez vive de la part de quelques personnes souhaitant au préalable exprimer leur incompréhension et leur mécontentement à propos du choix du site, à peu près en ces termes :

"Pourquoi la question de la faisabilité des quatre sites n'a-t-elle pas été testée avant la visite que nous avons réalisée? Pourquoi nous a-t-on fait passer l'après-midi à visiter des sites, alors que certains n'étaient techniquement pas viables ?

"Le site des Castors a été conservé par le groupe de pilotage, alors qu'on avait émis beaucoup de critiques sur ce terrain ?

" Le classement du groupe de pilotage est quasiment inverse à ceux des groupes de travail, l'avis des groupes de travail ne compte pas de toute façon. Le terrain est en réalité déjà choisi : c'est celui des Castors alors qu'il a été placé en dernier par les deux groupes."

Il fallut apporter les précisions suivantes :

- les informations concernant le caractère incertain de l'obtention du terrain de l'ancien Collège étaient parvenues entre les visites avec les habitants et le groupe de pilotage : bien que ce terrain soit écarté, les critiques qu'il a suscités ont apporté des réflexions intéressantes sur les problèmes à prendre en considération dans le choix du site ;
- bien que les habitants aient réalisé un classement, celui-ci ne devait pas être considéré comme un vote. Plus que ce classement, il fallait surtout retenir l'analyse avantages-inconvénients réalisées par les habitants, qui a été intégralement restituée au groupe de pilotage. Ce dernier l'a trouvée très riche.
- le fait que le groupe de pilotage ait des préférences différentes de celles exprimées par les groupes d'habitants est normal, car ils n'ont pas les mêmes responsabilités. Cela ne signifie pas que le groupe de pilotage ne soit pas tenu de répondre aux problèmes soulevés par les habitants à propos des sites : il devait notamment montrer comment il tiendrait compte de leurs remarques, sachant que celles-ci avaient été consignées dans un tableau récapitulatif diffusé à l'ensemble de la population.

Le groupe de pilotage examinerait ainsi l'ensemble des facteurs en jeu, puis donnerait un avis au conseil municipal pour validation finale. il s'agissait d'une démarche participative et concertée supposant le respect d'un système démocratique où les décisions seraient prises par les élus et non directement par les habitants.

Un autre type de questions portait sur notre rôle par rapport à celui de la fédération des centres sociaux : les habitants qui avaient travaillé avec cet organisme dans la première phase, se demandait s'il n'avait pas été écarté, et si on allait véritablement tenir compte du travail qui avait réalisé ce dernier. Nous expliquâmes la différence dans la nature du travail réalisé en amont du projet avec la Fédération, et celui qui débutait à présent. Nous précisâmes que la Fédération n'avait pas été écartée mais allait travailler sur le volet "gestion" du projet. Néanmoins, nous reconnurent qu'il y avait certainement eu un manque d'informations concernant le passage de relais entre nos deux équipes.

Si nous avions réussi à apporter des réponses apparemment persuasives aux habitants, on peut dire que cet épisode de clarification du mode de travail des groupes et des principes d'arbitrage dans le processus, était absolument nécessaire et qu'il avait constitué un exercice fort difficile. La crédibilité de la démarche et celle du groupe de pilotage avaient été en jeu. On remarquait que ce type de discussions semait rapidement le doute chez ceux qui n'y participaient pas - car non présents à la première réunion - et qui prenaient alors connaissance des inquiétudes des autres. Les jeunes semblaient peu concernés et peu intéressés par ce débat sur la démarche ; nous craignions de perdre définitivement leur attention voire leur présence ! Avec une demi-heure de retard sur le rythme de travail initialement prévu, le travail sur le programme s'engagea tout de même.
Le lendemain, pour le second groupe de concertation, nous prîmes les devants : en introduction, nous expliquâmes pourquoi les avis du groupe de pilotage différaient de ceux des habitants : il y eut beaucoup moins de tension et de discussions à ce sujet.
On peut penser qu'une réunion publique lançant le processus programmatique et nous présentant aux côtés de la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de la Vienne dans nos rôles respectifs, eusse été nécessaire, à la fois pour effectuer un appel à participation aux groupes de transaction et exposer la démarche : les documents écrits ne suffisent pas toujours.

Faire travailler les habitants sur le projet d'activités plutôt sur que des besoins en locaux

Au cours des réunions des groupes de transaction, des questions étaient posées au sujet de l'intérêt de travailler sur le programme de l'équipement bien que le terrain ne fût pas encore choisi : il fallut expliquer que la définition de premiers éléments de programme pourrait enrichir les analyses concernant les sites.

Pour amorcer la réflexion programmatique, il s'agissait de demander avant tout aux participants d'évoquer leurs préoccupations d'habitants et-ou de personnels d'associations, en termes de développement d'une vie sociale et culturelle dans la commune.
Pour avoir une base de travail reconnue par tous et rassurer les habitants quant à la continuité qu'il y aurait entre le travail préliminaire mené avec la Fédération et le notre, nous avions recherché dans les résultats de cette phase précédente, des éléments qui pouvaient s'apparenter à des dimensions structurantes d'un projet de vie pour le futur équipement.

Concernant la vocation générale de l'équipement, nous proposions de la résumer ainsi :
"Créer de la vie locale - développer des actions pluri-générationnelles et pluridisciplinaires animées par et pour les habitants"

Trois dimensions semblaient orienter le projet de vie du futur équipement :
A - un lieu ressource où seraient montés, fédérés et accompagnés des actions et des projets dans le domaine de la vie locale et des activités culturelles ;
B - un lieu d'écoute pour les individus de tous âges et les familles où s'exprime une solidarité intergénérationnelle ;
C- un lieu d'animation : organisation d'activités liées aux loisirs, à la culture et au sport.

Nous avons demandé aux habitants s'ils reconnaissaient bien ces dimensions comme fondamentales, puis d'essayer de les associer à des activités plus précises. Par nos relances, nous souhaitions plus précisément savoir :

1) Quelles étaient les difficultés rencontrées par les habitants de Buxerolles, membres ou non d'associations, pour organiser ou créer les activités mentionnées ?
Ces activités pouvaient-elles actuellement quand même se dérouler ou non, pourquoi et comment, combien de personnes concernaient-elles ?

2) Y avait-il des personnes ou groupes qui avaient des projets, mais avaient du mal à les engager. Y avait-il des publics qui restaient en marge des associations, des activités ou services proposés aujourd'hui dans la commune ou à proximité, en raison de leur situation socio-économique, familiale, de leur âge, de leur difficulté à se déplacer (…) ?

3) Pour les activités ou services définis comme étant à développer : devaient-ils forcément trouver leur place dans le futur centre socioculturel ou éventuellement ailleurs ?

4) Comment appréhender le développement de ces activités ou services dans la commune et dans le futur équipement ? Les habitants devaient, à partir de leurs propres connaissances du fonctionnement d'autres structures par exemple, évoquer quels étaient selon eux, les problèmes auxquels il faudrait être attentif pour accueillir ces activités ou services dans l'équipement, en termes d'encadrement en personnel, de méthodes de gestion, d'organisation spatio-temporelle...

5) Quels équipements, à proximité de Buxerolles ou dans la commune, serait-il intéressant de visiter, pour ce faire une idée de ces problèmes ?

Bien que nous eussions demandé à chaque groupe de s'exprimer sur chacune des trois dimensions du projet de vie, les centres de préoccupations principaux des personnes ont conduit logiquement à ce que le groupe "social" évoque plus des aspects liés aux deux premières dimensions, et le groupe culture, à la première et à la troisième.

On remarquait que les habitants avaient réussi à dépasser la question des besoins en tel ou tel type de locaux, pour entrer dans des considérations liées à des pratiques ou à des relations sociales à favoriser. Nous essayions toutefois à ne pas oublier pour autant la question de la spatialisation de ces activités ou pratiques, en demandant sans cesse pour chacune d'elles par exemple, s'il était important ou non qu'elle se déroulât dans le centre, combien de personnes elles pourraient rassembler, si elles risquaient d'impliquer des petits ou des grands groupes…

Durant ces réunions, la question des modes de vie des jeunes à Buxerolles fut soulevée de deux façons ; dans le premier groupe, dit "Culture" par les jeunes eux-mêmes, pour évoquer d'une part leur envie de se retrouver le soir après les cours, dans un lieu qui ne soit pas chez les uns ou les autres forcément, d'autre part un intérêt pour la réalisation d'activités artistiques mais qui ne soient pas forcément encadrées par des adultes, tout en étant toutefois dans un environnement où ils pourraient parfois leur demander conseil.

Dans le second groupe, ce fut plutôt des personnes travaillant auprès de jeunes qui s'exprimèrent pour aborder la question de l'encadrement des jeunes dans l'organisation de projets, le soutien à l'orientation scolaire et à l'insertion professionnelle dans des lieux qui ne seraient pas institutionnellement marqués.

Ces deux approches portées par des acteurs différents, furent assez complémentaires.

La réflexion sur cette question méritait bien sûr d'être approfondie; nous n'avions pas les moyens de la mener seuls; la structure de gestion qui allait être prochainement créée pourrait y contribuer et nous informer régulièrement des résultats de ses travaux à ce sujet, en groupe de pilotage.

Présentation du préprogramme

- au groupe de pilotage :

Lors du groupe de pilotage clôturant le second cercle de concertation, nous rendîmes compte des débats et des résultats présentés ci-dessus.

Nous leur montrâmes ensuite une traduction programmatique de ces résultats, d'un point de vue qualitatif, en termes d'activités à développer et en termes quantitatifs en proposant une répartition en surfaces dans l'œuvre[106], pour chacun des trois grands espaces d'activités déterminés, préfigurant les futurs espaces de transaction de l'équipement.

[106] La surface dans l'oeuvre nous paraît plus pertinente que la surface utile, car contrairement à la seconde, la première inclus les surfaces de circulations et permet de ne pas dissocier les espaces d'activités de leurs prolongements (cf. notre approche en espaces de transaction).

A noter que ce pré-programme commençait par une présentation détaillée du projet de vie de l'équipement, ce que l'on trouve très rarement dans les documents programmatiques relatifs à ce type d'équipements.
En définitive, les membres de ce groupe furent très rassurés de la façon dont nous avions utilisé les résultats des phases précédentes pour lancer la réflexion programmatique.
Selon eux, les habitants s'étaient progressivement forgé une culture de base commune autour de ce projet : il ne s'agissait plus d'un équipement dont la principale finalité était de loger des associations, mais plutôt d'une structure qui devait contribuer à ce que des habitants, membres ou non d'associations, puissent se retrouver pour discuter et monter des projets.
Le préprogramme fut approuvé quasiment dans les termes proposés. Mais une question fit débat : quelle serait la vocation précise de la salle de spectacle et quelle capacité devrait-on lui donner ? Des divergences s'exprimant, il fut conclu que cette question serait à traiter après les élections municipales. On décida de conserver pour l'instant la superficie proposée, mais sans faire figurer le nombre de personnes que pourrait accueillir cette salle : ce nombre dépendrait du niveau de sophistication technique envisagé pour le fonctionnement de la salle et du type de spectacles à accueillir. Ce point pouvait pour l'instant rester en suspend. Avant de soumettre le préprogramme au conseil municipal, le groupe de pilotage proposa qu'il fût présenté à la population lors d'une réunion publique, après les élections municipales.

- *aux habitants*

La majorité municipale conserva la mairie aux élections de mars 2001 ; l'ancien premier adjoint, très porteur de la démarche participative et concertée de réalisation du centre socioculturel, devint maire. Pour faire le point sur cette démarche et donner une information directe et générale à tous les habitants, l'équipe municipale décida d'organiser une réunion publique.
Lors de la préparation de cette réunion, des élus avaient quelques inquiétudes de voir les débats trop se focaliser sur le choix du site et sur la justification de l'élimination de deux d'entre eux. Certains suggéraient même de relancer la procédure à zéro en raison des changements de postes impliqués par les élections.

Nous expliquâmes qu'il ne fallait pas oublier qu'un dispositif d'évaluation des terrains et de décision avait été engagé et qu'il fallait s'y tenir pour le moment. Le groupe de pilotage avait retenu deux terrains, il serait dangereux d'invalider ce résultat uniquement parce que les élections avaient depuis eu lieu, modifiant quelque peu la composition du groupe de pilotage et du conseil municipal - les retours en arrière sont souvent assez fatals aux processus participatifs.

La réunion publique devait être l'occasion de présenter l'ensemble du travail accompli depuis deux ans, avec la fédération et nous-mêmes et de permettre aux habitants de poser des questions au sujet de la démarche, des résultats obtenus et des étapes futures. Il n'était pas question de transformer la réunion publique en séance de travail sur chacun des terrains : on ne peut pas avoir la même approche méthodologique à 100 qu'en petits groupes de 15; en outre, un travail avait déjà été réalisé à ce sujet et validé.

Il était important de ne pas centrer le débat de la réunion publique autour de la question du site ; nous évoquerions cet aspect comme faisant partie d'autres soumis à réflexion. Il fallait également faire en sorte que les habitants puissent prendre connaissance en détail par la presse par exemple, de l'ensemble des résultats produits jusqu'à présent, à l'occasion de l'organisation de la réunion.

Le maire rédigera à cet effet une lettre de quatre pages adressée à tous les habitants afin de leur faire part l'état d'avancement du projet et les convier à la réunion (cf. pages suivantes).

