



6<sup>èmes</sup> Rencontres  
**REDITEC**

MARDI 10 OCTOBRE 2017

# LA MAÎTRISE D'USAGE AU QUOTIDIEN

Le point de vue des responsables techniques du spectacle vivant

# 6<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC

L'ASSOCIATION REDITEC  
ORGANISE SES 6<sup>ÈMES</sup> RENCONTRES :



Mardi 10 octobre 2017

GRAND THÉÂTRE DE BORDEAUX

## LA PLACE DE LA MAÎTRISE D'USAGE AU SEIN DES PROJETS DE CONSTRUCTION- RÉHABILITATION DE SALLES DE SPECTACLE, AU SERVICE DE QUELLE EFFICACITÉ ?

Le point de vue des responsables techniques du spectacle vivant.

Partager et mutualiser les connaissances pour contribuer à améliorer les niveaux d'exigence et d'ambition des projets

Les 6<sup>èmes</sup> rencontres de REDITEC sont organisées :

- En partenariat avec l'Opéra National de Bordeaux, le Festival International des Arts de Bordeaux Métropole, l'APMAC Nouvelle-Aquitaine, l'Agence Culturelle d'Alsace, l'ODIA Normandie
- Avec le soutien de l'Agence Culturelle Nouvelle-Aquitaine, l'Iddac agence culturelle du Département de la Gironde
- Et le mécénat du centre de formation 3IS, la société Concept-Group et la société bc-CAIRE.



<b>REDITEC</b> .....	4
La « REDITEC » Association de responsables Techniques.....	4
Les Rencontres REDITEC.....	4
Présentation du projet : thématique et objectifs.....	5
<b>Mot de bienvenue</b> .....	6
Jean-Louis Montheil.....	6
Yves Jouen.....	8
<b>Préambule sur la maîtrise d'usage</b> .....	9
Dominique HURTEBIZE .....	9
<b>Interventions : État des lieux et perspectives</b> .....	13
Matthieu ROY .....	14
Virginie ZUDAS.....	17
Patrick CHOTTEAU .....	21
Olivier GOSSELIN .....	25
Étienne BISSON .....	29
Marc JACQUEMOND .....	31
Vincent ROBERT.....	34
<b>Forum ouvert : Restitution des ateliers</b> .....	37
<b>Les Ateliers</b> .....	38
<b>Thématiques par et avec les participants</b> .....	39
<b>Le regard du politique</b> par Olivier Bianchi.....	40
Séance de questions / réponses avec Olivier Bianchi : .....	43
<b>Restitution de la 1<sup>ère</sup> session d'ateliers</b> .....	47
ATELIER 1 : Comment travailler avec la maîtrise d'œuvre ? .....	47
ATELIER 2 : Intégrer l'exploitation dès la programmation .....	48
ATELIER 3 : Comment faire évoluer la réglementation sur la maîtrise d'usage ? .....	49
ATELIER 4 : Comment arbitrer tout au long du processus ? Implication des usagers et des utilisateurs .....	51
ATELIER 5 : Le temps du politique et le temps de la création : comment les faire cohabiter ? .....	53
<b>Restitution de la 2<sup>ème</sup> session d'ateliers</b> .....	54
ATELIER 1' : Comment bien poser les besoins dans le cadre d'une réhabilitation ? Quel socle commun à tous les programmes ? Fonctionnalité et évolutivité des salles de spectacle.....	54
ATELIER 2' : Comment le Directeur Technique peut / doit s'organiser pour travailler dans le comité de pilotage ? Selon quel planning ? .....	55
ATELIER 3' : Formation(s) : pour qui et pour quoi faire ? .....	56
ATELIER 4' : Comment créer des passerelles durables entre les différents acteurs ? Où est l'État ? .....	58
<b>Échanges avec la salle</b> .....	60
<b>Synthèse de la journée</b> par Cécile Desnouhes .....	67
<b>Conclusion de la journée</b> par Jean-Louis Montheil, Yvon Trébout, Vincent Robert, Yves Jouen.....	69
<b>Groupe de pilotage et d'organisation</b> .....	71
<b>Ressources</b> .....	72
<b>Annexes</b> .....	73
Plaquette des 6 <sup>èmes</sup> rencontres REDITEC .....	75
Flyer des 6 <sup>èmes</sup> rencontres REDITEC .....	77
Programmation des constructions publiques .....	78
<b>Notes</b> .....	83

## LA « REDITEC » ASSOCIATION DE RESPONSABLES TECHNIQUES

L'appellation **Réditec**, (**R**éunion des **D**irecteurs **T**echniques), a été créée entre 1994 et 1995 par les directeurs techniques lyonnais. Cette **Réditec** s'est vite étendue à toute la région Rhône-Alpes et ensuite la très proche Bourgogne. La même initiative, sous un autre nom, se faisait en Pays Nantais.



Très vite, la volonté des responsables techniques d'échanger sur les pratiques et les conditions des pratiques, ainsi que la mutualisation des connaissances éparses, a provoqué un regroupement élargi sur tout le territoire français (et même un peu à l'étranger), donnant naissance à L' **APRTSV** (Association Professionnelle des Responsables Techniques) le 13 février 2006 au Théâtre Bastille à Paris.

Par efficacité, l'acronyme **REDITEC** (**R**encontre des **D**irections **T**Echniques) a été adopté, donnant ainsi, et de fait, plus de 20 ans d'expérience active à notre association.

**Actuellement, REDITEC regroupe environ 250 professionnels du spectacle** (Cadres techniques, responsables d'équipements, de salles ou d'événements, tous secteurs confondus...) autour de cinq objectifs principaux :

- La promotion de nos métiers auprès des différents interlocuteurs institutionnels ou privés (collectivités territoriales, représentants des différents ministères, syndicats professionnels, médias...);
- L'information des membres de l'association en collectant et en faisant circuler les nouvelles données professionnelles, techniques, réglementaires et légales ;
- Le conseil et l'assistance sur le plan professionnel et juridique aux membres de l'association dans l'exercice de leurs métiers et de leurs responsabilités ;
- La participation à la réflexion et à l'élaboration des textes réglementaires régissant les métiers et les lieux de spectacles au sein des diverses commissions techniques ;
- Le soutien par nos expériences aux formations initiales et continues dans l'ensemble des métiers techniques du spectacle vivant et la participation à la réflexion de leurs contenus.

## LES RENCONTRES REDITEC

**En 2008**, les **1<sup>ères</sup> Rencontres REDITEC** à Paris (Odéon, Théâtre de l'Europe) étaient consacrées à « La Direction Technique en Europe, état des lieux et perspectives » ;

**En 2009**, les **2<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC** réunissaient à Paris (Théâtre de la Cité Internationale) de nombreux professionnels sur le thème « Demain, quelle direction technique souhaitent les artistes ? » ;

**En 2011**, les **3<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC** à Lille (Gare St-Sauveur), autour du thème « Développement Durable et Démarche environnementale dans le spectacle vivant » inauguraient les rencontres bisannuelles et la 1<sup>ère</sup> étape de la rédaction de la Charte Développement Durable REDITEC et de son indispensable tableur pour agir concrètement. ;

**En 2013**, les **4<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC** à Paris (Maison des Métallos) abordaient le sujet de fond de la « Maîtrise d'Usage et Direction Technique », aux côtés de la maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ;

**En 2015**, les **5<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC** se décentralisent à Clermont-Ferrand, autour des spécificités de la Fonction Publique ; Elles feront l'objet de notre première édition de la collection « Le point de vue des responsables techniques ».

# PRÉSENTATION DU PROJET : THÉMATIQUE ET OBJECTIFS

Sous l'impulsion de nos rencontres de 2015, les deux grandes instances que sont le CNFPT et à la CP-NEF-SV, ont avec célérité considérablement avancées sur le sujet des métiers techniques du spectacle dans la fonction publique !

Dès lors, l'ambition de nos 6<sup>èmes</sup> Rencontres est de permettre aux différents acteurs-opérateurs d'intervenir dans le processus d'amélioration de la Maîtrise d'Usage au Quotidien. Les financeurs, élus et techniciens de l'Etat et des collectivités territoriales, échangeront avec les organismes pourvoyeurs d'ingénierie et/ou concepteurs de ces équipements et leurs utilisateurs.

En 2013 déjà, REDITEC réunissait ces acteurs de la construction publique autour de la thématique de la Maîtrise d'Usage et de la place du Directeur Technique en son sein. Deux tables rondes avaient notamment permis de rappeler la nécessité de connaître et de faire appliquer les textes de loi, le caractère impératif du document programmatique (et de sa démarche vertueuse). Cette première édition s'étant essentiellement concentrée sur l'état des lieux et des pratiques, nous laissons un goût d'inachevé tant nous considérons l'impérieuse nécessité de faire évoluer les méthodes communes en nous fixant des objectifs ambitieux à partager.

Fort de ce constat et de cette expérience, l'association REDITEC, partie prenante de la Maîtrise d'Usage du spectacle vivant, souhaite réaliser un focus à l'occasion de ses 6<sup>èmes</sup> rencontres thématiques bisannuelles, sur la participation des directeurs techniques et des conseillers en aménagement au sein de la **Maîtrise d'Usage au Quotidien**. Avec pour objectif d'identifier et d'écrire un certain nombre de propositions pour rendre plus efficient le processus de construction-réhabilitation d'une salle et de son exploitation.

## Il s'agit entre autres de se pencher sur les problématiques suivantes :

- La place de l'Usage parmi les acteurs d'études et de réalisation dans l'écosystème actuel. Pertinences, compétences, gouvernances.
- Identification et composition de la Maîtrise d'Usage.
- La place du programme, de sa rédaction, de ses rédacteurs et de sa validation d'Usage dans la phase projet.
- L'efficacité des financements publics et de la Maîtrise d'Ouvrage, relativement aux différentes phases d'études et de réalisation, et aux objectifs finaux de qualité et de réponse adéquates aux usages.
- Des évolutions légales et réglementaires sont-elles envisageables dans l'organisation de l'étude et de la réalisation des bâtiments de spectacles et à quelles conditions ?

REDITEC, plateforme de Rencontres et de réflexions partagées, souhaite apporter un éclairage sur ces problématiques et créer, lors de ces 6<sup>èmes</sup> un croisement de points de vue entre acteurs publics, institutionnels et privés, qui sont régulièrement confrontés, directement ou indirectement, à ces questions.

## L'objectif de REDITEC est double :

- 1) Avoir un socle de connaissances partagées sur le sujet ;
- 2) Envisager les améliorations possibles et imaginer les chantiers prioritaires.

## JEAN-LOUIS MONTHEIL

Vice-Président de REDITEC

Bonjour à toutes et à tous,

Je suis Jean Louis Montheil, ancien directeur technique de l'ISTS et du Festival de théâtre de rue d'Aurillac entre autres. Vice-président de REDITEC.

Jean-Pierre Belet, Président de l'association REDITEC, est retenu par son activité de directeur technique du Carreau du Temple à Paris, comme d'autres membres de REDITEC qui auraient souhaité être présents.

Jean-Pierre m'a donc demandé de prendre le relais pour vous souhaiter la bienvenue à ces 6<sup>èmes</sup> rencontres. Ce que je fais avec grand plaisir !

6<sup>èmes</sup> rencontres dont le thème est : « La place de la Maîtrise d'Usage au sein des projets de construction-réhabilitation de salles de spectacle, au service de quelle efficacité ? ». J'y reviendrai.

Permettez-moi tout d'abord de remercier nos **partenaires** dans l'organisation de ces 6<sup>èmes</sup> rencontres de REDITEC, sans qui rien n'aurait été possible et qui ont permis de déclencher le processus d'organisation de ces rencontres bordelaises. Merci donc, en premier lieu, à l'*Opéra National de Bordeaux*, qui nous accueille dans ce magnifique lieu, le *Festival International des Arts de Bordeaux Métropole* et l'*APMAC, Nouvelle-Aquitaine*.

Nos remerciements pour leur **soutien** vont également à : l'Agence Culturelle d'Alsace et à l'ODIA Normandie ainsi qu'à l'entreprise CAIRE pour son mécénat précieux dans l'élaboration du budget de ces rencontres. Ces rencontres bénéficient aussi du mécénat de 3iS et de Concept-Group.

Et surtout un grand merci aux intervenants.

J'adresse un grand merci au Groupe de pilotage REDITEC qui porte haut la main le projet de ces rencontres depuis plusieurs mois. Groupe de travail, dont je me plais à signaler qu'il n'est pas constitué uniquement de personnes issues du bureau ou du CA, ce qui démontre une belle implication des adhérents dans les enjeux défendus par REDITEC.



Ce groupe est piloté par **Yvon Trébout**, directeur technique EPCC Carré-Colonnes à Bordeaux et **Vincent Robert**, directeur et conseiller en aménagement de salle et scénotechnie à l'APMAC Nouvelle Aquitaine.