En définitive, le dispositif de communication autour du projet fut le suivant :

- envoi à tous les habitants de la commune, d'une lettre du maire de quatre pages en couleur avec photos des sites ;
- organisation d'une exposition par l'association "Maison des projets" autour de la démarche passée et en cours, présentant les résultats du travail mené avec les groupes de transaction tels que présentés au groupe de pilotage, ainsi que le préprogramme ;
- organisation d'une réunion publique.

La réunion accueillit près d'une centaine de personnes, essentiellement des adultes, mais de tous âges à partir de 25 ans. Elle fut animée par le maire et son adjointe en charge de "la Citoyenneté".

Le maire introduisit la réunion en ces termes : "*On est dans une démarche participative donc risquée. Le plus facile eût été pour un maire de décider tout seul avec un architecte*"

Son adjoint souligna l'originalité de l'approche adoptée, dans le sens où "*on avait d'abord validé un projet socioculturel avant de penser aux murs et aux caractéristiques spatiales du projet*". La première heure de la réunion fut consacrée à une présentation de l'association qui ferait fonctionner l'équipement et aurait un rôle plus général aussi dans la commune, de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets conçus par les habitants. Cette association avait été crée avec l'aide de la Fédération des centres sociaux qui avait également contribué au financement par la CAF, du poste de directeur du futur équipement. Celui-ci venait d'être recruté, bien avant donc que le bâtiment ne soit sorti de terre. Le président de l'association fit l'historique de l'élaboration du contrat de projet social et culturel. Il présenta les objectifs que se fixait l'association, en appuyant son exposé sur des vidéo projections présentées en annexe de ce rapport. Il mentionna les partenaires financiers du projet.

Le public demanda sur quels critères le directeur avait été choisi. Le président répondit que plus important était pour l'association, que ce futur directeur adhère à la démarche participative et qu'il fasse en sorte que les projets à venir soient discutés avec les habitants.

L'adjointe présenta ensuite rapidement notre équipe. Nous rendîmes compte de la démarche adoptée, des résultats du pré-programme et des étapes à venir.

Contrairement à ce qu'avait craint l'adjointe au maire, les questions des habitants ne se polarisèrent pas sur le choix du site, mais concernèrent aussi d'autres thèmes :

- les activités futures dans l'équipement et la place qu'y auraient les associations ;
- le budget de fonctionnement et la capacité de la future salle de spectacles ;
- l'organisation de la participation et de la concertation ;
- le choix du site.

Les réponses que les représentants de l'équipe municipale et nous-mêmes y avons apportées sont présentées en annexe.

On notera que le maire prit la parole sur des aspects de politique générale concernant sa vision du développement urbain de la commune : pour lui, il s'agissait dans l'avenir, de continuer à densifier certaines parties peu urbanisées du territoire qui constituent des pôles d'activités à renforcer, mais pas de prolonger l'étalement urbain de la commune. Il fit aussi directement allusion au réflexe du NIMBY des habitants et les plaça face à certaines contradictions, à peu près en ces termes : Tout le monde souhaite avoir un équipement qui

fasse lien entre les quartiers, qui participe au développement de la vie locale... mais en même temps le plus loin possible de chez lui, par peur d'éventuelles nuisances... Tout le monde est pour la préservation de l'environnement, mais on est difficilement prêts à renoncer à utiliser sa voiture.
Nos interventions se sont inscrites dans cette même perspective.
La réponse que nous avons apportée au sujet de la prise en compte de l'avis des habitants concernant le choix du site fut, semble t-il, assez opportune : dans un contexte de sortie d'élections municipales, insister sur le souci d'associer démocratie représentative et participative fut plutôt bien compris. Le débat qui commençait à s'engager sur la question de la valeur de la parole des habitants ne se prolongea pas sur un ton polémique, comme le craignaient certains élus.

Le choix définitif du site et la validation du préprogramme par le conseil municipal:

Le choix définitif du site et la validation du pré-programme étaient de la responsabilité du conseil municipal. Ils firent l'objet de deux conseils successifs.
La question du choix définitif du site fut abordée lors d'un second conseil municipal.
Avant cette séance, une information faillit différer la question du choix du site ; la ville était en mesure d'acquérir plus rapidement que prévu le terrain des anciennes Vignes.
Le doute s'empara de certains élus : ne fallait-il pas reconsidérer l'intérêt de ce site ?
Dans un premier temps, le maire souhaita que nous organisions une réunion avec les membres du groupe de pilotage afin de leur rappeler les principes fondamentaux de la dynamique décisionnelle engagée depuis deux ans, qui supposait de ne pas remettre totalement en question les décisions antérieures à chaque fois qu'un nouvel "évènement" se produisait ; il avait été diffusé à plusieurs reprises dans la presse, que le site des anciennes Vignes était abandonné pour des raisons technico-financières importantes. Le fait que la ville puisse l'acquérir dès à présent ne les résolvait pas toutes. Ce terrain avait une situation topographique moins favorable que celui de la salle des Sports qui aurait nécessité notamment des travaux importants pour sécuriser son accessibilité.
Alors qu'il nous avait dans un premier temps demandé d'animer ce débat, le maire jugea préférable de prendre seul cette responsabilité.
Il prépara pour cette réunion, l'ensemble des coupures de presse dans lesquelles il était annoncé par des élus de sa majorité que le terrain des Vignes ne faisait plus parti des sites pressentis. Les élus constatèrent qu'ils risquaient de se désavouer en revenant sur la décision d'abandonner le terrain de la Vigne.

Au conseil municipal du 11 novembre 2001, le maire proposa de choisir le terrain situé à proximité de la salle des sports, sur le site dit des Bizais. Sa majorité le suivit, l'opposition s'abstint.

Cette décision finale fut motivée par les raisons suivantes :

- ce choix avait une dimension stratégique par rapport au développement du projet de vie envisagé pour sa commune[107] : or ce projet, dont le maire était l'initiateur et le garant, était assez largement en phase avec les préoccupations exprimées par les habitants dans les groupes de travail, au sujet du problème identitaire de la commune, de son absence de centre et de lieu de rencontre faisant lien entre les deux centres. Entre le site de la Salle des sports et celui situé à proximité de la salle des Castors, seul le premier répondait à cet objectif ;
- un des principaux problèmes évoqués de manière récurrente par les habitants, était relatif à la question du stationnement des voitures en cas de grandes manifestations qui se dérouleraient simultanément à la salle des sports et dans le centre socioculturel : il fut convenu que l'acquisition du terrain des anciennes Vigne, à moins cent mètres de la Salle des sports pourrait être en partie utilisé à cet effet.

On pourrait dire que la décision du maire fut finalement très personnelle alors que la démarche se voulait participative et concertée : en fait cette décision montra plutôt sa capacité a assumer à un moment clef du processus, son rôle politique de décideur; elle venait en fait conclure avec cohérence, plusieurs phases de travail aux résultats successivement et collectivement validés, et qui avaient permis de bien cerner, de faire partager et surtout de hiérarchiser les différentes dimensions à prendre en considération dans le choix du site.

Des articles dans la presse firent immédiatement état de cette décision et de sa justification.[108] Celle-ci fut peu contestée par la suite.

Les débats autour du préprogramme en conseil municipal, concernèrent principalement :

- la capacité de la salle de spectacles ;

Pour les élus d'opposition mais aussi pour certains membres d'associations de la majorité municipale, la salle devrait pouvoir accueillir 500 personnes assises.

Pour répondre à cette remarque, un adjoint du maire montra, chiffres et planning à l'appui, que la question d'accueillir 500 personnes ne se posait au plus qu'une fois par an dans la commune, pour une spectacle de fin d'année, et que cette année, il avait été résolu en organisant trois représentations.

Un élu fit remarquer que beaucoup de communes avaient construit des équipements surdimensionnés par rapport aux fréquences d'utilisations et à leurs capacités budgétaires. Avant de trancher cette question, il faudrait selon lui, préciser encore les formes d'utilisations attendues de cette salle, mais aussi se placer dans une perspective

[107] Cf. Articles, en annexe.
[108] Cf. annexe.

d'intercommunalité, c'est-à-dire de partage des équipements. Les élus d'opposition se montrèrent peu favorables à ce que les habitants de Buxerolles soient obligés de recourir aux équipements des communes voisines. Il fut décidé que la taille de salle de spectacle ferait l'objet d'une réflexion particulière dans la prochaine phase de programmation mais que la taille totale du centre socioculturel - et donc son budget - ne devait pas être remise en question pour autant.

- la poursuite de la phase de programmation avec notre équipe ;

Certains élus d'opposition estimaient que le préprogramme était suffisamment avancé pour que la municipalité n'ait plus besoin "*de recourir à une équipe de programmation qui coûte cher : le directeur du centre qui venait d'être nommé serait bien capable d'établir la surface des locaux de l'équipement*".

La majorité municipale répondit qu'un contrat avait été signé avec notre équipe pour organiser la démarche programmatique qui durerait jusqu'à la livraison de l'équipement et que le travail programmatique ne se résumait pas à établir une liste de surfaces.

Le préprogramme fut en définitive validé à la majorité des suffrages, l'opposition s'abstint.

c) La réalisation du programme d'esquisse : approfondir la réflexion en s'appuyant sur des visites critiques.

<u>La reprise des cercles de concertation : définition des enjeux et d'une méthode de travail avec les habitants basée sur des visites d'équipements.</u>

Le site choisi, un nouveau cercle de concertation allait porter sur l'élaboration du programme d'esquisse, base du futur concours de maîtrise d'œuvre.

Comme les autres, ce cercle commença par une réunion de cadrage avec le groupe de pilotage. Ce groupe ayant été recomposé après les élections municipales, il fallut dans un premier expliquer les principes méthodologiques qui avaient guidé l'élaboration du projet de vie et du pré-programme. Il s'agissait de déterminer les différents aspects du programme qui nécessiteraient une réflexion et une attention particulières ainsi que les modalités de travail avec les groupes de transaction.

Le maire restitua sans prendre part deux préoccupations soulevées par des élus de la majorité municipale :

- la première s'exprimait comme une quasi injonction : il fallait une salle de spectacles "d'au moins 250 personnes assises";
- la deuxième concernait la place qu'auraient les jeunes dans le futur équipement.

Le site choisi, la question de la salle de spectacles était devenue le principal point de polarisation des débats au sein du conseil municipal. Des représentants associatifs se montraient également très préoccupés à ce sujet.

Le maire ne voulait pas partir du principe "qu'il fallait une salle de spectacles de X places" mais souhaitait que l'on étudie la pertinence et les conditions de réalisation d'un tel espace.

Il réaffirma qu'il n'était pas question d'augmenter la surface totale de l'équipement et que les solutions à envisager devraient s'inscrire dans la surface et le budget prévus.
Le responsable de la Fédération des centres sociaux de la Vienne et la représentante de la CAF inquiets d'un risque de spécialisation de cette salle et de l'importance prise par cet espace dans l'ensemble de l'équipement, rappelèrent qu'il ne fallait oublier quelle était la vocation générale du projet.
Cette intervention de la CAF rappela aux élus présents que le projet dépendait en grande partie de la participation de cet organisme : après avoir considéré "absolument nécessaire" de réaliser une salle de spectacles d'au moins 250 ou 300 places, ils acceptèrent d'envisager le problème autrement. La présence de la CAF à ce stade du projet s'avéra extrêmement précieuse : plutôt que de risquer le rejet de la subvention en phase esquisse, nous savions dès à présent sur quelles bases travailler.
Il nous fut en définitive demandé :

- " *d'étudier la faisabilité de réalisation d'une salle de spectacle de 250 personnes au moins, mais en restant dans le même cadre budgétaire.*" *et* "*d'en évaluer les conséquences sur le projet de vie d'ensemble de l'équipement*", *sachant que des mètres carrés de salle de spectacle n'ont pas le même coût que ceux des salles de réunion, d'une cafétéria etc ;*
- *de travailler sur la question de la place des jeunes dans le futur centre socioculturel ;*
- *de déterminer avec précision les principes d'organisation et les surfaces des espaces d'activités à concevoir ;*
- *de suggérer des modalités d'implantation spatiale possibles de l'équipement sur sa parcelle en tenant compte de son environnement urbain immédiat.*"

Pour travailler sur ces différents aspects, nous proposâmes de baser le travail du prochain cercle de concertation sur des visites d'évaluation d'équipements abritant une salle de spectacle et des espaces consacrés à d'autres types d'activités, à caractère social notamment. Nous fîmes allusion à un équipement proposé par les habitants lors du précédent cercle de concertation. Les membres du groupe de pilotage confirmèrent la pertinence de cette proposition et en ajoutèrent une seconde.
Un représentant de la communauté d'agglomération de Poitiers qui siégeait dans le groupe de pilotage proposa d'aider à l'organisation de la visite d'un des équipements dont il avait suivi la réhabilitation récente. La Fédération des centres sociaux contribuerait aussi à l'organisation des deux visites.
Il fut également convenu que nous organiserions une visite d'un des deux équipements avec les membres du groupe de pilotage qui le souhaitaient.

L'évaluation de deux centres socioculturels de Poitiers au cours du troisième cercle de concertation

Après un nouvel appel à participation, deux groupes de travail furent organisés, toujours appelés groupe "culture" et groupe "social" ; le directeur du futur centre qui venait d'être désigné et des habitants, dont certains étaient des représentants de l'association "Maison des projets", se répartirent dans ces groupes.

Dans un premier temps, le directeur demanda à faire partie du groupe de pilotage.

Il fallut lui expliquer que le président de l'association étant déjà dans le groupe de pilotage, il était plus pertinent qu'il s'impliquât pour l'instant, dans les groupes d'utilisateurs et d'usagers ; ayant déjà travaillé dans d'autres structures de même type, il avait une expérience précieuse des problèmes d'organisation d'activités très différentes à faire partager, au moment où ce type de questions serait le plus en débat, c'est-à-dire dans les groupes de transaction. Par ailleurs, la démarche étant basée sur le fait qu'une personne ne pouvait participer à des groupes différents : il devrait donc s'associer à un seul groupe.

Les deux groupes réunirent chacun 12 personnes comprenant des habitants ayant vocation à être de futurs utilisateurs ou usagers.

Malgré les appels à participation effectués auprès du Conseil Communal des Jeunes, aucun jeune de moins de 25 ans n'y participa. Pour prendre en considération la spécificité des préoccupations de ce public, nous décidâmes d'accorder une attention particulière à l'observation et à l'analyse des pratiques des moins de 25 ans ainsi qu'aux espaces qui leur étaient consacrés dans les équipements visités : à cette occasion en effet, des discussions se sont engagées avec des jeunes, des animateurs des centres visités et les groupes d'habitants de Buxerolles.

Le travail dans chaque groupe s'organisa de la façon suivante :

Temps 1 - 45 ' - A Buxerolles.

Rappel des différents stades du projet et des caractéristiques du pré-programme

Séance de questions à ce sujet

Présentation rapide sur plans de l'équipement à visiter : présentations des espaces sur lesquels on se focalisera durant la visite.

Temps 2 - 60 ' - Au centre socioculturel visité, à Poitiers

Entretien collectif avec les personnels au sujet du projet de vie du centre, les principales activités, les problèmes rencontrés dans la gestion au quotidien du centre. Les habitants de Buxerolles posent des questions à la fin de cet exposé de 20'.

Visite de certains espaces du centre socioculturel sous la conduite des responsables administratifs du centre et d'animateurs : 40 '

Temps 3 - 60 ' - Analyses critiques et mise en perspective avec les problématiques de Buxerolles :

1) Discussion sur plans à partir des observations faites lors de la visite

2) Retour à la problématique du centre socioculturel de Buxerolles.

Deux configurations contrastées d'implantation du bâtiment sur sa parcelle et d'organisation des pôles d'activités ont été présentées aux membres du groupe de travail après cette visite.

Les schémas proposés exploraient

- deux types de rapports à l'environnement très différents (Schémas 1 et 2)
- deux types d'organisations internes d'activités qui se déclinaient des deux premiers schémas d'organisation globale (schémas 3 et 4)

Il était demandé aux habitants de Buxerolles d'évoquer quels étaient selon eux, les principaux avantages et inconvénients de chacune de ces configurations eu égard aux types d'activités qu'ils envisagent dans le centre socioculturel et à partir des enseignements de la visite.

Les points de débat à l'occasion de ces travaux furent les suivants :

Lors de la présentation du préprogramme, les habitants, futurs usagers et utilisateurs posèrent les questions suivantes :

- La mairie va t-elle reprendre aux associations les salles qu'elles utilisent actuellement et leur demander de se contenter des locaux du centre socioculturel ?
- Le bâtiment sera t-il de plain-pied ?
- Dans quel pôle d'espaces parmi les trois présentés dans le préprogramme situer les locaux de l'administration ?
- La question des possibilités d'extension du centre socioculturel devra être présente à l'esprit dans le choix d'implantation.
- Combien une salle de 500 m2 peut-elle contenir de personnes ?

Au centre socioculturel visité à Poitiers

Pour préparer ces visites, il nous fallait passer en revue un certain nombre de problèmes qui pouvaient être spécifiques aux espaces que nous allions visiter, en nous appuyant sur des connaissances tirées d'évaluations. Habituellement, lorsque nous disposons d'un mémento concernant le type d'équipement concerné, ce travail est plus facile. Dans le cas présent, nous nous sommes appuyés sur différents mémentos relatifs à d'autres équipements, mais proposant des activités ou ayant des modes d'organisations proches de celles d'un centre socioculturel, ainsi que sur les résultats d'une évaluation que nous avions faites d'un centre socioculturel en région parisienne. Nous utilisâmes ainsi des

connaissances extraites des mémentos existants sur les foyers de jeunes travailleurs (pour les problèmes liés à l'accueil et à l'accompagnement social de personnes parfois en difficulté), sur les maisons de l'Étudiant (dans lesquelles se posent souvent des problèmes de cohabitation entre des activités très différentes ou d'organisation de la vie associative, ou encore de gestion d'une salle polyvalente); et sur les écoles primaires (qui offrent souvent des espaces d'ateliers, et ont souvent à concilier les problèmes de surveillance et d'autonomie laissée aux enfants°.

Durant les visites, nous posâmes aux utilisateurs et usagers présents dans le centre au moment de notre visite, des questions liées aux modalités d'usages, d'entretien, de maintenance et de gestion des espaces visités. L'un d'entre nous prenait des notes et des photos pendant que l'autre menait "la discussion en marchant". Les habitants de Buxerolles nous accompagnaient et posaient leurs propres questions. Ils étaient surtout intéressés par des aspects liés à l'organisation générale des activités et à la gestion du prêt des salles, tels que :

- les problèmes que pouvaient poser la mise à disposition aux associations ou à des groupes d'habitants la salle dite "conviviale";
- le règlement intérieur institué pour le prêt des salles ;
- la possibilité de faire cohabiter dans une même pièce séparée par une cloison amovible en bois, plusieurs activités ;
- le fonctionnement, la gestion et la maintenance de la salle de spectacle et de sa régie;
- la cohabitation entre publics jeunes et moins jeunes, les premiers ayant parfois des activités plus bruyantes (répétitions musicales, ping-pong, danse africaine etc.) que les seconds (réunions, cours d'alphabétisation, jeux de société, ...) ;
- la surveillance et l'accès aux postes informatiques en réseau ...

Analyses critiques et mise en perspective avec les problématiques de Buxerolles :

Nous avons ensuite demandé aux habitants de Buxerolles, en salle de réunion, de nous dire ce qu'ils avaient retenu des problèmes d'usages et de gestion soulevés pendant la visite, ainsi que des avantages ou inconvénients que posaient par conséquent, les solutions entendues ou observées.

Nous avons ensuite essayé d'en tirer avec eux, des enseignements par rapport au contexte de Buxerolles et notamment, par rapport à leurs attentes d'utilisation des espaces dans leur futur centre socioculturel.

Les réflexions émises révélèrent une fois de plus tout l'intérêt de réaliser des évaluations in situ : les remarques des uns et des autres dépassaient les jugements de valeur. Les habitants étaient également capables de mettre en perspective ce qu'ils avaient observé

avec leurs préoccupations en termes d'attentes d'usages et de modes de vie, pour le centre socioculturel de Buxerolles.

A propos de la salle de spectacles par exemple, les visites menées avec les membres des groupes de pilotage et les habitants permirent en particulier aux uns et aux autres :

- d'avoir des repères spatiaux : un espace spectateurs de près de 500 m2 (taille qu'ils envisageaient pour la salle de Buxerolles) leur parut rapidement hors d'échelle par rapport aux types de spectacles qu'ils envisageaient ;
- de mieux identifier les problèmes de gestion , de maintenance et d'utilisation posés par des salles à grande capacité et très spécialisées.

A propos de la place des jeunes dans l'équipement, les groupes et nous-mêmes, prirent conscience des problèmes suivants:

- les jeunes (16-25 ans) apprécient :
  * d'être un peu à l'écart dans ce type d'équipement;
  * d'avoir leurs propres espaces, discuter, jouer, faire du soutien scolaire un peu à l'écart des adultes mais sans être totalement isolés du reste du centre pour des raisons de surveillance et d'intégration dans la vie de la structure ;
  * pouvoir faire de la musique fort ;
  * d'avoir une possibilité d'accès autonomes à leurs espaces propres : sont ici en jeu, nous expliquèrent les animateurs, une question de responsabilisation des jeunes ainsi que l'instauration d'une relation de confiance entre eux et les adultes ;
- l'isolement (géographique et par conséquent phonique) des ateliers de peinture et du local de répétition musicale des jeunes des autres espaces a été perçu par les jeunes rencontrés et par les personnels du centre, puis reconnus par les habitants de Buxerolles comme un point positif.

A partir de l'observation de ces ateliers et de leurs pratiques par les jeunes, les habitants du groupe "social" ont insisté sur les pratiques musicales des jeunes de Buxerolles: beaucoup feraient partie de groupes et n'ayant pas de lieu de répétition, s'installeraient dans les garages des parents. Ils évoquent en particulier le problème du stockage des instruments, concluant qu'il vaudrait mieux prévoir des salles de 30 m2 environ avec des rangements que des salles de 45 m2 par exemple.

Pour transposer les réflexions apportées par la visite au cas de Buxerolles, Éric Daniel-Lacombe avait élaboré différents schémas à partir de plans d'équipements socioculturels réalisés par des architectes de renom. Ces schémas se situaient à différentes échelles permettant d'explorer des problématiques spécifiques en jeu dans l'opération de Buxerolles :

- l'intégration urbaine du centre socioculturel de Buxerolles par rapport aux habitations voisines, aux différentes voiries et à la salle des Sports (schémas 1 et 2) ;

- l'organisation des activités dans l'équipement dans une perspective d'autonomie d'accès de certains espaces (schémas 3 et 4).

Deux équipements étaient représentés dans le contexte géographique et urbain de Buxerolles : ils proposaient deux configurations spatiales très contrastées, induisant des usages et modes de gestion très spécifiques.

Bien que très différentes, les deux configurations proposées permettaient une utilisation en autonomie de chaque grand espace d'activités, préoccupation des habitants de Buxerolles affirmée par le préprogramme.

Le premier type était désigné comme ensemble de maisons, en village ou "comme une ferme" à la façon de Lucien Kroll ; le second, présentait un équipement organisé à la façon d'Alvar Aalto en rue autour de laquelle se greffaient des volumes d'espaces d'activités autonomes.

Nous expliquions aux habitants qu'il n'était pas question de voter pour l'un ou l'autre mais d'expliciter les avantages et inconvénients qu'ils voyaient dans chacune des deux configurations, en se basant sur l'expérience des visites qu'ils venaient de faire et des problèmes à envisager pour le centre de Buxerolles.

Au sujet de l'insertion urbaine de l'équipement de site, voici par exemple comment les habitants réagirent aux plans et schémas proposés ci-dessus :

A la lecture des schémas 1 et 2 présentant les équipements dans leur contexte, les habitants perçurent la Salle des Sports comme un ensemble architectural massif, leur faisant craindre que le groupe d'équipements, "Centre socioculturel -Salle des sports", n'apparaisse comme "un gros bloc écrasant les habitations voisines".
En observant la configuration "village", ils firent l'hypothèse que si l'équipement était constitué de plusieurs bâtiments de hauteurs différentes, formant une graduation des échelles de la Salle de Sports vers les habitations, le paysage et le caractère imposant de la Salle de sports seraient adoucis.
D'une manière générale, les habitants estimaient qu'il fallait faciliter l'apparition d'un lien spatial entre la Salle des Sports et le centre socioculturel pour favoriser les échanges et les intentions de passage d'une structure à l'autre. Dans la configuration "rue", ils regrettèrent que le bâtiment de la Salle des Sports et celui du centre socioculturel donnent l'impression de s'ignorer.
Depuis l'avenue de la Liberté, les passants devaient pouvoir apercevoir qu'il y avait des activités sur l'emprise centre socioculturel - Salle des Sports : l'entrée du centre ne saurait être forcément de côté de l'avenue de La Liberté, mais plutôt du côté "Salle des sports", selon eux. Ils appréciaient dans la structure "patio" que l'entrée de la Salle des sports ne soit pas cachée.

Après avis du groupe de pilotage, nous essayâmes de réintroduire ces préoccupations dans le programme, en exprimant dans un premier temps l'intention générale à laquelle l'architecte aurait à répondre, puis les autres intentions lui étant sous-jacentes.
Concernant l'insertion urbaine de l'équipement, la rédaction fut la suivante :- à noter que nous adoptons pour ces intentions générales introductives du programme, qui sont des indications structurantes du projet pour la maîtrise d'ouvrage, une forme plus prescriptive que dans le reste du programme où sont plutôt formulés "des problèmes".

" ***Configuration architecturale d'ensemble : unité de l'équipement et diversité des espaces*** *:*
<u>Le rapport à l'architecture environnante : contribuer à une graduation des échelles de bâtiments de la Salle des Sports vers les habitations</u>
La Salle des Sports est considérée comme un bâtiment imposant par les habitants. Les maisons voisines représentent en revanche des petites entités d'habitations. Le centre socioculturel devra se situer entre ces deux échelles de perception. Plus précisément, il faudra faire en sorte que le centre socioculturel participe à une graduation des échelles de la Salle de Sports vers les habitations et réciproquement, permettant ainsi d'adoucir les liaisons visuelles entre ces deux entités spatiales.
La mise à l'étage de certains espaces d'activités est possible et pourrait participer à cette graduation, mais le choix des activités qui y seront placées devra bien tenir compte des problèmes d'usages évoqués dans le programme.