Merci également à : Bruno Régnier, conseiller en aménagement de salle à l'ODIA Normandie, Dominique Hurtebize, directeur technique de la Maison de la Danse à Lyon, Étienne Bisson, secrétaire de REDITEC, Marc Jacquemond, directeur technique et conseiller en aménagement de salle à l'Agence culturelle d'Alsace, Yves Jouen, directeur technique du Grand théâtre de Bordeaux, Yves Favier, directeur technique à l'ENSATT de Lyon.

Et un merci particulier à Cécile Desnouhes pour son accompagnement si efficace.

### Quelques mots pour situer REDITEC...

REDITEC existe depuis 11 ans. Notre Association Professionnelle des Responsables Techniques du Spectacle Vivant regroupe des professionnels venant de tous les horizons du spectacle vivant, ce qui en fait un centre ressource exceptionnel qui se nourrit du débat d'idées et des retours d'expériences de l'ensemble de ses membres.

Pour ceux qui ne connaîtraient pas complètement les objectifs de notre association, je vous en présente ou rappelle quelques-uns qui me semblent bien s'appliquer à l'organisation de cette rencontre, qu'il s'agisse d'objectifs en interne ou en externe :

- Promouvoir nos métiers auprès des différents interlocuteurs institutionnels ou privés ;
- Informer les membres de l'association en collectant et en faisant circuler les nouvelles données professionnelles, techniques, réglementaires et légales ;
- Conseiller et assister sur le plan professionnel et juridique les membres de l'association dans l'exercice de leur métier et de leurs responsabilités ;
- Participer à la réflexion et à l'élaboration des textes réglementaires régissant les métiers et les lieux de spectacles au sein des diverses commissions techniques ; par exemple avec la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV), dont je salue la présence aujourd'hui.

Nous sommes présents et impliqués également dans différents salons professionnels comme les JTSE - Journées Techniques du Spectacle et de l'Événement, ou Les BIS de Nantes (Biennales Internationales du Spectacle)...

Pour connaître plus en détail REDITEC, je vous invite à vous connecter à notre site.

### **Mais revenons à ce qui nous rassemble aujourd'hui, nos 6<sup>èmes</sup> Rencontres.**

Tout d'abord, mettre en exergue le principe de rencontre, il s'agit pour nous d'ouvrir un espace-temps dans lequel vont échanger divers acteurs professionnels du monde du spectacle public, institutionnel et privé sur ce thème cher à l'ADN de REDITEC « la Maîtrise d'Usage ». Sujet éventuellement polémique et qui offre en même temps une riche matière à débat. Ce qui permettra, j'en suis convaincu, au vu de la présence nombreuse de tant de spécialistes, une belle réflexion et de nouvelles propositions dans ce domaine.

La matinée sera donc dédiée à une séance plénière, en forme d'état des lieux et d'ouverture à la réflexion à des propositions. Après la pause déjeuner au cours de laquelle les échanges pourront se poursuivre dans la convivialité, l'après-midi sera un vaste forum ouvert. Nous espérons pouvoir poser alors quelques jalons, dans la recherche d'un compromis concernant la prise en compte de cette notion de maîtrise d'usage, pour que cela devienne

un mode de fonctionnement à plus ou moins moyen terme. Ce sera d'ailleurs en fin d'après-midi, à nouveau en séance plénière, après les restitutions conduites collectivement, que l'on pourra mesurer notre efficacité et le niveau de proposition auquel nous serons parvenus.

Je souhaite que ces rencontres soient fructueuses et permettent au travers de vos échanges de faire œuvre progressiste dans la manière de rendre plus efficace le processus de construction - réhabilitation d'une salle et de son exploitation.

Bon travail à toutes et tous, Rendez-vous en fin d'après-midi pour une conclusion que je vous souhaite heureuse.

## YVES JOUEN

Directeur technique et de productions à l'Opéra National de Bordeaux

Bonjour à tous,  
Merci d'avoir choisi Bordeaux pour faire ces Rencontres.

C'est un sujet qui me tient bien à cœur. Depuis 20 ans, j'ai fait 5 établissements, c'est le 5<sup>ème</sup> ici, et à chaque fois je me suis retrouvé dans la position d'exercer une vraie maîtrise d'usage si on retient ce terme, mais de façon assez différente.

La 1<sup>ère</sup> fois c'était à l'Opéra de Rouen, où j'ai servi de programmiste en fait, et élaboré le programme, puis suivi les travaux.

La 2<sup>ème</sup> c'était au 104, où on lançait l'établissement à l'époque, donc un an avant l'ouverture du 104 il fallait, au titre de l'utilisateur, vérifier que les travaux en cours se fassent bien, que le lieu ouvre correctement... Mais alors que le lieu s'était ouvert, je me suis retrouvé en tant que maître d'usage, dans la position de maître d'ouvrage, puisqu'il restait à terminer des aménagements. La Ville de Paris nous avait confié des budgets, et nous avait délégué complètement la maîtrise d'ouvrage. Et voilà, l'utilisateur peut se retrouver aussi dans cette situation-là.

La 3<sup>ème</sup> fois c'était à Chaillot, où, fort des expériences que j'avais précédemment, le Ministère de la Culture a demandé au directeur technique que j'étais, de suivre, en tant que chef de projet, le schéma directeur des aménagements de Chaillot, enfin des rénovations de Chaillot. Ça a conduit à l'ouverture de la salle Gémier récemment, à l'aménagement de l'entrée des corps, qui était un truc incroyable pour ceux qui ont connu... Voilà, donc c'est une petite pierre, mais j'ai suivi en fait le travail d'un programmiste qui avait élaboré tout ça. Encore une fois, là l'utilisateur avait été bien pris en compte.

Et la dernière fois c'était à l'Opéra-Comique, où là aussi les travaux étaient en tranches ; la dernière tranche était la plus importante et il a fallu s'assurer que le programme et l'architecte feraient bien cette dernière tranche et il y a eu bagarre assez



importante là, puisque tout était axé sur le bâtiment et rien sur le scénique (des travaux scéniques avaient été faits auparavant), et un simple détail par exemple : les réseaux scéniques qui passaient de la régie donc en fond de salle jusqu'à la scène, rien n'avait été prévu pour moderniser tous ces réseaux. Mais là il a fallu batailler très très fort, sur un budget de plusieurs millions d'euros, pour qu'on nous laisse 150.000 euros. Mais après cette bataille on a été respecté, et les aménagements ont bien eu lieu quand même.

Et puis la toute dernière fois, j'espère que ça prendra jour prochainement, c'est ici, où il y a une campagne de travaux de rénovation de la cage de scène prévue, qui a été reportée, en attendant que le bâtiment soit sous la responsabilité de la Métropole et donc bénéficie de budgets supérieurs ; la Ville n'avait pas, j'imagine, suffisamment de moyens pour engager des travaux d'importance.

Voilà. Bonne journée ! J'espère qu'on aboutira sur des expériences enrichissantes.

# Préambule sur la maîtrise d'usage

## DOMINIQUE HURTEBIZE

Directeur Technique de la Maison de la Danse de Lyon

Bonjour,

Je m'appelle Dominique Hurtebize.

Je suis le directeur technique de la Maison de la danse, et de la biennale de la danse à Lyon.

La biennale de la danse est un festival qui accueille 40 compagnies pendant 2 à 3 semaines au mois de septembre, les années paires, avec en point d'orgue un défilé dans la rue réunissant 4500 participants et 200 000 spectateurs.

La maison de la danse est un théâtre de 1100 places, avec un studio comprenant un gradin de 92 places permettant l'accueil et la diffusion de spectacles. Il y a aussi un restaurant vidéo/bar, pouvant accueillir environ 80 personnes, avec une programmation vidéo à chaque service, et une petite scène permettant la diffusion de certains spectacles...

Nous travaillons en ce moment activement sur le programme du futur centre de création : l'Atelier de la danse qui investira un ancien musée d'histoire naturelle, le Musée Guimet, que la ville de Lyon a décidé de rénover et de mettre à disposition de la Maison.

Dans les années 90 apparaissait la démarche environnementale HQE – Haute Qualité Environnementale.

REDITEC, en 2013, à l'issue de ses 3<sup>èmes</sup> Rencontres, créait une charte du développement durable des responsables techniques dans le spectacle vivant.

Suite aux rencontres de 2015 « Maîtrise d'Usage et direction technique », dans notre revue Cadre de scène, je défendais de façon un peu provocatrice l'idée de la création d'une certification de Haute Qualité d'Usage.

Patrick Bouchain est un architecte, qui a construit et rénové de nombreux équipements culturels dont les plus connus sont le Lieu Unique à Nantes, la Condition Publique à Roubaix, ou le Centre Chorégraphique National de Rillieux-La-Pape, entre autres...



Patrick Bouchain parlait pour sa part depuis longtemps de Haute Qualité Humaine. Dans un de ses ouvrages « La construction autrement » il posait alors la question : « a-t-on demandé à l'utilisateur comment il vivait ? ».

Il prônait le chantier comme un acte culturel : il souhaitait la mise en œuvre pendant le chantier de projets impliquant les différents acteurs :

- En premier, la construction d'une maison commune, avec des matériaux de récupération, pour le chantier où se croisent les entrepreneurs, les artisans, les ouvriers, les utilisateurs et le public.
- Cette maison commune est tenue par un représentant de la structure culturelle.
- Des activités culturelles y sont programmées en accord avec l'architecte, le maître d'ouvrage et le conducteur de chantier.
- Des ouvertures du chantier pour des visites du public et du jeune public aussi.
- Un restaurant, ou un bar, est ouvert pour en faire un vrai lieu de vie.
- Enfin, la transmission des savoirs des métiers avec de la formation est mise en place.

Un programme ambitieux, mais qui donne du sens à la rénovation ou la construction du lieu et qui permet d'impliquer l'ensemble des acteurs.

Un programme qu'il mettra en œuvre durant la rénovation du Lieu Unique (sur le site des anciennes usines Lu) à Nantes.

En 2015, nous avons tenté de définir ce qu'était la maîtrise d'usage :

Si l'usager est le public, l'exploitant (ou l'utilisateur) a une vision de ce qu'il souhaite :

- pour la programmation artistique,
- pour l'accueil du public,
- idem pour l'accueil des artistes,
- pour les locaux dédiés au personnel technique et administratif.

Il maîtrise donc l'usage global du lieu. C'est lui qui est au cœur du fonctionnement du lieu.

C'est donc bien l'exploitant qui est le maître d'usage.

Les élus, et la maîtrise d'ouvrage : les services techniques des collectivités territoriales ou d'état ont, eux, leurs propres préoccupations. Donner à voir un équipement culturel dont les administrés soient fiers. Ils veulent un lieu où les administrés s'y reconnaissent. Et ils ont leurs propres impératifs : maîtriser les dépenses d'investissement car celles liées au futur fonctionnement sont souvent oubliées, tenir les délais...

Aussi le processus de concertation avec l'usager peut faire peur : la maîtrise d'ouvrage redoute que l'exploitant fasse des demandes qui génèrent trop d'aménagements spécifiques, augmentent les coûts, et génèrent des délais supplémentaires.

L'exploitant aura une vision de l'établissement exigeante et parfois différente de ce que le maître d'ouvrage souhaite...

La concertation prend du temps et nécessite des compétences et de la confiance.

S'il est mentionné dans la loi MOP que le projet doit tenir compte de la qualification de l'usage, dans la réalité le maître d'ouvrage n'a aucune obligation d'impliquer les utilisateurs et usagers. Selon le vieil adage « Qui paye décide », la maîtrise d'ouvrage ne veut pas perdre son pouvoir.

Pourtant la maîtrise d'usage a fait son chemin dans les programmes d'urbanisme et dans l'habitat. Certaines institutions dans l'habitat ont d'ailleurs rédigé des guides pour une démarche de maîtrise d'usage.

Le concept d'AMO en maîtrise d'usage pour le logement est apparu, idem pour l'urbanisme.

S'il nous semble à nous Directeurs Techniques qu'il est indispensable et va de soi que le responsable technique soit associé à l'élaboration du programme puis au suivi des études du maître d'œuvre, enfin, au chantier lui-même, il nous incombe aussi d'être le passeur avec les autres acteurs de la structure. À nous d'organiser la réflexion entre les différents utilisateurs, à nous d'être le coordonnateur ou le chef de projet : à nous de garantir la concertation avec nos propres usagers, qu'il s'agisse de la direction artistique, des artistes, des salariés, des spectateurs.

J'ai eu la chance de participer à plusieurs réhabilitations.

Le travail avec les programmistes est un moment déterminant pour le maître d'ouvrage et le maître d'usage : le pré-programme puis le programme permettent à l'exploitant et au décideur de se poser les bonnes questions, d'indiquer leurs contraintes et d'affirmer leurs objectifs.

J'ai eu la chance de travailler avec des programmistes et des maîtres d'ouvrage très à l'écoute et très ouverts aux propositions. Du dialogue et du débat le programme s'enrichit.

La confiance et le respect mutuel sont nécessaires.

J'ai toujours eu à cœur d'impliquer les personnels du théâtre et de les tenir informés de l'avancement du projet, en faisant intervenir le programmiste pendant la phase programme auprès des salariés, et les questions du personnel étaient souvent très pertinentes.

J'ai aussi sollicité les équipes techniques pendant les rédactions des Documents de Consultation des Entreprises CE, afin d'expliquer et d'indiquer aux BET, les bureaux d'étude, ce qui nous est nécessaire.

Alors, comment faire en sorte que les choses changent et que le maître d'ouvrage et les maîtres d'œuvre prennent en compte les avis et demandes de la maîtrise d'usage ?

Pour cela il nous faut des outils.

Le conseil en aménagement de salle bien évidemment en fait partie. Toutefois, on aimerait que les préconisations faites par les conseils soient non seulement entendues mais aussi prises en compte (par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre).

Le deuxième outil pourrait être le cahier des charges de la maîtrise d'usage pour les lieux de spectacles vivants, que nous rédigerions ensemble...

Enfin, que les représentants du personnel (CE, DP, CHSCT, qui fusionnent aujourd'hui) soient tenus informés régulièrement de l'avancement du projet et que leurs observations soient étudiées sérieusement.

Les constructions et les rénovations sont majoritairement financées par les collectivités locales. Pourquoi nos élus ne demanderaient-ils pas une révision de la loi MOP, et que la présence des DP/CE et du directeur et directeur technique des projets soient rendue obligatoire ?

Nous avons la chance d'avoir de nombreux lieux et sites culturels. Plus ou moins réussis, nous en savons quelque chose, nous qui héritons de bâtis parfois difficiles à entretenir et par moment en ina-

déquation avec les projets artistiques. Mais vient toujours le temps de la rénovation.

Alors, à nous d'être des interlocuteurs compétents, et pertinents. Formons-nous encore et toujours, et surtout, ne cessons pas de rappeler à nos directions, à nos partenaires institutionnels et privés, que de la concertation et du respect mutuel naissent l'excellence.

Je souhaite à tous une très belle rencontre.

Je vous remercie de votre attention.



© Patricia Clavier



# Interventions

## ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

### SOMMAIRE

Matthieu ROY .....	14
Virginie ZUDAS.....	17
Patrick CHOTTEAU .....	21
Olivier GOSSELIN .....	25
Étienne BISSON .....	29
Marc JACQUEMOND .....	31
Vincent ROBERT .....	34

## MATTHIEU ROY

Metteur en scène, directeur de compagnie du veilleur et co-directeur du site Polyculturel - la Maison Maria Casares - à Alloué

Bonjour,

Merci de votre accueil.

Je vais me placer dans la continuité de ce qui vient d'être dit en tant qu'usager puisque je suis metteur en scène de théâtre. J'ai été formé à l'École du Théâtre National de Strasbourg il y a une dizaine d'années. Depuis 10 ans je développe avec ma compagnie, qui est implantée à Poitiers, ce qu'on appelle un théâtre immersif et un répertoire contemporain. C'est-à-dire que ce qui m'intéresse aujourd'hui, c'est de faire des commandes à des auteurs, souvent vivants, et d'essayer de placer le spectateur au cœur de la représentation, à l'aide d'outils numériques comme des casques audio, des images, du son et de la lumière.

Ce rapport à la création amène un rapport à l'utilisation des espaces qui sont offerts pour faire ces spectacles-là. Depuis 10 ans, nous travaillons main dans la main avec notre équipe artistique : un architecte scénographe, des créateurs d'espaces lumière, sonore, vidéo, des comédiens évidemment et des régisseurs de tournées. C'est ensemble, qu'au bout de 10 ans, nous avons le désir commun d'innover et d'inventer un Espace Autonome de Représentation THéâtrale, qui serait une sorte d'acronyme : EARTH, lequel aurait pour ambition de voyager autour de la Terre.

Quand on va travailler à l'étranger, que ce soit en Europe ou dans d'autres pays du monde, on se rend compte qu'on a les mêmes problématiques : de rapport scène-salle, d'équipement scénotechnique, d'accueil des spectateurs, et que l'architecture des lieux dans lesquels on va travailler, a forcément une incidence sur le spectacle qu'on est en train de créer. Et on aimerait travailler à l'inverse, c'est-à-dire que, peut-être, c'est plutôt notre rapport à la création aujourd'hui, qui pourrait infléchir un nouvel usage, de salles de spectacles, et donc proposer une nouvelle forme d'organisation de salle de spectacle modulable.



L'idée étant de partager aussi ces expériences avec vous, puisque la question technique est prégnante dans mon travail, et avec d'autres artistes qui pourraient s'emparer de cette boîte à outils. Pour illustrer ce propos, voici quelques images de spectacles que nous avons créés. *Même les chevaliers tombent dans l'oubli* : un spectacle où l'image vidéo a vraiment un corps, et interprète un rôle sur le plateau. *Days of nothing*, avec une image vidéo qui raconte un extérieur et qui évolue au fil du temps. Et puis *Martyr*, qui n'a aucun rapport à l'image mais qui est plutôt sur un développement sonore.

Et l'image que nous avons au début, c'était un des spectacles fondateurs de la Compagnie du Veilleur, qui était un bifrontal avec 80 casques audio, pour se plonger toujours plus dans l'intimité de l'acteur. Puisque moi, ce qui m'intéresse, c'est que les spectateurs puissent être partie prenante de l'action, et par moments être à la place même des acteurs.

Et on a poussé cette expérience à son paroxysme, en créant en 2012, un spectacle pour un seul spectateur, muni d'un casque audio, et qui devient le personnage principal de l'histoire. Le principe, c'est qu'on arrive avec notre camion semi-remorque, on déploie deux rampes (puisque ce dispositif est accessible aux personnes à mobilité réduite), et ensuite chaque spectateur, toutes les 8 minutes, est convoqué, un petit peu comme quand vous allez prendre le train, où vous avez intérêt

d'être à l'heure, sinon le train part. Là, les spectateurs, toutes les 8 minutes, sont invités à venir : on leur met un casque audio sur les oreilles, et ils rentrent dans le dispositif. Et ils vont passer dans un fauteuil de train, rencontrer des personnages, et donc devenir vraiment acteurs de la fiction. Ils vont se retrouver dans des positions où vous rencontrez de très près des personnages qui peuvent troubler le rapport que vous entretenez avec votre propre réalité, et jusqu'où, en tant que spectateur, vous allez dans l'interprétation ou l'incarnation de ce que vous avez dans les oreilles. L'idée étant toujours de raconter une histoire, et d'avoir un point de vue sur cette histoire.

Aujourd'hui, la question qui se pose pour nous, quand on tourne, dans des lieux de théâtre, c'est : avec quoi est-ce qu'on arrive ? Souvent, on se rend compte que l'utilisation d'images, ou de spatialisation sonore, nécessite qu'on reproduise à chaque fois à l'identique, les mêmes conditions de réception du spectacle.

*Days of nothing*, par exemple, avait été lauréat de la Fédération des ATP : ça veut dire qu'on passe de lieux très équipés, comme le Théâtre Auditorium de Poitiers, à des espaces scéniques beaucoup moins équipés comme dans le Sud, à Aix-en-Provence par exemple, qui est un tout petit théâtre. Pour réaliser ce dispositif, qui était une salle de classe, avec des images vidéo derrière, on a développé des outils. En fait la scénographie est devenue un élément aussi scénotechnique, à l'intérieur de laquelle on intègre les éléments de vidéo-projection, les enceintes et les sources lumineuses.

L'idée étant, avec ce type de dispositif, de pouvoir se passer complètement de grill, puisque des fois on a des lieux où il n'y a pas de grill, où il y a tellement peu de perches qu'on ne peut pas accrocher où on veut.

Et puis c'est aussi, à chaque fois, un défi technique que nous nous lançons avec chaque nouvelle création. On a développé cette poutre, avec les Ateliers du Théâtre du Nord, qui contient les éléments scénotechniques dont je parlais, qui permettaient de se passer complètement du grill. Le petit bémol, c'est qu'on utilisait encore les perches en salle pour l'éclairage de face.

Et la suite de notre travail : il y a un an nous étions à Taïwan pour créer *Europe Connexion* avec des comédiens taïwanais et français, dans un festival international, le Taïpei Art Festival. Pour réaliser ce quadrifrontal, avec des casques audio intégrés, et avoir ce système son binaural, on a développé ce petit gradin, qui se monte assez facilement et dont l'assise permet de contenir l'ampli, les casques audio. Finalement, ce lieu de stockage devient l'assise et permet de monter et démonter rapidement 128 places, équipées entièrement de casques audio ; l'objectif étant de faire quasiment du plug and play.

On avait pour ambition, en plus de ce dispositif, de ce petit gradin, d'avoir une enceinte extérieure pour mettre les ponts lumineux, mais en fait on s'est rendu compte rapidement que l'encombrement de ce gradin, plus la scénographie, ça remplissait déjà notre 70 mètres cubes. Mais on n'est pas passé dans un tonnage un peu plus gros, et c'est une des problématiques que je voulais soulever ce matin.

Si on continue, la question, c'est : quel serait, en fait, l'espace de représentations théâtrales au pluriel, puisque l'idée ce n'est pas de créer un nouvel outil scénique qui servirait uniquement à une seule représentation qui puisse contenir en son sein, différents outils, qui permettent de proposer aux spectateurs différents rapports de spectacle ?

Et cette question est corollaire du fonctionnement. Vous disiez tout à l'heure : on construit des outils et après on se pose la question du fonctionnement, comment ça va marcher. Là notre objectif c'est de se dire : comment va fonctionner cet outil ? quel est son modèle économique ? c'est-à-dire combien de spectateurs il va falloir, pour que ce soit dans un niveau de rentabilité acceptable (même si on s'inscrit dans une démarche de service public et de théâtre subventionné) ?

Il faut quand même réfléchir à ça. Combien d'acteurs sont nécessaires ? Combien de techniciens en tournée ? Combien de personnes qui montent ? Combien de personnes qui font la régie ? Et puis comment est-ce que ces outils vont rester modulables pour pouvoir accueillir d'autres metteurs en scène, chorégraphes, qui ont envie de s'emparer de cet outil pour pouvoir (et c'est un objectif) aller au plus près des publics, dans des lieux qui ne sont pas forcément équipés ?

Même si on a un maillage territorial assez important, avec des scènes nationales, centres dramatiques, scènes conventionnées, on a encore des espaces qui sont plus ou moins équipés, et l'objectif serait de venir augmenter certains espaces fermés, et peut-être, dans un 2<sup>ème</sup> temps, d'aller carrément dans l'espace public, et de déployer un espace scénique qui contiendrait en son sein, une modularité qui nous permettrait de passer d'un rapport frontal à bifrontal, à quadrifrontal, rapidement.

L'objectif étant de pouvoir, en une journée, présenter plusieurs spectacles, à différents publics : le matin, l'après-midi et le soir, avec une même équipe d'acteurs et une même équipe de techniciens. En respectant évidemment la légalité, les 48 heures, les heures de repos, les récup's, etc. évidemment !

Encore merci de cette invitation, parce que ces questions sont essentielles, et m'intéressent beaucoup. L'important, c'est aussi d'être dans un rapport d'échange, puisque vous avez également une expertise sur ce genre de théâtre itinérant. Et moi, ce qui m'importe, ce n'est pas que cette utopie reste dans un garage parce qu'elle coûte trop cher à faire fonctionner, mais qu'on prenne le temps de réfléchir à quels sont les choix que nous aurons à faire et comment ces choix scénotechniques, vont influencer l'artistique, et inversement : comment l'artistique va peut-être déplacer les modèles de représentation. S'agissant de comment on fait de la lumière aujourd'hui. De comment on fait du son. De comment on met des images en interaction avec des acteurs.

Et évidemment, cette démarche s'inscrit aussi dans un rapport d'éco-responsabilité, puisque, je vous le disais, depuis 10 ans on crée des spectacles, et chaque spectacle reste disponible pour tout type d'opérateur culturel. Et ça, c'est le début d'un certain développement durable. Puisque l'idée c'est de ne pas investir des milliers d'euros dans un spectacle qui va tourner une saison, et puis après le décor va partir à la benne. Non, l'idée c'est plutôt de se dire : tous les spectacles qu'on crée aujourd'hui, on essaie de les garder au maximum au répertoire, même si les acteurs peuvent changer et être remplacés, mais ça c'est une première étape.

Et on souhaiterait aller encore plus loin avec la Maison Maria Casares qui est un lieu de résidence

en Charente, où on a un espace de stockage et où on commence à recycler des décors, qui ne sont plus utilisés. D'ailleurs si vous avez des décors, dans vos Maisons, qui ne sont plus utilisés ou qui ont besoin d'un espace, nous on récupère du bois, de la ferraille, des outils, de la lumière, du son : n'hésitez surtout pas, je vais laisser mes coordonnées à Cécile.

C'est aussi une démarche qui est importante, parce qu'on accueille notamment des jeunes compagnies, et l'idée c'est de mettre à disposition de ces jeunes compagnies, qui n'ont pas forcément de moyens au départ, pour investir dans des costumes, des décors ou des éléments scénotechniques, d'avoir une première matière, une matière première qui est en fait le fruit de ce qui ne fonctionne plus pour d'autres, mais qui peut continuer à être utilisé.