<u>L'entrée de l'équipement</u>
Si la Salle des Sports et le centre socioculturel se trouvent côte à côte, il est utile de penser à l'articulation de leurs accès afin d'éviter l'impression que les deux équipements

s'ignorent et se tourner le dos. Ces deux structures doivent constituer un ensemble d'équipements publics vers lesquels se créent une synergie dans la pratique des activités proposées par l'un et par l'autre.
Un "appel", une invitation à l'entrée dans ce pôle d'activités socioculturel les et sportives, devra être suggérée depuis l'avenue de la Liberté, participant ainsi à une ouverture symbolique de l'équipement vers son environnement - les liaisons visuelles ne seront pas forcément redoublées par des axes physiques qui risqueraient de trop segmenter les espaces.
L'ouverture principale du centre socioculturel - c'est-à-dire, les différentes entrées des espaces d'activités - sera orientée plutôt vers la Salle des Sports que du côté de l'avenue de la Liberté, mais depuis l'avenue de la Liberté, l'entrée de la Salle des Sports ne devra pas être cachée par le centre socioculturel .

Dans la diversité des espaces et des pôles de bâtiment, préserver une unité architecturale d'ensemble
On pourra utiliser selon les espaces à traiter, des matériaux et des formes adaptées aux types d'usages pressentis, et qui permettront de bien identifier les types d'activités qui s'y dérouleront. Le traitement architectural pourrait participer à une certaine signalétique et à la découverte à distance de certaines activités, sans opter pour autant pour une trop grande transparence des façades perturbant l'intimité.
Tout en répondant à ces préoccupations, le centre socioculturel ne devra pas donner l'impression d'une juxtaposition ou d'un éclatement des espaces d'activités qui renverrait dos-à-dos chaque génération. Il devra offrir une unité architecturale d'ensemble dans un souci de cohérence entre la composition architecturale et l'appréhension de l'organisation spatiale des activités selon leur nature."

Source : Programme d'esquisse pour la construction du centre socioculturel de Buxerolles (86). Association "Changement social, Modes de vie, Modes d'habiter" pour la mairie de Buxerolles. Avril 2002.

Au sujet de l'organisation interne des activités et de la gestion de l'équipement, les remarques des habitants et utilisateurs en groupes de concertation, furent les suivantes :

La recherche d'un lien entre certaines activités et donc les espaces, est apparue comme essentielle pour les habitants de Buxerolles:

- Dans le type "rue", les habitants estimèrent que l'impression de liaison pouvait être fausse : "avec cette enfilade d'espaces, les activités peuvent en fait se trouver repliées sur elles-mêmes."
- Un espace trop éclaté (configuration "village") pouvait aussi renvoyer dans un coin chaque génération, ce qui était contraire à l'objectif général. Les habitants craignaient que l'équipement apparaisse comme une juxtaposition de salles et perde son unité générale.

Le problème de l'accueil fut soulevé :
La configuration "village" posait pour les habitants le problème de l'accueil : s'il y avait plusieurs bâtiments, comment les gens pourraient-ils bien repérer l'accueil. Comment faciliter l'entrée et l'accueil dans le centre, surtout pour des personnes fragiles, qui n'oseront pas trop rentrer ?
Serait-il alors possible d'avoir un accueil global qui permette d'orienter les gens vers les activités dans le centre ou ailleurs, ce qui supposerait d'avoir quelqu'un en permanence à ce poste ?

La configuration "patio" fut perçue comme pouvant permettre de disposer d'un espace à l'air libre sécurisé (clos) où pourraient se dérouler des activités complémentaires ou en extension. La possibilité qu'elle offrait d'isoler certaines espaces aux activités les plus bruyantes et de les traiter avec des matériaux ad hoc, fut soulignée.
La configuration "bâtiment unique" suscita des craintes concernant les problèmes de chauffage et donc de coûts de fonctionnement : "*tout le bâtiment risque de devoir être chauffé en permanence, même si une seule partie des salles est utilisée*".

Une première élaboration du programme d'esquisse avec la rédaction de problèmes, d'intentions de réponses architecturales possibles et de schémas les illustrant, fut présentée au groupe de pilotage, en insistant en particulier sur les deux sujets de préoccupation qui s'étaient précédemment exprimés.

Concernant la salle de spectacles, notre proposition de capacité et de niveau d'équipement fut jugée satisfaisante par l'ensemble des élus et partenaires : la salle pourrait contenir 280 personnes assises, mais pour tenir dans ses 500 m2 et le coût (investissement et fonctionnement) envisagé, elle n'aurait pas de gradins totalement amovibles ni de régie professionnelle.
Pour les espaces pratiqués par les jeunes, nous envisagions la création d'un "pôle-jeunes" à l'accès autonome, mais associé à des espaces d'ateliers (dont l'un serait consacré à des répétitions musicales) : ces ateliers seraient en fait utilisés par des personnes de tous âges et assureraient un brassage intergénérationnel.
Les évaluations in situ et les discussions de groupes, nous avaient amenés à proposer la création d'un quatrième espace de transaction consacré à l'administration, mais une question restait en suspens : comment organiser l'espace d'accueil dans un tel équipement ? Quelle conception de l'accueil du public avait l'organisme gestionnaire, à savoir, l'association "Maison des Projets" ? Ou plus précisément, fallait-il envisager l'installation d'un bureau d'accueil spécifique, sachant que si aucun personnel n'était recruté pour occuper ce poste, cet espace risquait d'être inutilisé et donc "perdu" par rapport à d'autres attentes, comme nous l'avions observé dans l'un des équipements visités ? Nous ne pouvions trancher cette question sans savoir quel était le mode de fonctionnement et les dotations en personnel du futur équipement. la présence de la CAF et du président de l'association dans le groupe de pilotage, permirent d'aborder ces questions et de leur trouver des réponses bien acceptées par les uns et les autres.
Les membres du groupe de pilotage validèrent l'idée d'un espace d'accueil spécifique et avaient prévu dans leur budget, le recrutement d'une personne pour occuper ce poste. Or la création de cet espace supposait d'en restreindre pour conserver la même enveloppe budgétaire et spatiale : il revenait au groupe de pilotage de faire les arbitrages nécessaires, ce qu'il fit.

Le groupe de pilotage nous demanda également de proposer un schéma d'organisation générale pour l'équipement. Nous refusâmes, car ce schéma risquait de donner une générale forme à l'équipement. Les schémas du programme se focalisaient par espace de transaction, sur des situations problématiques particulières en essayant d'illustrer l'intention d'aménagement qui devait guider la conception ; il revenait aux architectes de réfléchir à cette conception et de trouver une organisation d'ensemble astucieuse.

Une nouvelle version du programme fut présentée en groupe de pilotage, un mois plus tard pour validation finale.
Cette dernière réunion consacrée au programme d'esquisse, donna l'occasion de faire des arbitrages ultimes concernant des activités qui pourraient ou non trouver leur place dans le centre : une discussion importante porta notamment sur un relogement possible des activités de danse actuellement abritées de manière inconfortable, dans des locaux de la mairie.
Il fut finalement établi que ces activités très exigeantes du point de vue de leurs conditions techniques de pratique, risquaient de trop contraindre l'utilisation de la salle de débats ou de celle de la salle de spectacles: dès le début de l'opération, nous avions essayé de prévenir les membres du groupe de pilotage contre la tentation d'une recherche de polyvalence absolue des espaces était un leurre, surtout si on souhaitait privilégier une certaine qualité d'usages des espaces. Les visites réalisées avaient été assez démonstratives en ce sens. A après vingt minutes de discussion, les membres du groupe de pilotage, conclurent qu'il y avait des choix à faire pour le centre socioculturel et qu'on ne pouvait pas essayer de tout y loger.
Le maire proposa d'engager une réflexion parallèle concernant les conditions de pratique de cette activité dans la commune mais à l'extérieur du centre socioculturel.
Quelques jours plus tard, le programme fut approuvé à la majorité du conseil municipal, les élus de l'opposition s'abstenant.

L'élaboration du diagnostic social local, la préparation du contrat de projet préfigurant le projet de vie et la définition d'un programme d'esquisse ont, au total, duré deux ans.
Un échéancier jusqu'à l'ouverture de l'équipement fut établi et diffusé dans la presse.

Notre mission se poursuit et s'achèvera à l'évaluation ex-post de l'équipement.
De nouveaux cercles de concertation sont prévus entre les stades d'Avant Projet Sommaire et d'Avant Projet Détaillé avec les habitants. Le groupe de pilotage continuera également à se réunir.

RÉCAPITILATIF DE LA DÉMARCHE PROGRAMMATIQUE, DES OUTILS D'IMPLICATION DES ACTEURS ET D'ENQUETES ADOPTÉS

Dispositif de concertation et de participation mis en œuvre par la municipalité et la fédération départementale des centres sociaux et socioculturels de la Vienne pour l'élaboration d'un diagnostic social local et du contrat de projet de Buxerolles: octobre 1999 - octobre 2000.

DATES DES RÉUNIONS	OBJET DES RÉUNIONS	RÉUNIONS DU COMITÉ DE PILOTAGE	RÉUNIONS PUBLIQUES	RÉUNIONS DU GROUPE SOCIAL	RÉUNIONS DU GROUPE CULTURE	RÉUNIONS DU GROUPE MAISON DES PROJETS	RÉUNIONS JEUNES	CONSEIL MUNICIPAL	
9/07/99	Décision et lancement d'un diagnostic social local en vue de l'élaboration d'un projet social et culturel								Communication régulière de la municipalité et des élus de l'opposition par voie de presse
18/10/99									
1/12/99									
7/02/00									
7/03/00	Organisation de la concertation								
23/03/00									
4/04/00									
20/04/00									
25/04/00	Élaboration des grandes orientations du contrat de projet								
26/04/00									
27/04/00									
9/05/00									
10/05/00									
11/05/00									
15/05/00									
22/05/00									
5/06/00									
7/06/00									
8/06/00									
13/06/00	Présentation du contrat de projet								
4/07/00									
oct-00	Validation des premières orientations du contrat de projet et décision de réaliser un centre socio-culturel								

Les trois types d'instances, comité de pilotage, groupes d'utilisateurs et d'habitants, équipe opérationnelle (Fédération des centres sociaux) sont bien présentes déjà. Le comité de pilotage comprend à la fois des utilisateurs, des habitants et des élus.
Par ailleurs, il n'y a pas d'itérations par "cercles de concertation" dans le fonctionnement de ces différentes instances.

Dispositif de concertation et de participation mis en œuvre par la municipalité et notre équipe de programmation pour l'élaboration du programme d'esquisse du futur centre socioculturel de Buxerolles, à partir d'octobre 2000.

DATES DES RÉUNIONS	OBJET DES RÉUNIONS	RÉUNIONS DU COMITÉ DE PILOTAGE	RÉUNIONS PUBLIQUES	RÉUNIONS DU GROUPE SOCIAL	RÉUNIONS DU GROUPE CULTURE	CONSEIL MUNICIPAL	
29/09/00	Présentation et validation de la démarche programmatique						Communication régulière de la municipalité et des élus de l'opposition par voie de presse
27/10/00							
2/12/00	Évaluation des terrains d'implantation						
9/12/00							
12 et 13/01	Élaboration des premières orientations programmatiques						
26/01/01							
ÉLECTIONS MUNICIPALES DE MARS 2001							
2/07/01	Présentation et validation du préprogramme						
18/10/01							
11/11/01	Choix définitif du site						
22/11/01	Évaluations de centres socioculturels à Poitiers (Cohabitation activités sociales et socioculturelles, modalités de fonctionnement des salles de spectacle). Élaboration du programme d'esquisse						
7/12/01							
23 et 25/01/ 02							
21/02/02	Présentation, réajustement, validation du programme d'esquisse						
27/03/02							
24/04/02							

Nous avons conservé les trois types de groupes de travail (comité de pilotage, groupes de concertation, équipe opérationnelle) mais en modifiant leur composition ; le comité de pilotage est composé d'élus, de représentants des partenaires institutionnels et des futurs gestionnaires de la structure. Le groupe "Maison des Projets" a changé de nature et est devenu un groupe chargé de définir la structure et le mode de gestion du futur équipement sous la direction de la Fédération Départementale des Centres Sociaux et Socioculturels de la Vienne. Il n'apparaît pas sur ce planning, mais s'est aussi réuni tout au long du processus. Le président de l'association créée, une fois nommé, a fait partie du comité de pilotage.

La démarche a été organisée en itérations successives, le comité de pilotage se réunissant avant chaque itération et en fin d'itération.

RÉALISATION DU CENTRE SOCIO-CULTUREL DE BUXEROLLES
ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE CONCERTÉE ET PARTICIPATIVE

DÉCISION DU CONSEIL MUNICIPAL D'EFFECTUER UN DIAGNOSTIC SOCIAL LOCAL
(Octobre 1999)

PHASES 1 ET 2

DIAGNOSTIC SOCIAL LOCAL ET ÉLABORATION DU PROJET DE VIE
(Octobre 1999 - juillet 2000)

Diagnostic social local et élaboration du projet de développement socio-culturel de la commune
Confirmation de la pertinence du projet de centre socio-culturel

Elaboration du projet de vie général de l'équipement

Caractéristiques auxquelles devra répondre l'équipement:

"Créer de la vie locale dans la commune, contribuer à développer des actions pluri-générationnelles et pluridisciplinaires animées par et pour les habitants"

Définition d'objectifs relatifs à la vocation future de l'équipement:

" - un lieu ressource où seront montés, fédérés et accompagnés des actions et des projets dans le domaine de la vie locale et des activités culturelles;

- un lieu d'écoute pour les individus de tous les âges et les familles, lieu où s'exprimera une solidarité intergénérationnelle;

- un lieu d'animation qui permettra d'organiser des activités liées aux loisirs, à la culture et au sport."