Évidemment, pour ce type d'objet scénique, il faut peut-être se poser par exemple la question de combien d'électricité on a besoin, pour faire fonctionner des casques, de la lumière ? du coup quel type de lumière on choisit par rapport à l'électricité qu'on a... Tout ce type de questions et de raisonnements, qui je pense sont importants et sur lesquels il est important d'échanger entre nous.

En tout cas j'ai plus de questions que de réponses, en tant qu'utilisateur ! J'espère être resté dans la thématique et avoir apporté quelques éléments de réflexion depuis mon endroit.

Merci de votre attention !

## VIRGINIE ZUDAS

Responsable de la restauration  
du patrimoine culturel et ancien à  
Bordeaux Métropole.

Bonjour à tous,

Merci de m'avoir conviée à cette journée de rencontres. Je trouve que c'est très intéressant que vous vous retrouviez comme ça. Quel que soit le rythme, je crois que le partage, l'échange et la parole c'est ce qui compte beaucoup dans le développement des compétences et dans l'évolution des métiers.

Je travaille pour Bordeaux Métropole, au sein de la Direction des Bâtiments, qui est un service technique. Je suis de formation ingénieure et je m'occupe de tout le patrimoine culturel de Bordeaux Métropole dans tous ses aspects : que ça aille d'un musée à une bibliothèque, aux salles de spectacle, et aussi au patrimoine ancien, à sa restauration. On intervient tant sur les opérations que sur la vie au quotidien des bâtiments. Cet aspect-là nous permet de faire vraiment connaissance avec les utilisateurs et les usagers des lieux. Ça construit une culture qui fait qu'après, on arrive assez facilement à se comprendre sur beaucoup de sujets.

Je reprendrai la phrase de Jean-Louis Montheil lors de son introduction : « La place de la maîtrise d'usage au sein des projets de construction-réhabilitation des salles de spectacle : au service de quelle efficacité ? ». Quand j'ai lu cette thématique, j'ai commencé à me gratter la tête, je me suis demandé quelle en était l'idée principale. Il y a presque un triptyque : la maîtrise d'usage, la notion de projet, et celle d'efficacité. Donc on pourrait se dire : un projet pour quel usage ? on pourrait aussi se dire : un usage pour quelle efficacité ? ou encore : un projet pour quelle efficacité ? Il y a 3 notions qu'on peut mélanger, aborder, décortiquer. On en reparlera sans doute dans les ateliers. Moi je vais faire un focus pour vous interpeller sur votre usage et votre utilisation des salles de spectacle.

Un petit mot complémentaire d'introduction : construire une salle et réhabiliter une salle sont deux projets totalement différents. Il faut arriver à distinguer les deux. Quand on construit du neuf, on a



l'esprit libre. On a des contraintes bien sûr, mais on a l'esprit libre. Quand on fait de la réhabilitation, on doit faire avec l'existant. Et ça c'est un paramètre qui est central. Si on ne prend pas la mesure de ce qui existe, de ses forces et de ses faiblesses, si on ne les identifie pas en termes de fonctionnement et de capacité, on commence mal le travail.

La maîtrise d'usage, j'en parlerai, mais vous en parlerez bien mieux que moi. Le terme d'efficacité j'avais envie d'en parler un peu. L'efficacité, mais à quel titre ? Est-ce que c'est celle de la polyvalence et de la flexibilité d'une salle ? Est-ce que c'est celle de l'outil de travail et de toute la facilité qu'elle peut apporter aux techniciens que je vois très souvent sur les plateaux en train de monter, démonter, accrocher, décrocher, régler, dérégler, pendant des heures, tout au long de l'année ? Je suis effarée de votre métier, j'en suis admirative. Voilà pour ce petit mot d'introduction.

Je ne vais pas dérouler une conduite d'opération dans son entièreté, parce que ce serait juste impossible. Il y a quelques clichés, que j'avais envie de partager avec vous.

Il y a l'idée de construire avec vous un socle de connaissances partagées. C'est la même chose pour le projet : il faut qu'on y arrive, c'est un enjeu important. J'ai fait ici un énoncé des personnes essentielles qu'on rencontre au cours de la vie d'un projet. Et comme le disait M. Hurtebize, ces acteurs-là ont des enjeux, des contraintes, des modes de fonctionnement, des cultures, différents.

Le maître d'ouvrage porte la commande politique, les arbitrages et le budget. Il est conditionné par tout ça et c'est ce qui le caractérise. Le maître d'usage fait fonctionner le lieu, fait en sorte que la fréquentation de son établissement soit au plus haut niveau, que les spectacles qui sont servis soient d'une grande qualité et il est très attentif aux conditions de travail de son personnel.

Le conducteur d'opération, c'est un peu la fonction que je représente aujourd'hui. On est souvent rattaché au maître d'ouvrage, en termes de hiérarchie et de fonctionnalité. On est là pour accompagner tout le monde, travailler et collaborer avec tout le monde. On coordonne tous les intervenants. On pilote toutes les étapes d'un projet et j'insiste : il faut passer par toutes les étapes d'un projet. On est tous pressé de livrer une opération : maîtres d'ouvrage, conducteurs d'opérations, mais il y a des jalons et des étapes d'un projet, qu'il faut absolument valider de façon solide et concertée.

Ensuite, pour vous accompagner dans tous vos projets, vous avez des prestataires extérieurs, qu'il faut désigner : le programmiste (on en parlera en détails, plus tard), le maître d'œuvre, qui a une grande particularité puisque c'est un maître d'œuvre scénographe, et toutes les entreprises, avec des acteurs qui ont aussi d'autres intérêts, qui sont d'obtenir un marché. Les conditions financières d'un marché : il faut avoir un très bon cahier des charges pour avoir une très bonne prestation.

C'est un déroulé complet, et je voulais mettre en évidence qu'on a tous des cultures différentes, des modes de dialogue différents et qu'il est important que des rencontres physiques, régulières, organisées, autour d'une table, puissent se faire. C'est un peu mon fonds de commerce : il est très simple, mais je n'en ai pas d'autre. J'essaie d'organiser au maximum le partage de connaissances. Un projet c'est un curseur, tout le monde doit arriver à le placer au même endroit.

Le mode projet, c'est : tous les acteurs réunis autour d'une table avec un fil rouge qui est le projet. Le projet c'est le curseur qu'on pousse. Quand on commence un projet, on ne sait pas où on va arriver. Il faut se laisser la liberté, dans la conduite des projets, de partir d'une intention et de la laisser vivre après avec les apports de chacun, qui

sont riches. Je vous ai fait une petite bulle sur ma présentation : ce pourrait être une thématique pour un des ateliers. Au sein de la maîtrise d'usage, on a besoin d'avoir cette compétence technique liée à l'usage. On a besoin qu'elle soit là, qu'elle soit avec nous, qu'elle s'exprime dans tous ses aspects.

J'ai récemment croisé un programme dans lequel il y avait eu un prestataire complémentaire à tous ces gens-là, qui faisait de l'ingénierie culturelle. Dans ce programme, en fin de tout ce qui était état des lieux, définition des besoins, prestations techniques, la liste des prises, la capacité des prises je passe tout le détail d'un programme, il y avait l'étude de fonctionnement de l'établissement. Sur cette étude de fonctionnement, il y avait tout un tas de scénarios, qui correspondaient à des spectacles de natures différentes.

Et pour chaque spectacle, il était défini quel était le nombre de personnels, le temps de montage, quel était le coût d'installation, de montage, de démontage, quel était le prix de vente du billet, et quelle était la rentabilité du spectacle. Et sur cette salle, il y avait 6 simulations de spectacles et je trouvais que ça apportait une lecture totalement nouvelle à la question de comment construire le projet. Parce que ça permet presque de faire un rétro feedback. On fait le projet, on fait toute la liste des travaux et on s'arrête là et on ne se dit pas : mais comment ça va vivre ?

Et quand j'ai vu ce programme, je me suis dit : c'est quand même très intelligent d'avoir fait ça. Parce que je pense que ce travail qui a été fait (c'était un tableau tout simple, un feuillet A3), a alimenté tout ce qui avait été écrit avant. Je pense que les gens qui se sont mis autour de la table ont traduit tous ces éléments-là de fonctionnement du lieu, par des éléments de projet et de programme.

Séquence émotion maintenant dans ma présentation : voici vos métiers, vous les connaissez tous. Je crois deviner des projecteurs, des perches... Ce qui me surprend toujours, c'est qu'à partir de ces ouvrages-là, vous arrivez à construire du merveilleux et du magique. Avec de la motorisation, de l'éclairage et du levage, vous arrivez à fabriquer des choses splendides, qui déclenchent de l'émotion chez les spectateurs.

Je me mets à la place du spectateur et je me dis : ce qui est quand même très dommage, c'est qu'il ne sait pas tout ce qu'il y a derrière, c'est-à-dire l'envers du décor, qui n'est connu que par des gens comme vous. C'est un petit clin d'œil pour mettre en valeur l'importance de la compétence technique et le fait que cette compétence technique est tout d'abord dédiée au spectacle. Si la technique ne suit pas, le spectacle derrière n'est pas au niveau attendu. Il y a des soucis d'acoustique, de pilotage, de synchronisation... Tout ça, ce sont des domaines très étendus qui doivent se rejoindre pour construire du merveilleux et ça je trouve ça assez bluffant.

Maintenant je vais avoir un discours un peu plus technique et un peu plus professionnel et je vais peut-être vous apporter des clés de ce qui pourrait construire le pilotage des projets. Je vais vous parler de 2 choses : la phase programmation et la phase maîtrise d'œuvre. Moi je compte beaucoup sur la phase programmation. J'ai mis : « capitaliser sur la phase programmation » : c'est essentiel dans un projet. Une phase programmation qui est zappée, qui est faite à l'économie, ou en termes de compétences, ou en termes de temps, ou en termes de réunion des acteurs autour de la table : on arrivera au bout du projet, ce n'est pas le souci, la nature humaine est quand même très forte pour ça, mais je pense qu'on sera à un niveau de rendu qui ne sera pas optimum.

Un programmiste : évoquons deux-trois éléments importants. Dans vos métiers, ce n'est pas un programmiste architecte, bâtiment, bureau d'études classique. C'est un scénographe. Il faut vraiment choisir la bonne personne dans ce sens-là. J'ai fait un petit encadré sur la MIQCP mais il y aura tout à l'heure un intervenant de la MIQCP donc je vais passer rapidement sur le sujet, mais sachez que c'est ma base documentaire. Dès que j'ai un projet qui démarre, je commence par aller voir ce qui existe sur la MIQCP, parce que c'est un lieu de ressources documentaires très riche. Quand vous devez désigner un programmiste, il y a toute la Bible : un cahier des charges type. Vous n'avez même pas besoin de vous creuser trop la tête pour savoir ce qu'il faut mettre dedans. Un petit peu quand même, mais la trame vous permet de ne pas oublier grand-chose.

Une phase programme, tout le monde la connaît. Il y a 3 grandes étapes. L'état des lieux, avec la définition des besoins : il faut la faire, la mener à terme, en commençant par faire un cliché de ce qui existe. Un cliché critique. Ensuite on passe aux phases pré-programme et programme. Pré-programme : on dégrossit ce que pourrait être un projet, on commence à poser des coûts de projet et à interpellier le maître d'ouvrage, à savoir où il faudrait poser le curseur du projet et où on va gagner mais aussi où on va perdre ; car on ne gagne jamais sur tous les tableaux dans la conduite de projet. C'est un peu ce qui est l'exercice délicat. La programmation et après la désignation du maître d'œuvre.

Une autre petite bulle ici dans ma présentation pour vos ateliers. Un moment donné il se passe ce qui prend des fois beaucoup de temps, et qui fait que parfois des projets s'arrêtent aussi : c'est la notion d'arbitrage. Le maître d'ouvrage est pleinement impliqué dans ce processus-là. On a besoin d'avoir une cohérence entre les capacités du maître d'ouvrage, les attentes des usagers, et que tout ça réponde bien à la définition de votre besoin. Donc cette notion d'arbitrage et de périmètre de projet, autrement dit de concertation entre les différents acteurs, c'est un point central. C'est à ce moment-là que beaucoup de choses se décident et se jouent par la suite.

Pour la maîtrise d'œuvre : je ne vais pas dérouler ici tout ce que fait la maîtrise d'œuvre, vous avez aussi de nombreuses informations sur son rôle du côté de la MIQCP, des cahiers des charges types, que vous n'avez plus qu'à adapter à votre cas de figure. Je voulais juste faire 2 éclairages sur l'importance qu'il y a à désigner le bon maître d'œuvre. D'une part il faut s'assurer de ses compétences et de son savoir-faire. Dans ses compétences : c'est toujours une équipe pluridisciplinaire ; il y a toujours des architectes, des gens dans la structure, des économistes...