PHASE 3 : ÉLABORATION DU PROGRAMME D'ESQUISSE ET CRÉATION D'UNE STRUCTURE DE GESTION
Octobre 2000-avril 2002 (6 mois d'interruption pendant la campagne des élections muncipales)

DÉFINITION DU PROJET SOCIO-SPATIAL
Opérateur : Équipe de programmation

ITÉRATION 1 : Octobre à décembre 2000
Evaluation des 4 sites pressentis
Résultat à la fin de l'itération: deux sites retenus

ITERATION 2 : Janvier à novembre 2001
Elaboration du préprogramme
Résultat : Pré-programme, définition de la taille de la structure, du budget d'investissement et de fonctionnement.
Précisions quant aux enjeux du choix final de la localisation.
Réunion publique de présentation du préprogramme
Validation par le conseil municipal du préprogramme et choix définitif du site

ITERATION 3 : Novembre 2001 à avril 2002
Elaboration du programme final :
- évaluation d'équipements socioculturels à Poitiers
- groupes de transaction
- arbitrages et ajustements du programme par le groupe de pilotage

Validation du programme d'esquisse en conseil muncipal

DÉFINITION D'UNE STRUCTURE DE GESTION ET D'UN CONTRAT DE PROJET POUR 2002/2004
(Opérateurs : maison des projets, en collaboration avec la FDCSV)

Préparation de la création de la structure de gestion du futur centre socio-culturel Décembre 2000 - avril 2001

Création de l'association "Maison des projets" : De novembre à avril 2001

Recrutement du directeur du futur centre socio-culturel : juin-octobre 2001

Intégration de l'équipe de direction et de gestion de l'équipement dans le dispositif de concertation de la démarche programmatique à partir de novembre 2001

PHASE 4 : CONCEPTION, RÉALISATION, OUVERTURE DU CENTRE SOCIO-CULTUREL
Juin 2002 - septembre 2004

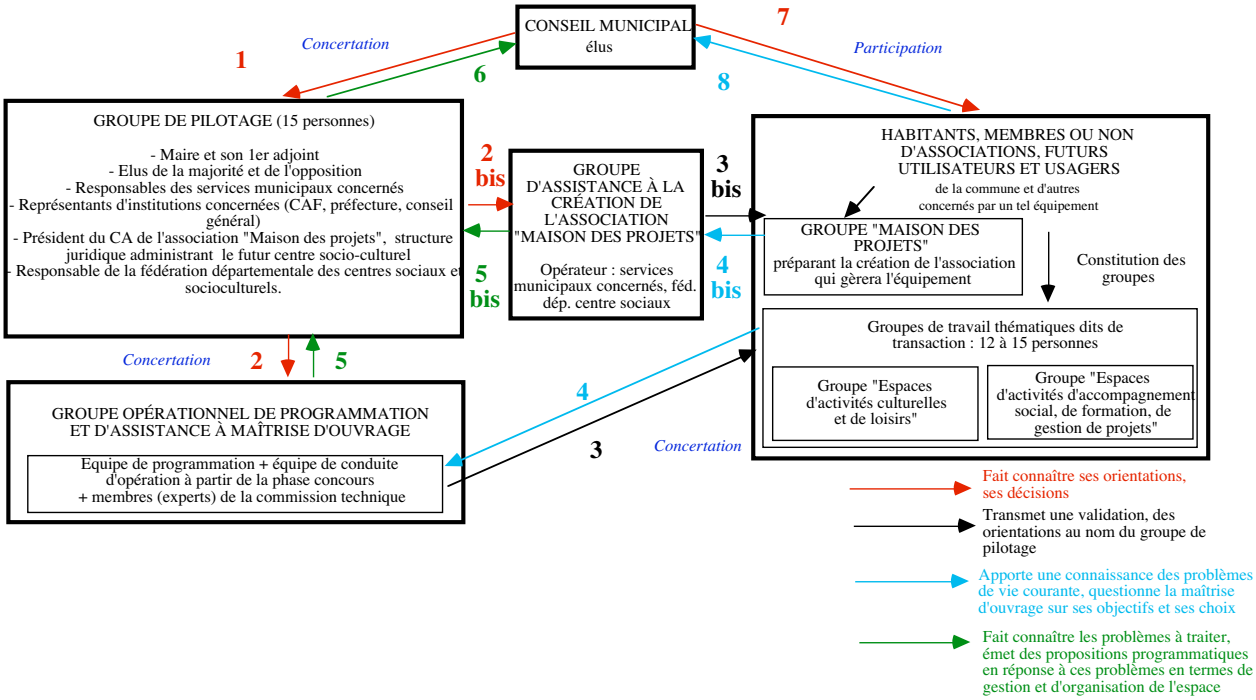
CHOIX DU MAITRE D'OEUVRE : CONCOURS
Formation de la commission technique : Juin 2004
Jurys septembre 2002 -janvier 2003

ITÉRATIONS 4 et 5: en 2003
Ajustements phases APS et APD programme-projet avec deux cercles de concertation habitants, utiliateurs / groupe de pilotage / groupe de pilotage restreint - architectes

APPEL D'OFFRE DE TRAVAUX ET CHANTIER en 2003-04

PHASE 5 : ÉVALUATION EX-POST DU CENTRE SOCIO-CULTUREL
Prévue 6 mois après ouverture : opérateur équipe de programmation

ORGANISATION SCHÉMATIQUE DU PROCESSUS CONCERTATION ET DE PARTICIPATION POUR L'ÉLABORATION DU PROGRAMME D'ESQUISSE



Quelques enseignements généraux à tirer d'une opération à mi-parcours

L'opération de la construction du centre socioculturel de Buxerolles, si elle semble pour beaucoup d'aspects exemplaire jusqu'à présent, est bien sûr à replacer dans un contexte particulier.

La commune en question ne connaît pas les mêmes niveaux de difficultés socio-économiques et urbanistiques que d'autres communes en France

Par ailleurs, son histoire, marquée par la présence d'associations très impliquées dans le développement socioculturel et urbain de la commune, comme celle des Castors, contribue sans doute à expliquer la capacité de mobilisation des habitants dans les groupes de travail et les réunions publiques, toujours bien sûr, de manière relative avec d'autres contextes municipaux.

Néanmoins, on peut aussi dire que la démarche programmatique s'est développée dans de bonnes conditions, c'est-à-dire, a produit des résultats à chaque phase et assez partagés, grâce à la qualité d'implication et d'organisation de l'équipe municipale, et surtout, grâce au niveau et aux modalités d'engagement du maire de la commune dans le processus dès le début de la réflexion.

Cet engagement de l'équipe municipale et de son maire, s'est traduit notamment par une capacité à formuler un projet politique d'ensemble ; à affirmer des axes de développement socioculturel pour la commune - dont la construction de l'équipement n'était qu'une des composantes ; à arbitrer et à décider, tout en s'appuyant sur des dispositifs de concertation et de participation, bases d'un travail d'élaboration collective progressive d'un projet.

Cette logique de travail a aussi semble t-il, consolidé la légitimité du maire à devoir parfois décider ou prendre des initiatives seul, pour débloquer certaines situations.

Associée au groupe de pilotage, l'opposition municipale a pu faire entendre ses objections, sans pour autant que le projet ne soit bloqué, grâce à la dynamique itérative et interactive "concertation élargie -décision" engagée.

Enfin, soulignons que l'équipe municipale mais aussi plus généralement, les membres du groupe de pilotage, se sont totalement appropriés la démarche, car la trouvant dans la lignée du travail qu'ils avaient commencé à entreprendre avant notre arrivée, et donc en phase avec leurs préoccupations de "gouvernance". Ce sont eux qui, à présent, l'expliquent et la défendent, sans forcément demander notre soutien, face aux plus sceptiques ou à de nouveaux interlocuteurs.

B - Difficultés et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la démarche

Si la réalisation du centre socioculturel de Buxerolles constitue un exemple plutôt concluant de possibilité d'application de la démarche précédemment exposée, nous avons aussi été confrontés, lors de cette opération et d'autres, à certaines difficultés qu'il est important de mentionner. L'étude de ces problèmes permet de mieux envisager les conditions minimales nécessaires - mais pas forcément suffisantes - pour que l'implication des habitants, utilisateurs et usagers, dans un processus opérationnel soit continue tout au long d'une opération, et contribue véritablement à l'élaboration d'un projet.
Nous ne retracerons pas chacune de ces opérations en détail, mais insisterons sur certains moments du processus où se sont jouées des décisions importantes engageant la réussite de la démarche.
En fait, d'une manière générale, on peut dire que ce type de démarche constitue un bon analyseur des processus de décision et des rapports entre les différents acteurs concernés, dans les opérations de construction aujourd'hui.

Les difficultés d'une maîtrise d'ouvrage à produire un projet politique et urbain dans lequel s'inscrit l'opération d'équipement de proximité à engager

La décision de réaliser un équipement public doit découler d'un diagnostic urbain et d'orientations d'organisation urbaine, soutenues par un projet politique à moyen et long terme.
Comme pour tout projet architectural ou urbain aujourd'hui, la mise en œuvre d'une démarche de programmation et sa concrétisation peuvent être mis en échec par :

- une absence de projet politique clairement énoncé et bien identifiable dont découleraient les actions engagées ;
- un projet urbain également peu explicite et auxquelles se substituent des opérations menées au coup par coup ;
- une absence d'explicitation et de hiérarchisation des problèmes socio-urbains à traiter, ce qui signifie que les termes des arbitrages entre plusieurs actions ne peuvent être établis;
- un mode de gestion locale peu collégial, avec des informations circulant très mal d'un service à l'autre ;
- une maîtrise d'ouvrage des projets plus technique que politique, les initiatives semblant davantage être pilotées par les services municipaux (Mission ville, services techniques) que par les élus.

Ces dimensions interdépendantes peuvent caractériser ce qu'on appelle traditionnellement, mais sans toujours la définir, "une maîtrise d'ouvrage faible"[109].

La décision de construire ou de réhabiliter un équipement ne peut être prise et soutenue en dehors d'une réflexion de politique urbaine plus large.

On peut par exemple constater que la tentation est toujours forte d'étudier les possibilités d'implantation d'un équipement en se limitant à la recherche des terrains disponibles sans se poser suffisamment la question du développement urbain souhaitable. Le choix d'un terrain dépend de critères économiques, techniques et urbanistiques à prendre simultanément en considération, or cette dernière dimension est difficile à apprécier sans orientations stratégiques liées à l'existence d'un projet urbain préalablement défini. L'absence d'éléments de cadrage de ce type au moment de la discussion de ce choix - qui doit intervenir au plus tôt dans la démarche -, peut le fragiliser ultérieurement, à tout moment du processus, et éventuellement conduire à une remise en cause de l'opération.

La difficulté à constituer un groupe de pilotage de "décideurs" dès le début de la réflexion programmatique

La nécessité d'entreprendre une opération de réhabilitation ou de construction est parfois suggérée par un directeur d'établissement ou des représentants des services techniques locaux. La pression sociale à laquelle sont soumis certains acteurs locaux de la Politique de la Ville en particulier, impliqués dans le devenir de quartiers en difficulté, les conduit à engager des projets avec les habitants, sans s'assurer au préalable qu'ils disposent d'un véritable soutien politique pour les mener à terme.

Or un utilisateur ou un technicien ne peut porter longtemps seul un projet nécessitant des investissements lourds et des partenariats multiples. Même s'il dispose dans certains cas du pouvoir d'engager des moyens financiers et techniques pour des études préalables, (évaluation, diagnostic), le projet a besoin, à un moment donné, d'un soutien politique et financier plus large. Le fait de ne pas constituer immédiatement un groupe de pilotage avec les différents acteurs institutionnels susceptibles de financer le projet ou de gérer les services qui y seront proposés, conduit quasi irrémédiablement à un blocage ou à un fort ralentissement de l'opération, en particulier, au moment où il faut faire valider le programme par le conseil municipal et donc de lancer une procédure de sélection d'un maître d'œuvre. Cette étape est en effet cruciale, car elle annonce la concrétisation du projet et donc valide la décision d'engager des dépenses importantes. Elle est le moment où se révèle le caractère légitime ou non du pouvoir du groupe de pilotage qui s'est précédemment réuni.

---

[109] Nous avons retrouvé ces caractéristiques aussi bien lors des tentatives d'application de la démarche programmatique en architecture, que dans l'analyse d'opérations menées par marchés de définition ces dernières années. Cf. *Marchés de définitions simultanés : évaluation d'une procédure*, op. cit.

Jusque-là, dans les phases programmatiques antérieures, élus ou techniciens ne se préoccupent pas toujours du travail effectué, surtout s'ils constatent que le maire ou ses principaux adjoints s'y impliquent peu. Le directeur d'établissement ou le technicien peut alors avoir l'impression que "son" projet avance bien, et que ce n'est vraiment pas la peine de déranger les premiers élus ni de faire des vagues en invitant les opposants politiques à la réflexion. Mais lors de la finalisation du programme d'esquisse, vient le désenchantement. Les promoteurs du projet constatent que celui-ci n'est pas prioritaire pour la commune par rapport à d'autres, ou que les représentants de certains services municipaux ou élus, qui n'avaient pas cru nécessaire jusqu'alors de participer au groupe de pilotage car ni le maire ou ni son premier adjoint n'y étaient présents, ne se montrent pas du tout d'accord avec une partie du programme qu'ils semblent découvrir. Dans le meilleur des cas, le projet est retardé de quelques mois, à condition que l'on réussisse à impliquer les premiers élus dans un groupe de pilotage pour apporter les arbitrages indispensables et redonner une dynamique au processus. Autrement, le projet peut s'arrêter ou donné lieu à des décisions unilatérales, et l'on pourra dire que de l'argent a été dépensé quasiment pour rien lors des premières phases d'études programmatiques.

Il n'est pas facile de percevoir immédiatement que le porteur du projet n'a pas de réel soutien politique, car il aura toujours tendance à dire "qu'il n'y a pas de problème" et qu'il est personnellement appuyé par tel élu ou par le maire. Ce "chef de projet" vit comme un manque de confiance à son égard, le fait que l'équipe de programmation lui conseille vivement d'impliquer les premiers élus au plus tôt dans le processus. Or la seule véritable façon de s'assurer que le projet émane d'une véritable volonté politique, est de conditionner le début de la réflexion programmatique à la constitution d'un groupe de pilotage de "décideurs" et ouvert à l'opposition politique locale. La présence des plus importants responsables politiques de la commune dans cette instance, entraîne alors celle de l'ensemble des services municipaux et des partenaires institutionnels. Les décisions prises au sein du groupe de pilotage prennent un poids plus important et deviennent difficilement révocables.

L'impatience des chefs de projet à engager la démarche auprès des habitants sans validation politique préalable

La première réunion du groupe de pilotage ou du conseil municipal tardant à être organisée, impatient, le chef de projet ou les responsable des services techniques peut demander à l'équipe de programmation de commencer à rencontrer les habitants ou les utilisateurs, lors d'une réunion publique ou de premiers groupes de concertation.

Or tant que la démarche n'a pas été validée dans ses grands principes par le groupe de pilotage et par l'autorité administrative compétente, et qu'elle n'a pas été présentée à la

population et aux utilisateurs par un représentant de cette autorité, il est dangereux pour l'équipe de programmation de s'avancer en public à ce sujet.

La lassitude de la population à participer à l'élaboration de projets qui habituellement ne se concrétisent pas ou sans tenir compte de leur avis

Sans cesse en prise avec les problèmes de vie quotidienne et les attentes des habitants, les services municipaux sont parfois tentés de multiplier les initiatives "participatives", au risque de tomber dans de "l'activisme" ou de susciter une réelle lassitude ou un découragement de la population à s'impliquer, lorsqu'elle constate que la plupart de ces projets ne se concrétisent pas.

Il devient alors de plus en plus difficile de les persuader de s'investir dans une nouvelle réflexion. L'engagement du maire ou de son adjoint dès le lancement de la démarche, lors d'une première réunion publique en particulier, peut aider à cette mobilisation.

Mais cela ne suffit pas. Il faut ensuite démontrer aux potentiels participants aux groupes de concertation que les préoccupations ou avis qu'ils exprimeront seront réellement pris en compte par les techniciens et les élus. Lorsque cela n'a pas été le cas dans les démarches dites "participatives" menées jusqu'alors, c'est d'autant plus difficile.

La difficulté d'impliquer certaines populations dans les processus pré-opérationnels

Nous avons déjà eu l'occasion d'aborder dans la première partie de ce rapport, la difficulté aujourd'hui d'impliquer les jeunes, les personnes isolées, peu socialisées etc. dans les processus de concertation élargie, c'est-à-dire dans des groupes de travail. L'approche que nous développons se heurte également à ce problème mais tente d'y apporter plusieurs types de réponses en proposant en particulier de diversifier les méthodes d'enquête, de s'appuyer sur des groupes d'habitants-relais, de multiplier les supports (oraux et écrits) d'information… Nous ne sommes pas les seuls à préconiser ou à adopter de tels moyens, mais on peut souligner que cette posture cherchant à impliquer tout au long du processus programmatique, les publics les plus divers, de plusieurs façons possibles, vise à dépasser la situation plus traditionnelle d'un travail en chambre mené par quelques techniciens ou élus municipaux avec quelques habitants-experts avertis….

La longueur du temps nécessaire à l'aboutissement d'un projet de construction dans la vie des habitants

Entre le moment où une démarche de diagnostic est engagée et où le bâtiment ouvre ses portes, quatre à cinq ans sont au minimum nécessaires. La démarche que nous appliquons n'est pas beaucoup plus longue que d'autres moins participatives, mais qui rencontrent alors souvent par la suite des problèmes d'usages ou d'appropriation du projet, compliqués à résoudre.

On peut même supposer, qu'en incluant plusieurs phases et dispositifs d'implication des habitants et des utilisateurs jusqu'à la livraison du bâtiment, elle permet de mieux faire patienter ces derniers. Les temps de validation finale d'un programme d'esquisse et du choix du maître d'œuvre ou des entreprises sont cependant, comme pour toute démarche, les plus susceptibles de s'éterniser, tandis qu'il est difficile d'y associer les habitants. L'équipe municipale a tout intérêt de continuer à informer la population des décisions prises pendant ces moments, mais sans tomber dans l'excès, en cherchant par exemple à organiser des réunions avec les habitants, alors que des décisions sont en suspens et qu'il devient périlleux de s'avancer sur certaines questions.
Parfois, le projet peut commencer à naître "hors les murs" par des activités itinérantes qui seront plus tard hébergées dans le futur équipement. Ainsi, une municipalité a t-elle mis en service un "bus-ludothèque" pendant la réalisation d'un centre socioculturel. Les habitants et les animateurs ont pu ainsi commencer à se familiariser avec l'organisation d'un tel service. Le travail sur le projet de vie et les modalités de gestion de l'équipement, parallèle à celui de programmation spatiale, est également important pour mobiliser la population tout au long de la fabrication d'un projet. Mais cette réflexion ne doit pas non plus trop anticiper sur le processus de décision.

Le scepticisme des techniciens vis-à-vis des démarches impliquant habitants et utilisateurs tout au long de l'élaboration du projet[110]

Les services techniques municipaux, ceux de structures intercommunales, de sociétés d'économie mixte ou de la Direction Départementale de l'Équipement, ont l'habitude de réaliser la programmation de certains équipements de quartier. Certains ont le souci d'associer utilisateurs, usagers ou habitants à l'opération, mais sans toutefois être toujours convaincus de l'apport réel de cette "concertation élargie" dans l'élaboration du projet. Ils ont tendance plutôt tendance de la consultation, pour le principe :"*de toutes façons, on sait déjà ce dont les habitants ont besoin, par expérience... et puis ils ne sont jamais contents de ce qu'on fait, notamment les jeunes, qui démolissent toujours ce qu'on vient de réaliser pour eux, même quand on fait de la concertation*[111]", peut-on parfois entendre. Proposer une méthode reposant sur des cercles de concertation successifs donc plus longue et plus coûteuse que leur méthode de travail habituelle, est difficile à faire accepter aux techniciens, alors que l'on aura besoin de leur appui logistique pour organiser le processus. Le soutien du pouvoir politique est indispensable, mais peut ne pas suffire

[110] Certaines remarques rejoignent celles faites par le CERTU au sujet du manque de culture de la concertation élargie aux habitants chez les techniciens en France, in *La concertation en aménagement,* Collections du CERTU, Juin 2000, pp. 30-31. en particulier.
[111] Cette concertation dont parlent les techniciens est plus souvent de la consultation, qui consiste à aller présenter des projets déjà quasiment décidés et formellement très avancés, et pour lesquels se posent parfois seulement encore, des questions de coloris de revêtements, par exemple.

pour lever le scepticisme des techniciens. Il faut essayer de les rassurer sur la conduite des groupes de concertation en particulier, et leur montrer qu'il existe également un intérêt pour eux, à appliquer une telle démarche :

- il n'est pas question de faire croire aux habitants et utilisateurs qu'ils prendront directement des décisions : celles-ci sont du ressort du groupe de pilotage et du conseil municipal;
- on ne demandera pas aux habitants et usagers quels sont leurs besoins en locaux ou surface, mais les feront avant tout parler des problèmes ou attention à avoir liées à l'organisation de certaines activités;
- le rôle de l'équipe de programmation est surtout d'assurer un travail de médiation, de traduction et de reformulation en propositions programmatiques des problèmes soulevés par les différents acteurs;
- les techniciens peuvent être parfois trop perçus comme liés aux élus et ayant un pouvoir de décision, les habitants peuvent être alors tentés de leur demander de répondre immédiatement à leurs attentes; une équipe extérieure permet de construire un autre type d'échange dans les réunions.

Le fait de proposer de réunir encore des groupes de transaction pour discuter des propositions architecturales après le concours, inquiète également les techniciens chargés de la conduite d'opération ; ils craignent que des éléments fondamentaux du projet, validés par un jury ne soient remis en cause. Il faut alors essayer de les rassurer quant au déroulement et à la finalité du travail qui sera alors réalisé, en précisant qu'il ne s'agit pas de remettre en question le programme ni l'esquisse choisie par le jury, mais d'effectuer des analyses critiques sur des parties particulières du projet, et non pas sur l'ensemble. On cherchera à apprécier comment sont traités certains problèmes d'usage par l'architecte, pour en rendre compte ensuite précisément à ce dernier.

Des techniciens locaux qui vivent comme une remise en question de leur savoir-faire, l'appel à une équipe extérieure proposant une autre méthode de travail

Faire appel à une équipe de programmation (qui plus est, extérieure) pour appliquer une démarche différente de celle qui a prévalu jusque-là dans la réalisation des équipements publics, est, reconnaissons le, difficile à vivre pour les techniciens qui, depuis plusieurs années, réalisent ce type de mission. N'est pas seulement en jeu une résistance au changement, mais la démarche proposée peut aussi être vécue comme susceptible d'apporter un retour critique sur leurs pratiques habituelles et leurs conséquences. Ce retour critique peut être apprécié comme étant enrichissant par certains conducteurs d'opération ; mais pour les plus expérimentés notamment, il tend à être plutôt perçu comme une remise en question déstabilisante de plusieurs années de pratique professionnelle.

Lorsque l'opération suppose par exemple l'évaluation d'usages par une équipe extérieure d'équipements locaux conçus par les services techniques locaux, le contexte devient délicat, car seront certainement pointés des problèmes d'usages, dont ces derniers se sentiront éventuellement responsables. Mieux vaut dans ce cas pratiquer des évaluations d'équipements d'autres localités, sachant qu'on se prive alors d'une connaissance précieuse sur les pratiques des équipements de la commune ou la localité concernée par un projet... L'idéal serait sans doute que ces évaluations soient faites par les techniciens locaux eux-mêmes, de manière systématique, une fois les bâtiments en service, ce qui n'est pas le cas pour le moment.

Des chefs de projet, élus ou techniciens municipaux qui acceptent mal de ne pas pouvoir participer aux groupes de transaction

Il est souvent dans les habitudes de travail de chefs de projets, d'élus, de directeurs d'établissement, ou de techniciens, de s'adresser directement aux habitants et utilisateurs lorsqu'ils travaillent au montage de projets. Parfois, dans les opérations sur lesquelles nous avons travaillé, ces derniers avaient ainsi déjà organisé avant notre arrivée, de nombreuses réunions concernant le projet. Il peut alors être très difficile de proposer de nouvelles modalités de travail avec la population ou les utilisateurs. Certains ne comprennent pas qu'on mette en place un dispositif de concertation avec des règles précises, basées d'une part sur un travail de médiation avec la conduite par une équipe extérieure des groupes de concertation et d'autre part sur une dissociation, diagnostic/propositions programmatiques / décision politique, mettant en jeu des groupes d'acteurs aux rôles spécifiques. Souvent, la participation ou la concertation sont considérées comme des pratiques informelles et n'ayant pas besoin de médiateurs. Les techniciens ou chefs de projet ont souvent l'habitude d'animer les réunions, de formuler les propositions programmatiques, de prendre au fur et à mesure de l'avancement du projet certaines décisions, pour ne les faire valider par le conseil municipal qu'au moment où le programme d'esquisse est quasiment achevé. Face à l'approche méthodologique que nous proposions, nous avons constaté que certains ne comprenaient pas toujours au début le fait de ne pas pouvoir directement entendre les habitants et utilisateurs dans les groupes de concertation, et que chaque nouvelle proposition programmatique doive être soumise à la validation d'un groupe de pilotage.

Techniciens et élus peuvent aussi craindre que l'équipe de programmation ne fasse des "gaffes" face aux habitants, s'avance trop sur certains aspects du projet, ou que des critiques ne soient faites sur la gestion municipale, sans qu'ils soient là pour pouvoir la justifier. Ils ont alors la tentation de placer des "observateurs" dans les groupes ou d'y participer quand même. Nous avons déjà été face à ce problème dans des opérations que nous avons programmées. Mais les risques qu'ils prennent ainsi apparaissent rapidement ; l'élu ou le technicien est en effet rapidement questionné voire pris à partie par les habitants

ou utilisateurs, pour justifier le choix de la mairie sur tel ou tel sujet qui n'a parfois aucun lien avec le projet en discussion, ou encore pour donner des garanties que les attentes qu'ils expriment en réunion seront bien prises en compte.