L'acoustique, c'est un point qu'il faut intégrer aussi parce que des machineries qu'on entend en fonctionnement en spectacle, c'est juste pas possible. Donc les performances acoustiques des matériels de levage, et de la fonctionnalité du levage, sont importantes. Tout ce qui est l'électricité, l'électronique et le pilotage, ça devient presque des nou-

veaux métiers, on est toujours en apprenance là-dessus. Quand je vois ce que vous faites, je me dis qu'il y a encore beaucoup de choses à construire et à développer autour de ça.

Et lorsque le maître d'œuvre vous remet son offre, il ne vous est pas interdit de lui demander, ses intentions sur le programme, comment il voit le programme, et de le laisser s'exprimer sur comment il traduira vos intentions d'usage en termes de projet. Ce n'est vraiment pas interdit, même en Loi MOP.

Voilà, je pense qu'on arrive au mot de la fin. Une petite synthèse : j'avais envie de rappeler 3 thématiques importantes. Pour moi, la réussite d'un projet repose sur l'échange fort entre tous les acteurs du projet, et je dis bien tous les acteurs. Il faut penser à tout le monde : pas tout le temps, mais régulièrement. Il faut respecter la définition du besoin initial donc pour le faire il faut qu'elle soit très bien faite dès le départ. Il faut que les bonnes questions soient posées. Et tout ça pour servir le bon

usage. La question de l'usage : je vous laisse la main libre. Et j'aimais bien cette photo que je vous propose ici : si un des acteurs commence à faire ça dans le processus, il va falloir se poser d'autres questions... pour éviter que ça soit des projets qui finissent dans des... cartons !



© Patricia Clavier

## PATRICK CHOTTEAU

Secrétaire Général adjoint M.I.Q.C.P.  
(Mission Interministérielle pour la  
Qualité des Constructions Publiques)

Bonjour à tous,

Je voudrais tout d'abord remercier Cécile de m'avoir expliqué qui vous étiez parce qu'avant de venir, franchement, je ne savais pas pourquoi on m'appelait. Je remercie d'abord Olivier Gosselin, parce qu'il m'a recommandé. Et maintenant, j'ai presque envie de changer mon PowerPoint parce que je découvre à quel point on a partie liée.

J'ai fait un PowerPoint, que j'ai voulu drôle, sur la question de la maîtrise d'usage, parce que c'est ma spécialité. Je suis formé aux Sciences sociales, aux Sciences Humaines, et à cette question de la prise en considération de l'ontologie humaine, dans tout ce que nous faisons finalement, dans tout ce que nous habitons, puisque nous sommes vivants, nous sommes sur Terre et toute la durée de notre vie, nous habitons.

D'abord la MICQP : Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques, est une mission qui a été créée en 1977, il y a 40 ans. Le 20 octobre 1977, on créait la MIQCP, dans le prolongement de la Loi de 1977 sur l'Architecture. La MIQCP a été placée à l'époque sous l'autorité du Ministère en charge de l'Architecture, aujourd'hui c'est sous l'autorité de la Ministre de la Culture. Mais pour autant, la mission est interministérielle et elle est logée à l'Arche de la Défense, au Ministère de l'Écologie. Nous collaborons avec pratiquement tous les Ministères.

Notre métier a d'abord été de créer la Loi MOP, qu'il ne faut surtout pas toucher ; c'est comme cet édifice : il ne faut surtout pas toucher aux fondations de la Loi MOP. Sinon on aurait des ennuis, parce qu'on aurait un débat parlementaire qui remettrait en question des bases qui sont très solides. Un des enjeux de la Loi MOP a été de mettre en évidence l'importance de la programmation et de toute cette démarche de programmation, qui est une démarche continue qui dure finalement assez longtemps... et qui s'arrêtera à un moment donné parce qu'il faudra bien qu'on mette en chantier.



Un bon projet, c'est un processus ouvert. C'est de la maïeutique, la programmation. C'est d'abord savoir d'où on vient ça a été dit juste avant moi, d'où on vient, où on va et comment on y va : 3 éléments qui sont importants, que je vais développer maintenant.

D'où on vient : c'est le diagnostic, on a vu à quel point c'était important d'avoir un état des lieux ; d'ailleurs on ne fait pas de maïeutique de projet sans cet état des lieux très précis. Il faut faire le point. On ne peut pas construire de stratégie de projet sans l'avis des protagonistes et des personnes intéressées et concernées : nous, on parle de projet d'usage d'ailleurs.

Indispensable état des lieux, pour construire une stratégie, partage de valeurs, tous ensemble. L'enjeu étant de rassembler tout ce qui caractérise la connaissance que l'on a d'un lieu, de la manière dont il fonctionne. C'est la raison pour laquelle j'ai parlé d'appréhender, de renseigner, d'identifier, de connaître, pour mieux comprendre et décider de s'orienter. C'est indispensable : on part pour un projet et je pense qu'il faut qu'on se raconte une belle histoire. Et en l'occurrence si on n'a pas une belle histoire, ensemble, à se raconter, on est peut-être un petit peu dans une situation où chacun se cherche.

Il va falloir monter cet état des lieux et essayer, tant que faire se peut, de le suivre avec une précision d'horloger. Mais encore une fois, on n'a pas conscience quand on construit ces projets (je viens de terminer un guide sur la programmation

urbaine), à quel point les protagonistes ce qu'on appelle les habitants en sociologie, les gens qui vivent dans les lieux, sont cachés un peu partout, il y en a de toutes sortes. Je suis sûr que vous avez souvent oublié le personnel de ménage... ça m'est arrivé, d'oublier la douche du personnel de ménage du théâtre sur lequel je travaillais, ce qui est assez dommage.

Donc il y a un enjeu à articuler un certain nombre de choses, à relier un certain nombre d'éléments, qui sont souvent disparates, donc il faut créer bon ordre. L'enjeu de l'articulation des choses entre elles on dit dans notre jargon : articuler les politiques publiques, articuler les contraintes, faire que la contrainte de sûreté et la contrainte de sécurité puissent se rencontrer dans un projet sans avoir l'impression de ne pas cohabiter ensemble, et surtout, bien évidemment, puisqu'un processus de projet c'est une suite de procédures, éviter la désarticulation.

J'en profite pour dire que, attention, la consultation des prestataires, ce n'est pas affaire de Loi MOP, c'est simplement (et je suis sûr que vous ne vous êtes pas trompés), une affaire de règles de commande publique. Et bien sûr la commande publique veille à ce qu'il y ait une possibilité de négocier. Désormais on peut se parler et parler de tous les aspects du projet.

Donc voilà, on est des découvreurs, et effectivement, l'enjeu de cette 1<sup>ère</sup> partie « diagnostic », c'est bien, quand on a terminé le diagnostic, d'être sûr qu'on a bien été voir partout les enjeux du projet et qu'on a su les articuler. C'est-à-dire faire sens avec l'ensemble des éléments qui caractérisent cet état des lieux, qui vont servir à poser une problématique la plupart du temps, et à se décider ensemble des correctifs. Parce qu'un projet, surtout dans l'existant, ce sont des correctifs, bien souvent. Et donc aller construire le fameux storyboard j'ai essayé de m'appliquer à trouver des mots qui correspondent au spectacle, et donc à mettre en œuvre une stratégie, la stratégie étant bien évidemment les objectifs que l'on se fixe, la destination vers laquelle on va.

J'ai envie de parler d'un sociologue philosophe connu, qu'on appelle Habermas, de l'École de Francfort, qui disait qu'on va aller chercher l'en-

semble des protagonistes, qui sont des gens qui ont des cultures totalement différentes, des langages différents, donc on va s'attacher à voir d'où ils viennent, quelle est leur culture, pour bien comprendre les mots qu'ils mettent derrière des choses qui sont quelquefois les mêmes pour nous tous, mais ce ne sont pas les mêmes mots... Quelle est leur culture, quel est leur type de langage, et effectivement, faire en sorte de partager les ambitions ensemble, de partager les mêmes motivations.

Pour ce faire, on va chercher à s'associer tous ensemble, l'idée étant qu'il faut s'épargner l'incompréhension, le ressentiment et les conflits, qu'il faut inspirer la confiance entre les différents usagers, les décideurs et les techniciens, qu'il faut bénéficier bien évidemment de l'expertise de toutes les personnes concernées. Se préparer collectivement à la conduite du changement la plupart du temps et accompagner toutes les initiatives, encourager la créativité. Donc il ne faut oublier personne, il faut embarquer tout le monde dans le projet ; il y a une évidence. Donc on va chercher l'ensemble de la maîtrise d'usage, l'ensemble des gens qui habitent le projet et on va faire en sorte de partager ensemble, de construire ensemble le diagnostic, pour partager ensemble les mêmes valeurs et faire en sorte que le projet ait un vrai ressort d'acceptabilité : c'est-à-dire que tout le monde est ok pour y aller et grimper à bord. Il ne faut pas en oublier, car il faut savoir que 80 % des surcoûts et des problèmes de fonctionnement d'un projet, c'est l'usage. C'est l'usage qui nous tue, bien souvent. Il faut refaire...

Je n'ai pas dit d'où je venais, mais j'ai travaillé 15 ans à la Mairie de Paris, comme maître d'œuvre, puis maître d'ouvrage, conducteur d'opérations, et donc je travaillais sur des théâtres. J'avais une petite histoire à vous raconter, mais je vous la raconterai après...

On va maintenant parler d'une chose qui me tient à cœur, ce sont les 3 sphères que vous voyez à l'écran. C'est pour revenir sur vos 6 rectangles de tout à l'heure, Virginie. Avec des sociologues, nous a résumé ça comme ça. Voilà la maîtrise d'usage : usagers, utilisateurs, visiteurs, enfin tous les gens qui finalement subissent souvent et ne décident pas. En face, il y a une autre sphère : conducteurs d'opérations, maîtrise d'ouvrage, des gens qui

ordonnancement, qui payent. Et là il y a nécessité de codécision.

C'est évident : on ne décide pas d'une opération, de son contenu, de son projet d'usage, sans les usagers et les utilisateurs. C'est une évidence. C'est difficile. On sait la difficulté qu'ont les maîtres d'ouvrage à aller chercher cette sphère. Et c'est seulement la 3<sup>ème</sup> sphère, celle des professionnels, des concepteurs, des AMO même, de ces prestataires, avec lesquels d'un côté la maîtrise d'ouvrage va travailler en système de pilotage, alors qu'à l'inverse, vous allez voir apparaître le dernier petit cercle, on va parler de coproduction. Alors ça c'est nouveau, vous imaginez la maîtrise d'ouvrage, qui va accepter que les usagers et les techniciens se parlent et fonctionnent en coproduction. C'est une nouveauté, mais il faudra bien y arriver un jour : ça me paraît être une évidence. Sinon effectivement, la partition se joue, le chef d'orchestre ne sait plus trop où se mettre, et il dit qu'on est tous mauvais, ce qui quand même assez dommageable.

Tout cela pour dire qu'il y a nécessité d'une transition politique, dans les arbitrages, une transition politique qu'on appelle de nos vœux. Fort du diagnostic, fort d'une stratégie construite sur la base du diagnostic qui prend en compte tous les travaux, toutes les idées, les aspirations finalement des habitants, le politique, le décideur, le maître d'ouvrage, je dis le politique à dessein, va arbitrer et donc c'est grosso modo chercher à voir comment on y va et donc on lui demande au politique de garantir ses engagements, de respecter la parole, les arbitrages, les décisions ; de s'assurer de la bonne continuité de la maîtrise d'ouvrage. Il ne faut pas qu'il y ait discontinuité de la maîtrise d'ouvrage, c'est clair. Au moins des arbitrages. Et puis l'information.

Donc on va s'acheminer gentiment vers la tactique et il faut bien qu'il y ait cette volonté, cette motivation, qui soit conservée, dans tout le cheminement. L'idée étant qu'on ne construit pas non plus une stratégie sans vérifier comment on va y aller, et comment on va y aller c'est la fameuse tactique. Vous avez vu : diagnostic, stratégie, tactique ; ce n'est pas ordonnancé de manière chronologique, ça va ensemble. Le projet avance et on revient régulièrement à chacun des éléments pour vérifier,

dans une logique d'évaluation de tout ce qu'on fait. Je le dis parce qu'à la MIQCP, on travaille sur quasiment tous les sujets ; j'ai une commande sur le paysage ! Le paysage, c'est pratique : les paysans, les randonneurs, enfin tous les gens qui pratiquent le paysage, et les questions se posent de la même manière.

Là on arrive au layout, c'est la méthode, c'est le chemin de fer : on peut utiliser pas mal de termes, c'est la tactique. La meilleure stratégie du monde ne s'élaborera pas bien si on n'a pas mis en œuvre une tactique précise, qui grosso modo correspond à un enjeu managérial et méthodologique. Il faut s'organiser, il faut animer les équipes. Pour ce qui est de la tactique, on va parler de cohérence du script, de mobilisation, d'émulation et là pour le coup, il faut que tous les habitants, tous les protagonistes d'une équipe, toutes les personnes concernées, soient dans le coup. On ne néglige personne. On ne snobe personne. Ça me paraît être d'une importance capitale. Vous avez vu les 3 sphères. Il n'y a pas de hiérarchie dans ces 3 sphères qui participent à la fabrication et à l'émulation du projet.

On s'organise, on n'oublie personne, je l'ai dit, on mobilise, on vérifie régulièrement, sinon on peut se demander si on n'est pas venu là pour beurrer les sandwiches uniquement, alors que finalement, on nous avait appelé.e.s un moment donné pour donner un avis, pour construire le projet d'usage, et puis on nous a largement zappé.e.s, au moment de la période tactique, et on va se retrouver avec des ordres qui ne correspondent à rien. On ne nous a pas mis dans la boucle.

Alors effectivement, l'enjeu, bien évidemment, c'est de faire, on va dire, du management participatif, c'est de s'assurer qu'une fois qu'on a bien travaillé la construction du diagnostic, qu'on n'a pas oublié dans la stratégie chacune des aspirations des gens, on est en situation, au moment de la tactique, de reboucler, ne serait-ce que pour vérifier qu'au moment de l'évaluation, on n'a rien oublié. C'est évident que, quand on va faire le marché avec l'architecte notamment, c'est trop tard si on a oublié des choses.

Pour autant, à la MIQCP, de plus en plus, on pense qu'il faut faire en co-construction. Alors

c'est compliqué parce que la Loi MOP ne l'avait pas vraiment prévu, et surtout pas le décret. Et surtout pas les directives européennes qui disent qu'un projet, quand il arrive à l'avant-projet définitif, c'est terminé, on boucle et on ne peut plus rien faire. Mais pour autant, dans des champs comme le vôtre, mais dans le projet urbain, et dans des tas d'autres domaines, on s'aperçoit qu'il y a un enjeu de progressivité de la construction, du rapport entre programmation et conception, un enjeu de progressivité, de continuité, d'interactivité, vous l'avez dit, et surtout d'itérativité. C'est-à-dire qu'il faut qu'on fonctionne en itération. Le projet alors moi je suis un élève de Michel Conan, j'ai été formé à la programmation générative, et il disait toujours : ce qui est étonnant quand des clients ou un maître d'ouvrage regarde la 1<sup>ère</sup> fois un projet ou une esquisse, c'est là qu'il refait la programmation. Alors c'est un peu dommage. Ça va à l'encontre du concours que nous, à la MIQCP, nous défendons depuis l'origine, mais on a bien conscience que c'est le projet qui apporte de l'eau au moulin, à la conception, et que finalement on se retrouve dans la situation souvent de refaire ou de rediscuter la programmation face aux plans. Ce qui est assez normal, parce qu'on n'a pas tous et notamment la maîtrise d'ouvrage, quelquefois, elle n'a pas cette culture-là, et pour elle c'est très important de s'assurer qu'on a la possibilité de travailler ensemble autrement.

Alors avant de vous remercier, je réponds à M. Hurtebize : oui pour un guide de la MIQCP, moi je serais assez ravi. J'ai fait du théâtre il y a très longtemps, j'ai de très mauvais souvenirs de théâtre, enfin très mauvais ou très drôles, je ne sais pas à qui je l'ai raconté hier soir : j'ai joué un texte assez sympa, en un anglais... C'était un texte où j'étais en colère, mais en colère noire. Et il y avait un décor de bibliothèque sur bâche, qui était suspendu, et un soir en jouant ce texte où j'étais en colère pendant 10 minutes – un quart d'heure, j'ai dû tenir le décor qui était en train de se casser la gueule alors que j'étais en colère, le décor se ramassait comme ça... et faire signe en coulisses, pour dire « mais remettez le décor », mais j'étais plié de rire en fait, parce qu'une bâche ça ne fait pas de mal... Voilà mon expérience, mais pour dire à quel point effectivement la maîtrise d'usage est indispensable !

Dans les messages que je voulais passer : oui, M. Hurtebize, je pense qu'un guide ne serait pas mal. À la MIQCP on a contribué, on a participé à un guide sur la scénographie, mais plutôt versus muséographie, que je trouve assez intéressant. Et là j'en refais un, c'est une commande de Nicolas Hulot, sur le paysage. Alors la MIQCP, je précise, petite mission : on n'est que 5. On fait beaucoup de bruit, mais on n'est que 5 experts, dans les champs de la production, du cadre de vie d'une manière générale, et ce que je voulais juste préciser, effectivement nous produisons des outils, des guides, des médiations, et puis nous allons sortir un outil pratique qui n'est pas inintéressant, où on va (en général on écrit ça un peu comme des livres de recettes : de A à Z) parler d'intervention dans de l'existant.

En tout cas, merci de m'avoir invité, j'espère que j'ai répondu à un certain nombre de vos attentes, mais je répondrai à toutes vos questions après, parce qu'effectivement, en vous écoutant depuis le début, je me dis que j'ai peut-être un peu raté ma cible, mais bon je voulais aussi que ce soit drôle. Voilà, merci !

#### **Parenthèse lexicale (par Cécile Desnouhes, modératrice)**

##### **La maîtrise d'usage / les usagers / les utilisateurs**

**L'utilisateur**, c'est toute personne ayant vocation à exploiter tout ou partie de l'ouvrage. Les directeurs techniques sont ainsi des utilisateurs.

**L'usager**, c'est toute personne bénéficiant de tout ou partie des services proposés par l'utilisateur de l'ouvrage. Les usagers sont les bénéficiaires, les clients, c'est-à-dire ici les spectateurs.

## OLIVIER GOSSELIN

Directeur du CAUE (Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement) de Seine Maritime

Bonjour,

Je suis Olivier Gosselin. Je suis architecte, et directeur du Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement de Seine Maritime. Je tiens à remercier mes camarades normands : Bruno Régnier et Étienne Bisson de m'avoir invité aujourd'hui. Effectivement, nous nous sommes rencontrés sur notre territoire de Seine Maritime et de Normandie pour travailler ensemble.

Un mot déjà pour vous présenter ce que c'est qu'un Conseil d'architecture, d'urbanisme et d'environnement. Tout à l'heure, Patrick a parlé de la Loi de 1977 qui a créé la MIQCP. Effectivement, les CAUE sont nés de la même Loi du 3 janvier 1977. C'est une loi qui a 40 ans aujourd'hui. C'est la loi qui a réorganisé complètement la profession de l'architecture sous la diligence du Ministre d'Ornano à l'époque. Ça avait fait l'objet de grands débats, parce qu'on réorganisait une profession qui était issue d'une tradition très ancrée depuis l'Entre-Deux-Guerres et après des grands bouleversements de la reconstruction. Il avait fallu la réorganiser.

Cette Loi a permis aux départements, de créer les CAUE. Ce sont des structures associatives, sous le régime de cette Loi particulière, qui sont financées par une partie de la Taxe d'Aménagement. La Taxe d'Aménagement, c'est la taxe qui est perçue sur les permis de construire. Tout particulier ou institution qui dépose un permis de construire, paye cette taxe. Celle-ci va aller pour une partie vers les communes et pour l'autre vers les départements. C'est une taxe fléchée, et donc une partie de la taxe qui vient aux départements, va financer les CAUE. Les CAUE sont principalement financés par cette taxe ; l'autre partie de financement provient des communes, des EPCI, donc ils sont entièrement financés par l'argent public avec une vocation de service public.

En France aujourd'hui il y a 90 CAUE, donc pratiquement un CAUE par département, y-compris aussi dans les départements d'Outre-Mer.



L'échelle de travail des CAUE c'est bien l'échelle départementale. Donc ça pose aujourd'hui un certain nombre de questions puisqu'on change d'échelle avec les régions. Donc il y a besoin peut-être de trouver une manière de s'implanter à cette échelle régionale. Les CAUE ont 4 missions définies par la Loi de 1977 et on va voir que trois de ces missions vous croiser le questionnement qui est posé aujourd'hui.

La 1<sup>ère</sup> mission c'est une mission de conseil aux particuliers. En effet, tout habitant du département (alors je parle de mon département de Seine Maritime), peut rencontrer gratuitement un architecte du CAUE pour l'interroger, le questionner, avoir du conseil sur les 3 aspects : architecture, urbanisme, environnement (paysage). Effectivement, ça croise assez peu vos métiers.

Par contre, la 2<sup>ème</sup> mission, c'est la mission de conseil aux collectivités et là effectivement on va être en position d'amener du conseil aux communes principalement, mais aussi aux EPCI, et d'autres partenaires qui peuvent être des bailleurs sociaux ou des aménageurs, pour les aider à mettre en place leurs projets le plus en amont possible. Et donc nous sommes sollicités par les collectivités sur un panel de questions extrêmement vastes, qui vont de l'extension de l'école, en passant par la sécurisation de la traversée de bourg, la question du fleurissement ou l'extension du cimetière. Qu'est-ce qu'on fait de l'ancien presbytère dont on ne sait plus quoi faire ?

Et puis dans toutes ces questions, des problématiques qui sont liées aux lieux des spectacles, parfois des tout petits lieux, et c'est là aussi où on est sans doute les plus sollicités : c'est sur la salle polyvalente de la commune qui est obsolète ou qu'on souhaite construire (construire une nouvelle salle). Et effectivement on va être appelé par les communes ou les collectivités, dans ce que j'appelle moi le « réflexe CAUE », pour venir apporter un pré-diagnostic sur la façon dont la question est posée. Et puis orienter et aider les communes à se poser les bonnes questions par rapport à ces projets et faire appel, aussi, aux professionnels qui pourront les aider et les accompagner.

Une 3<sup>ème</sup> mission, qui est une mission de sensibilisation, sensibilisation à la qualité du cadre bâti, du cadre de vie. Là également, on va mener des missions de sensibilisation, sous des formes très variables, qui peuvent être des conférences, des visites, des ateliers, des voyages d'étude, qui permettent d'aller voir ce qui se fait ailleurs, sur des thématiques particulières. Et effectivement ça nous arrive de sensibiliser les collectivités sur les questions de l'usage des lieux de spectacle, souvent des petits lieux de spectacle, et j'insiste là-dessus parce qu'effectivement, je dirais que l'Opéra de Bordeaux, où nous sommes aujourd'hui, c'est l'arbre qui cache la forêt en fait. Effectivement, on voit ce lieu magnifique qu'on a sous les yeux, mais derrière, sur l'ensemble du territoire, il y a une multitude de petits lieux, qui ne sont pas forcément destinés au spectacle à la base, mais qui un jour, un moment, peuvent être amenés à recevoir des petites formes. Et s'ils sont mal foutus, s'ils ont été mal conçus, s'ils ont été mal réhabilités, s'ils ont été mal équipés, on ne pourra jamais y faire un spectacle, alors que parfois, avec un peu de bon sens, un peu de pragmatisme, on peut donner des qualités à ces lieux, qui vont permettre, un jour, d'y recevoir du spectacle.

Aussi, dans le cadre de cette notion de sensibilisation, on intervient en faisant beaucoup de publications, et là aussi on peut être amené à traiter des publications, qui vont sensibiliser les élus sur des démarches, sur des fonctionnements, sur des professions.

Enfin une 4<sup>ème</sup> mission, qui est une mission de formation. Formation des élus, formation des agents des collectivités, et formation des professionnels.

Nous en Seine Maritime, on a beaucoup travaillé sur la formation des professionnels ; pas les professionnels de vos métiers, mais plutôt des professionnels des techniques de construction, donc sur le bâti ancien notamment : comment intervenir sur le bâti ancien ? On travaille actuellement sur des formations pour les agents des collectivités avec le CNFPT pour tout ce qui va être lié à l'instruction des permis de construire : la prise en compte de l'intégration des bâtiments dans le paysage. On est organisme de formations, mais on peut aussi bien intervenir dans des formations organisées par d'autres organismes, pour apporter aussi de l'acculturation auprès des décideurs, qui sont principalement des élus, puisque, à toutes fins, comme on l'a vu tout à l'heure dans le tableau, la maîtrise d'ouvrage qui nous concerne principalement aujourd'hui, ce sont quand même les élus.

Les CAUE sont représentés au niveau national par une fédération, qui regroupe un grand nombre des CAUE de France. Les CAUE aussi sont des lieux où il y a la connaissance, mais aussi de la documentation. Tous les CAUE sont dotés d'un centre de documentation qui est à votre disposition et avec un documentaliste la plupart du temps. Donc vous pouvez aussi aller piocher de l'information, de la connaissance, dans ces lieux qui sont répartis sur l'ensemble du territoire.

Dans notre CAUE de Seine Maritime, pour vous donner un ordre de grandeur, on fonctionne avec un budget d'environ 1,5 million, on est 18 salariés dont 17 cadres, donc ça vous donne la répartition. 10 architectes, 2 architectes paysagistes, 1 urbaniste, 1 documentaliste, 1 graphiste, donc une équipe quand même extrêmement structurée, et qui va permettre de couvrir l'ensemble du territoire de notre département.