Une maîtrise d'ouvrage parfois tentée de choisir elle-même les participants aux groupes de concertation

Trouver des personnes souhaitant participer à des groupes de transaction et ne craignant pas de s'exprimer en public n'est pas toujours facile. La maîtrise d'ouvrage (élus ou techniciens) est toujours tentée de faire appel à des personnes qu'elle connaît bien. Or, même s'il peut être judicieux d'avoir pour interlocuteurs dans les groupes de transaction des personnes ayant déjà réfléchi aux problèmes traités ou à l'aise en réunion, il faut inciter la maîtrise d'ouvrage à diffuser une information générale sur la démarche, invitant les habitants qui le souhaitent à s'y associer, et à s'appuyer sur différentes associations locales pour diversifier les publics représentés, afin de ne pas donner le sentiment que les groupes seraient manipulés car constitués "sur mesure" par l'équipe municipale.

La présence de schémas d'intention dans le programme se substituant aux diagrammes habituels, parfois source d'inquiétude pour un conducteur d'opération.

La présence de schémas d'intentions dans les programmes est un facteur de déstabilisation possible, au départ pour le conducteur d'opération ; responsable d'organiser un concours, il craint que ces schémas ne s'avancent trop sur le travail de conception et soient adoptés comme tels par les maîtres d'oeuvre. Les architectes candidats semblent en revanche beaucoup moins perturbés par ces schémas non totalement abstraits, voire même largement les préférer à ces derniers, car plus explicite quant à la nature du problème d'articulation entre les espaces à traiter. Le fait que des esquisses différentes soient produites rassurent ensuite les techniciens.

Une cohérence programmatique difficile à préserver avec la multiplication des intervenants techniques à partir de la phase de conception

Selon l'importance de la collectivité locale maître d'ouvrage, celle-ci dispose ou non de services techniques en interne qui vont assurer la conduite d'opération du projet. L'équipe de programmation peut être amenée à travailler seule jusqu'au programme d'esquisse, avant que ne soit désigné un conducteur d'opération. Si ce dernier n'a pas suivi la genèse du projet, en particulier lorsqu'on a utilisé une méthode de travail, des outils d'analyse et des modes d'écriture programmatiques inhabituels, il peut lui être difficile de s'approprier ce travail. Le fait que dans les programmes que nous avons élaborés, nous n'aillions pas cherché a priori à respecter les traditionnels ratios de surfaces de circulation ou de certaines salles d'activités habituellement très normées dans les programmes, déconcerte souvent les techniciens, qui, dans un premier temps sont susceptibles de chercher à

rétablir leurs ratios habituels, pensant que le programmateur "s'est trompé". Ce type de partis pris programmatique a tout intérêt à ne pas être justifié par l'équipe de programmation, mais par la maîtrise d'ouvrage elle-même. Le rôle du groupe de pilotage et des élus, est alors très important pour transmettre cette mémoire du processus et la "philosophie" qui a guidé la démarche programmatique jusque-là, afin de dissiper ces formes d'inquiétudes.

Enfin, la rédaction du cahier des charges du concours incombant au conducteur d'opération, le groupe de pilotage et l'équipe de programmation doivent veiller à ce que les critères de sélection des projets énoncés dans ce document, soient bien en adéquation avec les intentions prioritaires du programme; ce n'est pas toujours facile, lorsqu'on essaye d'introduire des critères liées à la prise en compte des usages par exemple. Très souvent ces dimensions sont appréhendées par les techniciens comme étant simplement et d'une manière générale, de l'ordre "de la bonne fonctionnalité du projet" ou de "sa qualité architecturale". Or il faudrait pouvoir les rédiger de manière plus précise, ce qui conduit à intervenir dans le champ de compétence du conducteur d'opération lequel peut souhaiter conserver seul la maîtrise de l'organisation du concours.

Il paraît toutefois capital que l'équipe de programmation et le conducteur d'opération travaillent ensemble jusqu'à la fin de la réalisation, afin de vérifier le caractère mutuellement compatible des différentes exigences se multipliant au cours du processus : exigences techniques, économiques, d'usages, esthétiques... Or l'utilité de la présence de l'équipe de programmation tout au long de l'opération reste souvent à démontrer à la maîtrise d'ouvrage et à ses assistants.

Conclusion

Les principales critiques qui avaient été énoncées à propos de la démarche de programmation générative de l'expérimentation SEPIA, avaient trait à sa lourdeur d'application. Former plusieurs équipes "d'auditeurs-conseils" et d'architectes à une nouvelle démarche de projet, et les faire travailler dans différents contextes institutionnels, où les maîtrises d'ouvrage constituées ne s'étaient pas totalement appropriés la méthode, était une gageure.

Les opérations que nous avons conduites depuis six ans, montrent que des adaptations de la démarche ayant été faites, certains de ses principes fondamentaux restent applicables sans déroger au cadre habituel du code des marchés publics ; le fait de s'appuyer sur des évaluations ex-post d'équipements et sur des "mémentos initiaux", guides programmatiques d'ouverture à une réflexion collective au sein des groupes de concertation, en facilite la mise en œuvre.

S'il est vrai que la conduite de cette démarche ne suppose pas d'être en mesure de rédiger des "mémentos initiaux" à chaque opération mais plutôt de savoir se servir de ceux existants, elle nécessite toutefois d'adopter un mode particulier d'approche du travail et des dimensions programmatiques, basé sur l'analyse "problématisée" des enjeux d'usages et d'appropriation de l'espace, dans leurs dimensions potentiellement conflictuelles, et non a priori consensuelles, propres à chaque contexte.

La faculté de l'équipe de programmation à développer des capacités d'écoute, de médiation, d'analyse socio-spatiale à l'échelle architecturale et urbaine, et de synthèse, est prépondérante. Ce type de compétences existe aujourd'hui chez les urbanistes formés aux méthodologies des sciences sociales notamment, qui pourraient davantage s'orienter vers les métiers de la programmation qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent, afin de s'associer à des architectes-programmateurs lesquels sont quasiment les seuls à avoir investi ce champ depuis vingt ans.

Les architectes, soucieux d'améliorer, dans leur métier de concepteur, leur aptitude à prendre en compte les usages effectifs de l'espace par l'observation et la concertation, ont également tout intérêt à faire des incursions dans ce champ de la programmation et avec ce type d'approche, aux côtés de socio-urbanistes.

En fait, les difficultés pour la mise en œuvre d'une telle démarche, paraissent moins liées aux compétences qu'elles requièrent, qu'à des problèmes actuellement récurrents dans les opérations de construction ou les projets urbains. On peut dire que par certaines de ses exigences, elle les révèle sans doute un peu plus dans leurs dimensions suivantes :

- faiblesse de la maîtrise d'ouvrage se caractérisant en particulier par l'absence de capacité à formuler un projet politique et urbain à moyen et long terme ;

- prise en charge du montage des projets par une technostructure locale pensant pouvoir mieux faire avancer les opérations en évitant de solliciter le pouvoir politique ou les citoyens ;

- multiplication des experts intervenant de manière séquentielle au cours du processus opérationnel, liée à une complexification des procédures et des règlements diluant et faisant perdre le fil de la cohérence programmatique des projets...

Certes, ce type de démarche ne peut s'appliquer pleinement avec succès, c'est-à-dire de manière partagée et "constructive" du point de vue des problèmes qu'elle aura permis d'identifier et de résoudre, que si le plus grand nombre de ces difficultés est surmonté. Toutefois, certaines conditions apparaissent comme plus structurantes ou comme permettant de satisfaire plus facilement les autres : la constitution d'un véritable groupe de pilotage politique, c'est-à-dire qui soit une instance décisionnelle reconnue, paraît essentielle. Si l'on souhaite que la participation des habitants, utilisateurs, usagers ait un sens et apporte une véritable valeur ajoutée au projet, encore faut-il que ceux qui décident assument ce rôle à chaque fois qu'ils sont confrontés à des arbitrages, et justifient leurs choix vis-à-vis de leurs partenaires institutionnels et des citoyens. L'établissement d'un diagnostic avec les habitants et les utilisateurs, faisant émerger les problèmes à traiter – plutôt que de s'adresser à ces derniers pour leur soumettre des projets déjà quasiment ficelés -, est également la base d'une démarche de projet qui se veut réellement concertée et participative.

Par ailleurs, le fait de pouvoir s'appuyer sur des groupes d'habitants-relais ou des organisations associatives, pour engager une démarche concertée et participative est primordial. Élus et équipes opérationnelles doivent rechercher leur soutien, non pas pour se contenter de la présence de ces "citoyens-avertis" dans les groupes de concertation, mais plutôt pour que ces deniers les aident dans un premier temps à prendre connaissance, à l'occasion des conseils de quartier par exemple, des problèmes de vie quotidienne à traiter, puis facilitent l'implication des autres citoyens dans les démarches programmatiques plus spécifiques à mettre en oeuvre.

Il est encore trop tôt pour affirmer si les équipements que nous avons programmés selon ce type de démarche se caractériseront par une meilleure qualité d'usages et d'appropriation à terme, que ceux produits selon d'autres logiques. Les évaluations ex-post permettront de le dire. Toutefois le cas de la réalisation du centre socioculturel de Buxerolles relaté dans ce rapport et d'autres expériences que nous avons avoir, montrent que cette posture méthodologique tendrait à favoriser l'invention programmatique, ainsi que l'appropriation collective d'une démarche de projet.

Bibliographie (thématique et chronologique)

1- Documents généraux sur la démocratie locale, la participation, la concertation.

Transversales (Revue) - Dossier "*Refonder la démocratie*". 2° trimestre 2002, pp. 22-59.

Conseil des ministres de l'Europe - *La participation des citoyens à la vie publique au niveau local. recommandations Rec (2001) 19 et rapport explicatif.* Références juridiques, éditions du conseil de l'Europe, juin 2002, 38 p.

Art. L. 121-1. *Loi de démocratie de proximité* (en 2001), Art. L. 300-2 *Loi Solidarité et Renouvellement Urbain* (en 2000) concernant la participation et la concertation.

DIMEGLIO (Pierre) - "*Pour la programmation générative et participative des projets urbains*", in *Urbanisme* n°320, septembre-octobre 2001, pp. 28-31.

Territoires (Revue) - *Les habitants dans la décision locale*. Septembre 2001, 80 p.

IAURIF - Démocratie participative et aménagement régional, 4 volumes "*Points de vue croisés*", avril 2000, "*Actes de la table ronde du 27 avril 2000*", août 2000, "Actes de la table ronde du 28 novembre 2000: construire un projet de territoire", 2001, "*Une méthode de participation dynamique et ses applications aux projets de renouvellement urbain, compte rendu de la réunion d'information du 7 juin 2001*", juillet 2001.

LOGIER (Gérard), CNV, LEVAL (Gérard) UNADL, JACQUIER (Claude) - *La démocratie participative, enjeu des conseils de quartier. Note de problématique. Rencontre nationale des conseils de quartier et de la démocratie locale*. Ministère Délégué à la Ville. mars-avril 2001, non paginé.

DONZELOT (Jacques) et MÉVEL (Catherine) - "*La Politique de la Ville. Une comparaison entre les USA et la France. Mixité sociale et développement communautaire*". in *2001 Plus. Veille internationale, n°* 56, mai 2001, DRAST-DGUHC, 56 p.

Ministère Délégué à La Ville - *La démocratie locale - Des pratiques en mouvement. Rencontre nationale des conseils de quartier et de la démocratie locale*. Mars-avril 2001.

IAURIF - *Démocratie participative et aménagement régional. Actes de la table ronde du 28 novembre 2000*. Mars 2001, 98 p.

GONTCHAROFF (Georges) - *2001 L'odyssée municipale, La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative*. Tome 8, Association pour la Démocratie et l'Éducation locale et sociale, 2001, 326 p.

Association pour la Démocratie et l'Éducation Locale et Sociale - *Les habitants dans la décision locale*. Territoires, 2000, 80p.

Sous la direction de, PAQUOT, Th; LUSSAUT M.; BODY-GENDROT S., *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, édition de la Découverte, novembre 2000, 441 p.

ROSANVALLON (Pierre) - *La démocratie inachevée. Histoire de la souveraineté du peuple de France*. Gallimard, NFR-Bibliothèque des histoires, 2000, 440 p.

CERTU - *La concertation en aménagement Éléments méthodologiques*.. CERTU, 2000, 168 p.

Caisse des Dépôts et Consignation - La participation des habitants dans le Renouvellement Urbain. Guide méthodologique. CDC-CREPAH, 2000, 43 p.

Participation works. New Economic Foundation, 2000, 103p.

L'action dans les villes. Culture et Proximité, 2000, 284 p.

Centre de Recherches Administratives Politiques et Sociales, Centre Universitaire de recherches Administratives Politiques de Picardie - *La démocratie locale. représentation, participation et espace public, actes du colloque d'Amiens des 5 et 6 février 1998*, PUF, 1999, 424 p.

Conseil d'État, Section du Rapport et des études - *L'utilité publique aujourd'hui*. La Documentation Française, 1999, 166 p.

MANDOSIO (Jean-Marc) - *Après l'effondrement*. L'Encyclopédie des Nuisances, 1999, 130p.

COLIN (Bruno) - *Action culturelle dans les quartiers*. Culture et Proximité, 1998, 219 p.

SUEUR (Jean-Pierre) - *Demain la ville*. La Documentation Française, Tome 1, 1998, 230 p.

Délégation Interministérielle à la Ville - *Une analyse des modes de participation des habitants et des acteurs sociaux dans la définition et la mise en oeuvre au plan local, des actions menées au titre de la politique de la ville*. Contribution n°5 au rapport Sueur, 1997.