On intervient en partenariat, ça c'est une chose importante, avec d'autres structures. C'est ce qu'on fait en Seine Maritime avec l'ODIA, vous avez vu tout à l'heure, qui est partenaire de ces rencontres aujourd'hui. L'ODIA qui travaille à l'échelle de la Normandie. Nos partenaires sur notre territoire, de l'ODIA, ça va être donc à l'échelle du département. Et effectivement, on a des liens qui se sont créés parce que, lorsqu'on est amené à donner du conseil pour des collectivités, on va buter, nous, sur nos propres limites de compétences, bien que nous

soyons architectes, donc « couteaux suisses » : on doit être capable de tout faire... Mais on bute sur des questions de compétences, sur des notions de lieux de spectacle, et le partenariat qu'on a pu créer et qu'on souhaite développer avec l'ODIA, est un partenariat important parce que ça va nous permettre d'amener, dans cette mission de conseil, de la compétence très en amont, pour permettre les prises de bonnes décisions par les maîtres d'ouvrage, pour pouvoir lancer les opérations, ou au contraire les différer, ou au contraire les remettre à plat, ou au contraire dire : « la salle polyvalente est tellement obsolète, qu'il vaut mieux la démolir et en reconstruire une autre », ou donner des pistes pour aller vers une bonne programmation.

Notre mission c'est d'intervenir en amont. Plus on va intervenir en amont, plus on sera performant et efficace dans notre conseil. On est bien dans une mission de conseil : nous ne faisons pas de maîtrise d'œuvre, nous n'allons pas faire des plans, nous n'allons pas passer des marchés ou faire les chiffrages : ce n'est pas notre mission. On l'a bien vu dans le rappel de la Loi MOP tout à l'heure qu'effectivement, le maître d'ouvrage - on va prendre une commune où ce sont des élus, a des obligations ; la maîtrise d'ouvrage ce ne sont pas simplement une fonction, un rôle, mais ce sont aussi des obligations. Le maître d'ouvrage doit poser le programme, doit poser le budget, entre autres.

Nous, notre conseil, va être d'accompagner les élus pour qu'ils prennent conscience de leur rôle de maître d'ouvrage, de leurs responsabilités, par rapport à ce qu'ils vont engager, sachant que c'est, à un moment donné, les maîtres d'ouvrage qui vont faire le projet ; derrière on va avoir des acteurs, dont la maîtrise d'œuvre, dont la maîtrise d'usage, dont les autres techniciens, mais ceux-là vont participer à un projet mais c'est bien le maître d'ouvrage qui va le décider, le lancer. C'est la raison pour laquelle ce conseil très en amont est important, puisqu'il va permettre d'orienter. Mieux on va orienter le projet au départ, plus on a de chances qu'à l'arrivée il corresponde bien aux attentes du territoire, aux besoins des usagers, pour qu'on soit bien en corrélation entre les attentes et le projet.

J'avais envie de poser quelques questions : c'est un peu le jeu ce matin aussi, qu'on se pose des questions !

La 1<sup>ère</sup> question, c'est : est-ce que tous les départements ou toutes les régions, sont structurés de cette manière-là ? Autant je peux à peu près dire que dans tous les départements il existe des structures CAUE ; est-ce qu'il existe dans toutes les régions des structures similaires à l'ODIA, qui peuvent permettre ce partenariat en amont, pour accompagner les élus, les conseiller, sur la façon d'aborder la question des salles de spectacle et des lieux de spectacle. Est-ce que c'est à l'échelle des départements qu'il faut créer ces structures, ces accompagnements ? ou bien est-ce que c'est à l'échelle des régions ? Sur notre territoire de Normandie, l'ODIA travaille à l'échelle de la région, nous on est sur une échelle régionale, il y a 5 CAUE dans la région, je crée la semaine prochaine une union régionale des 5 CAUE pour faire émerger une entité qui va être à l'échelle de la région, qui va pouvoir dialoguer sur l'ensemble du territoire. Néanmoins effectivement je pense qu'il est important de se poser cette question.

Et puis aussi, au-delà de ça, est-ce que ces structures associatives sont pérennes, on peut se poser la question, aussi de se dire : est-ce que nous, dans les CAUE, on devrait avoir dans nos équipes des techniciens vacataires ou par temps partiel, qui pourraient nous accompagner dans la réponse qu'on peut apporter aux élus ? parce que, comme je le disais tout à l'heure, on est souvent très démuné, dans la limite de nos compétences, et si on n'a pas une association comme celle qu'on a chez nous, on ne va pas pouvoir apporter une réponse suffisamment pertinente sur les questions qui sont posées. Comment mettre en réseau vos compétences ? Comment on peut, nous, aller vous chercher, pour donner cet éclairage sur les projets ? Comment on peut s'appuyer sur les compétences, les connaissances, de la maîtrise d'usage, pour pouvoir répondre de façon extrêmement précise, pragmatique, concrète, aux demandes des élus, par rapport aux chantiers qu'on a devant nous ?

Il y a des cycles dans les projets de construction, il y a des modes. Après toute la période où on a construit des logements, après toute la période où on a construit des écoles, des collèges, des lycées, arrivés dans les années 1980, tout ça était à peu près fait, on a construit des salles polyvalentes à peu près partout en France et donc, en 2010-2015-2020, ces constructions qu'on a construites dans

les années 1980, sont en bout de course. Parce que ce sont des épaves énergétiques, il n'y a pas d'isolation, il y a de l'air partout, ce sont des passoires à courants d'air, les équipements sont obsolètes, l'accessibilité pour les personnes handicapées on n'en parle même pas, l'acoustique est complètement naze...

Sincèrement, c'est concret ce dont je parle, on est tout de suite devant un cycle, où on est régulièrement appelé par les élus, en nous disant : « On a notre salle polyvalente, il faut la réhabiliter. Monsieur Gosselin, venez, on file un coup de peinture, on fait ça en régie, avec les gars, vous allez voir, ça va être vachement bien », et puis là, pouf ! on commence à dire : « non, c'est pas comme ça qu'il faut faire, on n'est pas à la maison, on n'est pas en train de repeindre la salle de bains ». Il s'agit de poser le diagnostic, technique aussi, un vrai diagnostic de bâtiment, et on va mettre le doigt sur ce qui a été évoqué tout à l'heure, sur des questions de formation. Est-ce que les professionnels architectes ou ingénieurs génie civil sont suffisamment formés pour aborder ces questions de réhabilitation, notamment d'équipements publics : la réponse est non. Parce qu'aujourd'hui on continue de former des architectes et des ingénieurs pour faire du neuf. Les architectes savent parfaitement dessiner des grands machins magnifiques pour mettre sur un terrain plat (pouf !) et puis les ingénieurs savent faire du béton et de l'acier, mais travailler sur du bâti existant, sur du bâti ancien, on est face à un vrai déficit de formation ; c'est un corollaire au débat d'aujourd'hui mais effectivement, à un moment donné, il faudra aussi se poser la question de la formation sur le bâti existant, parce que comme vous le disiez tout à l'heure, on n'intervient pas du tout de la même manière, ni dans la méthode, ni dans la technique, ni dans la mise en œuvre réelle des constructions.

Voilà, donc il y a un vrai besoin. Moi je lance un appel aujourd'hui : comment on pourrait rapprocher vos professions des nôtres sur les notions de conseil, très en amont, auprès des collectivités, des élus et des maîtres d'ouvrage ?

Et puis peut-être, un dernier mot : un danger. On a parlé de la Loi MOP, de la consultation de la maîtrise d'œuvre, un danger qui pointe le bout de

son nez, comme Pinocchio, comme ça : un nez de menteur, c'est la conception-réalisation. Ça a été expérimenté depuis maintenant un certain nombre d'années pour le logement social, pour la construction neuve : avec la conception-réalisation, on passe un marché global, maîtrise d'œuvre-entreprises. Avec une entreprise générale, avec des sous-traitants qui vont être pressés, et puis une maîtrise d'œuvre qui n'a plus son mot à dire, simplement de faire le permis de construire. Attention à ça, parce que quand ces marchés-là vont arriver pour les lieux de spectacle, le scénographe, tout ce monde-là, il va falloir qu'ils se taisent. Les entreprises générales vont être là pour gagner un maximum de pognon, je dis les choses très clairement, sur les marchés, et ne vont pas avoir comme objectif de prendre en compte la maîtrise d'usage, dont vous êtes les porteurs.

Voilà !

## ÉTIENNE BISSON

### Conseiller en Aménagement de salle à l'ODIA Normandie

Bonjour,

Je suis Étienne Bisson.

Je suis conseiller en aménagement de salle, mais à la retraite depuis 6 mois (mais il n'y a pas de sot métier, il paraît).

On s'est réparti, on est 3 agences culturelles à faire du conseil en aménagement de salle en France au niveau des agences régionales. Dans certains départements, il y a aussi des missions de conseil en aménagement de salle, mais nous 3 : l'Agence culturelle d'Alsace, l'APMAC et l'ODIA Normandie, on est 3 agences régionales à faire du conseil en aménagement de salle depuis fort longtemps maintenant.

Je voulais signaler qu'à l'ODIA Normandie, puisque je suis à la retraite, c'est Bruno et Pascal (si vous voulez bien vous lever, pour qu'on vous identifie), qui ont pris le relais. Bruno Régnier était déjà un collègue avant que je ne parte à la retraite et Pascal vient d'arriver. Ce sont eux qui assurent la mission de conseil. Je voulais remercier les organisateurs de la journée de m'avoir accordé le bénéfice de l'âge, de l'expérience et de m'avoir accordé la parole.

On voulait présenter 2 camemberts (je ne sais pas si ça porte un autre nom qu'un camembert, mais on est normands, donc on dit un camembert !), qui montrent le pourquoi du comment du conseil en aménagement de salle. C'est vrai que quand on regarde les coûts (ce sont des documents que la MIQCP produit), quand on regarde le coût global d'un bâtiment qu'on a utilisé pendant 50 ans, on s'aperçoit que les coûts, c'est 75 % sur l'exploitation et le fonctionnement. On perçoit tout de suite qu'injecter 1 % de plus au début, c'est peanuts par rapport aux 75 que ça va nous coûter derrière. Les 4 porteuses qu'on a oubliées au départ, on va les payer cher en fonctionnement en termes de coûts.

Le 2<sup>ème</sup> camembert est sur la durée relative des phases : la phase préalable, les programmations, les études de conception, les travaux, la mise en



service et l'exploitation sur 30 ans là. On voit bien qu'on peut quand même prendre 3 mois de plus pour que le projet soit réussi ! Parce que si on prend 3 mois de plus et que le projet est réussi, pendant 29 ans et 9 mois, on va quand même avoir un bâtiment qui marche.

Donc, ces 2 camemberts-là, je pense qu'au niveau de REDITEC, quand on se les est appropriés, on s'est vraiment dit qu'il fallait les mettre en avant. Le principe c'est : prenons notre temps, et acceptons d'engager de l'argent dans les phases de construction et de rénovation, pour que les 75 % du temps restant, ou les 75 % du coût restant, on puisse avoir des outils qui fonctionnent.

L'autre motivation des agences à faire du conseil en aménagement de salle, c'est que quand même, comme on est tous des directeurs techniques, on a tourné, on a fait du théâtre, de la danse, de la musique, on a été à Touffreville-la-Corbeline et à l'Opéra de Bordeaux, on sait qu'on a un certain nombre de salles qui ne fonctionnent pas très bien, je vais le dire comme ça. On va rester simple, on va dire qu'il y a un certain nombre de salles qui sont compliquées pour les déchargements, compliquées pour les installations, compliquées pour accueillir des formes artistiques différentes, et qu'il faut faire quelque chose par rapport à ça.

Donc les 3 agences que j'ai citées, ont décidé de prendre à bras-le-corps ce problème-là et de créer des missions de conseil en aménagement de salle.

Le constat qu'on fait, et on va être 3 à intervenir, c'est qu'il y a des choses dont on est sûr, et un certain nombre de questionnements. Des choses dont on est sûr, c'est que les gens qui peuvent faire du conseil en aménagement de salle, c'est des gens qui doivent avoir vécu la réalité professionnelle de l'accueil de spectacle, de la création, de la diffusion, de formes de spectacles différents. Il faut avoir du cirque, du théâtre, de la danse, il faut avoir monté un chapiteau, il faut avoir vécu ça, intellectuellement mais aussi physiquement, pour l'appréhender et pour pouvoir donner des conseils, sur ce que ça va être l'usage.

Après, on a aussi considéré, les conseillers en aménagement de salle des 3 agences, qu'on a chacun des compétences, mais qu'il faut qu'on les partage. Donc on se connaît depuis fort longtemps. On a fait des rencontres de conseillers en aménagement de salle en 2007, on en a fait en 2009, on est tous les 3 membres de REDITEC, on a participé aux Rencontres sur la maîtrise d'usage qui avaient eu lieu à la Maison des Métallos, on est persuadé qu'on a besoin de se rencontrer et de travailler ensemble : ça c'est une 2<sup>ème</sup> raison de notre présence ici.