Conseil National des Villes - *Rapport du CNV 1994-1997*. La Documentation française, 195 p.

Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme - *Participation des habitants aux projets urbains*, 1997, 39 p.

Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme - *Place des habitants et leur participation aux processus d'élaboration des projets urbains*. Rapport final. Septembre 1996, 78 p.

BEHAR (Daniel) -" *La participation n'est plus ce qu'elle était*." in *Territoires,* sept 1996, pp. 43-46.

DONZELOT (Jacques) - *L'État animateur*. Esprit, 1994, 238p.

BONETTI (Michel), CONAN (Michel), ALLEN (Barbara) - *Développement social urbain Stratégies et méthodes*. L'Harmattan, 1991, 271p.

GODBOUT (Jacques) - *La participation contre la démocratie*. Saint-Martin, 1983, 188p.

LUGASSY (Françoise) en coll. Avec DARD (Philippe) et PALMADE (Jacqueline) - *L'impossible participation*. Centre de Recherche en Urbanisme, 1977, 153p.

RAGON (Michel) - *L'architecte, le prince et la Démocratie. Vers une démocratisation de l'architecture?*. Albin Michel, 1977, 252 p.

2 - Analyses critiques des processus programmatiques traditionnels du point de vue de la prise en compte des pratiques habitantes

DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI (Jodelle) - "*Les maisons de l'Étudiant : quels projets de vie pour quels espaces*", in "Universités en ville", *Urbanisme*, mars-avril 2001 pp. 68-72.

ZETLAOUI (Jodelle) - "*Enjeux et obstacles à la prise en compte de l'usage en matière de constructions universitaires: Proposition d'une démarche d'évaluation au service de la qualité d'usage*." Colloque *Pourquoi évaluer a posteriori nos réalisations*. Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques - Institut de Programmation en Architecture et en Aménagement, 19 novembre 1999, actes dans la Lettre de l'IPAA, novembre 2000.

Plan Urbanisme, Construction et Architecture, *La Formulation de la Commande Urbaine et Architecturale*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, document du colloque des 30 novembre, 1 décembre 2000, non pagine.

ZETLAOUI, (Jodelle) - *L'universitaire et ses métiers. Contribution à l'analyse des espaces de travail*. Préface de Robert Hérin. L'Harmattan coll. "Villes et Entreprises", 1999, 336 p.

DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI (Jodelle) - *Pratiques de programmation des conducteurs d'opération dans le cadre de la réalisation de groupes scolaires*. Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction - Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, novembre 1998, 84 p.

PINSON (Daniel) - *Usage et architecture*. L'Harmattan, Villes et entreprises, 1996, 190 p.

RAYMOND (Henri) - *L'architecture, les aventures spatiales de la raison*. CCI G. Pompidou, 1984, 293 p.

RAYMOND (Henri), HAUMONT (Nicole), DEZÈS (Marie-Geneviève), HAUMONT (Antoine) - *L'habitat pavillonnaire*. Préface d'Henri LEFEBVRE. L'Harmattan, Habitat et Société. 1966, réédité en 2001, 115 p.

3 - Méthodes de programmation concertées et participatives

Méthodes programmatiques inspirées par CUH et SEPIA en France (habitat, équipements publics, projets urbains)

DIMEGLIO (Pierre), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle), Jean ZETLAOUI en coll. avec Charlotte LAVAQUERIE et Hayat MEZANI, *L'Île-St-Denis, Chantier du devenir. Éléments pour un diagnostic et propositions d'objectifs*. Document validé en groupe de pilotage le 15 février 2002, EPPPUR, Rapport + atlas cartographique de 16 planches.

DIMEGLIO (Pierre) - ""*Pour la programmation générative et participative des projets urbains. Le cas de l'Ile-St-Denis*", in *Urbanisme* n°320, septembre-octobre 2001, pp. 30-31.

BRUGÈRE, Maïa - *La prise en compte de la demande locale dans la démarche de programmation générative au laboratoire de Sociologie Urbaine Générative du CSTB : Évolutions, formes et confrontation à la pratique*. Mémoire de DESS réalisé à l'Institut d'Urbanisme de Paris (Paris XII) sous le tutorat de Pierre Diméglio et de Michèle Jolé, et supervisé par Patrice Séchet (CSTB, juin 2001, 32 p.

BONETTI (Michel, SÉCHET (Patrice), *Les démarches de développement de la participation des habitants*, CSTB, mai 2000, 18 p. [112]

DIMÉGLIO, (Pierre); LAFORGUE, (Jean-Didier), " *Intervention de projets urbains pour les habitants*", in "*Perspectives pour la maîtrise d'ouvrage publique*", Plan Construction et Architecture, Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1996, pp. 88-96.

SÉCHET (Patrice), DANIEL-LACOMBE (Éric), LAFORGUE (Jean-Didier) - *Rapport sur l'évaluation du programme SEPIA et de la méthode de programmation générative pour l'habitat des personnes vieillissantes*. . Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1992, 140p.

(Sous la dir.) CONAN (Michel) - *Perspectives pour la maîtrise d'ouvrage publique*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Plan Construction et Architecture, 1995, 372p.

TESSIER (Dominique) – "*Activité en entreprise et conception de l'architecture*" in *La programmation en pratique*, Plan Construction et Architecture, 1992, pp. 9-22.

Centre Scientifique et Technique du Bâtiment - *Améliorer l'architecture et la vie quotidienne dans les bâtiments publics. Actes du colloque du 25 juin 1990* PCA-CSTB. Paris-France, PCA-CSTB, 1990.

BONETTI (Michel) - *La programmation générative des opérations de réhabilitation*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1990, 13 p.

CONAN (Michel) - *Méthode de conception pragmatique en architecture*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1989, 112 p.

---

[112] *Pour les autres travaux de l'équipe de Michel BONETTI, s'adresser au Laboratoire de Sociologie Générative du CSTB*

BONNETI (M.), MARGHIERI (I) , HUMBLOT (P.) - *Méthode de conduite des opérations de réhabilitation. La programmation générative*. Novembre 1988, 185 p.

CONAN (Michel) - *La programmation générative*. CSTB, 1988.

Méthodes participatives anglo-saxonnes

AUE (Crista) - "*La juste place du citoyen*" in *Marchés de définition. Une démarche de projet urbain*. DGUHC. Les éditions de la DIV. 2002, pp. 64-66.

IAURIF -"*Une méthode de participation dynamique et ses applications aux projets de renouvellement urbain, compte rendu de la réunion d'information du 7 juin 2001*", in *Démocratie participative et aménagement régional,* Vol 4, juillet 2001.

JOHN THOMSON & PARTNERS - *Atelier d'urbanisme d'Aubergenville. Compte-rendu des journées de participation du 10 au 24 novembre 1998*, 1999, p. 145.

WATES (Nick) - *The community planning*. Earthscan. 1997, 230p.

WATES (Nick) - *Action Planning*. The Prince of Wale's Institute of Architecture, 1996, 96 p.

4. Évaluation des équipements publics

L'évaluation des équipements publics, éléments de méthodes

IPAA - "*Chronique de l'évaluation", La lettre de l'IPAA*, n° 8, juin 2002, 36 p.

CERTU - *Mémento pour des visites*. CERTU-DGUHC, 2001, 66 p.

DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI (Jodelle) - "*L'évaluation au service de la qualité d'usages des équipements publics : le métier de conducteur d'opération*" in *Les métiers de l'urbanisme*, *Annales de la recherche urbaine*, n° 88, décembre 2000, pp. 39-48.

Ministère de l'Éducation nationale (sous la dir. de Marie-Françoise BISBROUCK) - *Les bibliothèques universitaires. Évaluation de nouveaux bâtiments (1992-2000)* - La Documentation française. 2000, 152 p.

Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat, et de la Construction - *Des bâtiments aux publics, Acte du colloque de St-Jean-de-Mont en 1997*, Paris-France, Ministère de l'Équipement du Logement et du Tourisme, 1998, 112 p.

DANIEL-LACOMBE (Éric), en coll. avec CONAN (Michel) - *Évaluation de la qualité d'usage des groupes scolaires. Morceaux choisis d'une expérimentation*. Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction - Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1998, 152 p.

CONAN (Michel) - *L'évaluation constructive. Théorie, principes et éléments de méthode*. Éditions de l'Aube, Décembre 1998, 208 p.

DANIEL-LACOMBE (Éric), sous la dir. de Ph. DARD - *Évaluation de la qualité d'usage des établissements pour personnes âgées,* DGUHC-CSTB, 1999, 90 p.

FISCHER (Gustave-Nicolas), VISCHER (Jacqueline) - *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*. De Boeck Université, 1997, 268 p.

Centre Scientifique et Technique du Bâtiment - *Améliorer l'architecture et la vie quotidienne dans les bâtiments publics. Actes du colloque du 25 juin 1990* PCA-CSTB, Paris-France. Document rassemblant plusieurs contributions de praticiens-chercheurs de l'évaluation anglo-saxons, non paginé.

Mémentos, résultats produits à partir d'évaluations ex-post :

DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle) - *Arts et culture à l'école. Évaluer, programmer et concevoir des espaces de pratiques artistiques et culturelles pour les établissements scolaires et universitaires*, pour le Ministère de l'Éducation nationale, DPD, octobre 2001, à paraître.

DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle) - *Évaluation, programmation et conception des équipements publics : Évaluation d'usages et d'appropriation après réhabilitation des espaces de l'UFR Arts, Philosophie et Esthétique de l'université Paris 8 St-Denis Vincennes installés dans les locaux de l'ancienne bibliothèque universitaire*. Laboratoire CRETEIL, groupe de recherche EPPPUR, université Paris XII, Étude commanditée par la MIQCP, soutenue par la DPD et Paris 8, mai 2002, 106 p.

DANIEL-LACOMBE (Éric), ZETLAOUI (Jodelle) - *Les maisons de l'Étudiant en France: Bilan des premières réalisations*. Ministère de l'Éducation nationale, de la recherche et de la Technologie, Direction des enseignements supérieurs, Janvier 2000, 109 p.

CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric) - *L'expérience d'une ville nouvelle au service de l'amélioration des groupes scolaires*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, Paris-France, 1995, 232 p.

LAFORGUE (Jean-Didier), SÉCHET (Patrice) - *Mémento dynamique sur les espaces semi-privatifs, espaces collectifs, espace urbain et de voisinage*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1995, 11p.

CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric), ZIMRING (Craig) - *Maisons de l'Étudiant, Ouvrage + Mémento*. Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1995, 284 p. + 102 p.

CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric), ZIMRING (Craig) - *Mémento pour l'aménagement des universités et des bibliothèques universitaires*. Centre Scientifique et Technique du .Bâtiment, 1995, 90 p.

CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric), ZIMRING (Craig) - *Modernisation du domaine universitaire*. Rapport d'étude et mémentos, Centre Scientifique et Technique du Bâtiment - DGPU Mission Universités 2000,1993, 91 p. + 6 volumes annexes.

CONAN (Michel) en collaboration avec Sylvie BROSSARD - *La ville accueillante. Guide des élus pour la conception des espaces urbains adaptés à la vie quotidienne des personnes âgées vivant à leur domicile*, CSTB pour la DIV, 1992, 187 p.

CONAN (Michel), DANIEL-LACOMBE (Éric), *Mémento des problèmes de l'espace de vie courante et des intentions d'aménagement pour la modernisation des foyers de jeunes travailleurs,* UFJT-Editions ouvrières, 1992, 87 p.

CONAN (Michel), SÉCHET (Patrice), BORDET (Joëlle), DANIEL-LACOMBE (Éric), LAFORGUE (Jean-Didier) - *Memento-stock de programmation générative pour l'habitat des personnes âgées* - . Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, 1989, 64 p.

5. Documents généraux sur les processus opérationnels, la maîtrise d'ouvrage

ZETLAOUI-LEGER (Jodelle) - *Marchés de définition simultanés : un succès à interroger,* in *Urbanisme*, n° 329 Juillet-Août 2002, pp. 14-17.

CERTU - *Le Projet d'Aménagement et de Développement Durable du PLU*. Références, n° 24, éditions du CERTU, 2002, 68 p.

DIMEGLIO (Pierre), ZETLAOUI-LEGER (Jodelle), en coll. avec Charlotte LAVAQUERIE - *Marchés d'études de définition simultanés. Évaluation d'une procédure*, EPPPUR, étude commanditée par l'IPAA et la MIQCP, novembre 2001, 114 p. + annexes.

Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques - *Programmation des constructions publiques*. Le Moniteur, deuxième édition, 2001, 156 p.

BONNET (Michel) CLAUDE (Viviane), RUBINSTEIN (Michel) - *La commande ... de l'architecture à la ville*. Tome 1. Plan Construction Urbanisme et Architecture-CSTB, 2001, 259 p.

INGALLINA (Patrizia) - *Le projet urbain*. PUF - Que-sais-je?, 2001, 128 p.

(Sous la resp. de) BONNET (Michel) - *Les maîtrises d'ouvrages en Europe : évolutions et tendances*. PUCA, 1997 à 2000. 4 Volumes.

LACAZE (Jean-Paul) - *Les méthodes de l'urbanisme*. PUF - Que-sais-je? réed 1997, 128 p.

Club des Maîtres d'ouvrages d'Opérations Complexes - *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Éditions de L'aube, 1996, 254 p.