Et puis on a aussi tous pensé qu'on avait des problèmes pédagogiques vis-à-vis notamment des élus, et qu'il fallait peut-être qu'on travaille ensemble, à se créer des outils pédagogiques. Alors des outils pédagogiques qu'on a créés pour l'instant à 3, en les finançant conjointement, c'est les tutoriels que vous pouvez voir sur la télévision dans le hall juste là-bas. C'est les 3 premiers tutoriels, les 3 premiers outils pédagogiques, qu'on s'est créés, qui sont des choses très simples, mais qu'on doit pouvoir utiliser quand on discute avec un maire, pour lui poser un certain nombre de questions et le sensibiliser à ces questions-là. Ce sont des outils que vous pouvez télécharger, diffuser et utiliser dans vos projets, chacun : c'est des outils libres de droits.

J'arrête là pour mon introduction, qui était un peu longue, pardon Marc ! Je laisse la parole à Marc Jacquemond, de l'Agence culturelle.

## MARC JACQUEMOND

Directeur du Pôle « Techniques de la Scène » de l'Agence culturelle d'Alsace

Bonjour,

Marc Jacquemond, directeur technique Agence culturelle d'Alsace, en voie de passer « Agence Grand Est ».

Très rapidement, par rapport à l'introduction d'Étienne, un témoignage sur le fonctionnement pour l'instant en Alsace, comment ça se passait. Entre Vincent, Étienne et moi, nous avons 3 approches différentes de l'aménagement de salle, approches qui sont dictées tout simplement par nos maisons, et par nos emplois-du-temps. Étienne, je crois que de mémoire c'est un mi-temps, entre mi-aménagement de salle et mi-réseau de techniciens, Vincent c'est une approche différente, et la mienne également. Comment moi j'intervenais ? Une spécificité : la région Alsace accompagnait à hauteur de 30 % du montant scénographique des travaux, les municipalités ou les villes en charge de construire une nouvelle salle. C'était sous réserve d'un avis consultatif, positif, donné par l'Agence culturelle. Donc c'est une pression assez forte, parce que j'ai pas matière à dire : vous, vous avez droit, vous, vous n'avez pas droit.

Comment ça se passait quand je suis arrivé à l'Agence en 2003 ? J'avais une sorte de papier, qui avait été réalisé par mon prédécesseur, qui stipulait : pour être subventionné, un équipement culturel doit avoir telles dimensions (en largeur, profondeur, hauteur, loges, accès décors, etc.). J'avais quelques difficultés avec ce document parce que chaque salle est unique, on ne peut pas dire : voilà, une salle doit être comme ça, comme ça, comme ça. Donc ça je l'ai mis de côté, et comment j'intervenais : de la façon la plus simple. Les lieux faisaient appel à l'Agence, pour avoir cet avis consultatif. Plus l'appel est fait en amont du projet, mieux c'est, évidemment. Quand on arrive à la fin, c'est souvent trop tard.

Ça se passait très simplement. 1<sup>ère</sup> chose : au 1<sup>er</sup> rendez-vous dans votre salle, vous êtes un élu, vous voulez faire quoi ? quelle va être la program-



mation de votre salle ? La programmation va, en général, guider un type d'équipement. À cette question : quelle va être la programmation : grand point d'interrogation, on ne sait pas. Donc ça ouvrirait une 1<sup>ère</sup> question.

Deuxièmement, mon rôle, c'était un rôle de pédagogie. Étienne parlait des tutos, c'est le 1<sup>er</sup> rôle pour ma part, du conseiller, c'est la pédagogie. C'est expliquer comment ça se passe d'accueillir un spectacle, comment ça se passe d'équiper un lieu... Ce rôle pédagogique, je vais le traduire avec un mot dont on entend parler un peu partout, c'est la médiation. Vous êtes là pour expliquer les choses.

Et une fois que ça c'est expliqué, 3<sup>ème</sup> paramètre, 3<sup>ème</sup> élément qui me semble important, de taille, c'est : je ne suis pas là pour faire ce travail-là. Mon rôle c'est de vous expliquer, mais faites appel à un scénographe. Un scénographe, c'est quelqu'un qu'on va payer, qui va être missionné pour accompagner l'architecte. Alors ça, c'est capital. Pourquoi c'est capital ? ça a été souligné ce matin. C'est quand vous ne faites pas appel à un scénographe, j'ai eu des cas dans des villes dans le sud de l'Alsace, on demandait mon avis en fin de chantier, pour avoir accès à la subvention, la salle était inexploitable, parce que : un plafond à 3 mètres, parce que pas d'accès décors, rien pour le spectacle, alors je faisais part à mon interlocutrice : « mais cette salle n'est pas construite pour le spectacle !? qui l'a faite ? », et la réponse c'était : « mais, mon bon Monsieur, c'est un architecte très connu : il a fait l'aérogare de Mulhouse ».

Donc, il faut bien comprendre qu'une approche scénographique, ça a toute son importance. Et là c'est important dans la pédagogie, dans la mission de l'agence, de dire : « ok, faites appel à un scénographe ». Après, mon rôle, là où je dis que je ne suis pas scénographe, dans mon approche pédagogique de médiation, je vais insister pour ma part sur les fondamentaux, qu'on a repris dans nos tutoriels, faits avec les 3 agences. C'est : les dimensions scéniques. Quand je dis dimensions, ce n'est pas tant la cave de scène en tant que telle, mais c'est surtout les lieux de stockage, où dans 95 % des lieux, il n'y a pas de stockage, parce qu'on se dit : « non, y'a pas de flight, y'a pas de pied, y'a pas de draperie, y'a pas tout ça ». Et puis je vais également insister sur la notion de compétence. Vous voulez une salle de spectacle, ok. Vous savez ce que vous allez faire ? c'est bien. Mais une salle de spectacle, il ne suffit pas de mettre une personne, qu'on l'appelle directeur ou concierge ou gardien, ça ne suffit pas. Il faut de la compétence technique pour faire marcher votre salle, afin que ce ne soit pas une coquille vide où après, on se dit : ha, mais ça coûte cher en fait.

Le rôle de conseiller, pour moi, est large, et c'est avant tout un rôle de médiation, un rôle de pédagogie, incitatif. Donc l'approche de la région Alsace effectivement, qui accompagnait budgétairement les nouvelles salles, c'est vraiment incitatif pour : faites quelque chose de bien, si possible, on veut vous accompagner financièrement.

Culture : là aussi quelle est votre programmation ? qu'est-ce que vous voulez faire dans votre salle ? évidemment si c'est pour faire appel exclusivement aux associations locales, de fêtes du samedi soir, on ne va peut-être pas aller vers un équipement plus poussé que ça, et auquel cas on ne va pas faire appel à l'Agence.

Et enfin, « accompagnement » : c'est cette notion d'accompagnement. Qu'est-ce que vous voulez faire ? Avec qui ? voilà comment ça va se passer. Passez par un scénographe, et on est là pour répondre à toutes vos questions. N'oubliez pas qu'il faut une nacelle pour régler, n'oubliez pas pourquoi. Quand vous dites pédagogie, c'est aller expliquer à des élus, à des gens qui ne sont pas du tout dans le métier, pourquoi il faut faire un chèque plus gros pour mettre des porteuses. Et vous allez avoir

un gain de temps. Et vous allez avoir de l'économie de travail, etc. Donc ça, c'est vraiment le rôle, pour ma part, des conseillers en scénographie.

Je n'en dis pas plus, et je passe la parole à nouveau à Étienne.

Donc l'Agence d'Alsace (je n'arrive pas à changer de nom pour l'instant encore), était sur ce modèle de lien très incitatif par la clé de financement, nous à l'ODIA Normandie, on n'a jamais eu cette clé-là. On est une mission de service et de conseil ouvert à toutes les collectivités locales ou associations, qui demandent du service, mais sans qu'il y ait de lien direct avec les financements.

Première remarque, mais on va aller très vite là-dessus : on est sur des projets très lourds financièrement. C'est-à-dire que c'est vrai que moi, l'un des derniers chantiers sur lesquels j'ai travaillé, on était sur 900.000 euros de matériel. Déjà, quand on parle, dans une agence culturelle, où des fois on discute à 1.000 euros près sur une aide, à une équipe artistique, et que moi je manipule ou en tous les cas, je donne des conseils sur 900.000 euros, tout d'un coup, la mesure de l'échelle, prend des proportions importantes. On est sur des gros coûts.

Quand la directrice de l'ODIA se rendait compte que la porte d'accès décors qui était mal faite, c'était pour les 40 ans à venir, parce qu'avant qu'on aille rouvrir la porte il va se passer du temps, et que les élus prennent conscience de ça... Et puis, ce qu'on a dit tout à l'heure sur le fort impact en termes de fonctionnement. Le calcul de 4 personnes, pour 40 projets, si on met 8 heures à 4 personnes ou si on met 2 personnes, vous le savez mieux que moi, c'est des missions à fort impact. Vis-à-vis du maître d'ouvrage et de l'utilisateur.

Au niveau du maître d'ouvrage, c'est à plusieurs facettes. Moi j'ai fait ce métier-là de 2002 à 2017, donc 15 ans, on s'est rendu compte que la mission de conseil est d'abord sur l'aspect technique : combien il va me falloir de projets, combien il me faut de porteuses, c'est quoi une loge... des choses comme ça. Donc il y a vraiment cet aspect purement aménagement de salle : est-ce qu'il faut un vestiaire, est-ce qu'il faut un quai de déchargement, etc.

Après on s'est aperçu aussi, qu'on avait souvent une mission en méthodologie. C'est-à-dire : c'est

quoi les étapes ? Tout ce qu'on a évoqué sur la Loi MOP, l'APS, l'APD, le caractère définitif d'une étape par rapport à une autre, est-ce qu'il faut un comité de pilotage ? est-ce que la région ou le département doivent être dans le comité de pilotage ? est-ce qu'il faut que les usagers, la population, soient dans le comité de pilotage, etc. donc on est vraiment sur cette question de méthodologie de projet. Et de plus en plus, on s'aperçoit que c'est un élément, notamment dans les petites communes, important de la mission de conseil.

Après, il y a ce que moi j'appelle les droits de suite. Les conseils sur le fonctionnement. Associés au bâtiment qu'on va rénover : quelle équipe technique, combien de personnes, combien ça va coûter, etc.

Et puis une demande sur laquelle on était parfois un petit peu courts en termes de compétences, c'était sur les financements. C'est-à-dire que les élus des communes auraient aimé qu'on puisse leur donner des indications sur les différents endroits où ils pouvaient espérer avoir des subventions. C'est peut-être un des axes qui permettraient aussi de positionner la mission de conseil et de la valoriser.

Ça, c'est vis-à-vis du maître d'ouvrage, et une mission vis-à-vis de l'utilisateur, qui est une mission de substitution ou d'interface : je m'explique. C'est que c'est une mission de substitution, parce qu'il y a malheureusement beaucoup de salles qui sont construites, sans qu'il y ait d'utilisateur désigné. On fait une salle, mais on ne sait pas qui va s'en servir et qui va être dedans à la gérer. On n'a pas de programmeur, ou on a vaguement une idée de programmation, mais on n'a pas de service ou d'association qui vont porter la programmation et l'activité dans la salle.

Donc on n'a pas d'utilisateur, et comme on n'a pas le programmeur, on n'a évidemment pas le directeur technique, ou le responsable technique, et à partir de là, il n'y a pas de représentation de l'utilisateur. L'usage, à la limite, on voudrait peut-être bien en entendre parler, mais il n'y a personne pour le faire. Donc on est, en tant que mission de conseil en aménagement de salle, on est vraiment dans un rôle de substitution. On porte la parole de quelqu'un qui va arriver, mais qui n'est pas encore là. En espérant et en se battant, pour qu'il arrive le

plus tôt possible. Mais des fois, il arrive longtemps après. Dans le meilleur des cas, il arrive en cours de chantier, dans une phase intéressante, mais souvent il n'arrive qu'après.

Et puis quand il y a une équipe technique, quand il y a un utilisateur désigné, qui existe, on est vraiment dans un rôle d'interface. C'est un double rôle : c'est dire la même chose que le directeur technique qui est présent, mais d'une autre manière. Parce qu'en fait on dit la même chose. Mais simplement parce qu'on n'est pas positionné comme étant membre de l'équipe utilisateurs, mais comme conseiller extérieur, on a une parole qui est différente, on a un angle de vision et une acceptation de la part du maître d'ouvrage qui est différente, et à partir de là on peut dire des choses au maître d'ouvrage, que l'utilisateur ne peut pas dire tout de suite.

Et puis on a un rôle d'interrogation de l'utilisateur, en disant : mais est-ce que c'est bien sûr que ta demande est pertinente ? est-ce que ta demande, de régler ton problème que tu vis depuis 15 ans, tu ne pourrais pas la regarder d'une autre manière ? tu as toujours merdé avec ton cadre qui était trop petit, mais dans le futur bâtiment, le cadre va être plus grand, donc ce ne sera pas le même problème. Donc il faut que tu raisonnes autrement. Là on est dans un questionnement de l'utilisateur sur ses pratiques, surtout dans les projets de rénovation, parce que dans les projets de rénovation, l'utilisateur est souvent un peu figé dans sa posture de : « ça fait 20 ans que je merde avec ce quai de déchargement qui est mal fait, donc il faut me régler ce problème-là ». Oui, mais finalement on va faire autrement, la scène, on la met de l'autre côté du bâtiment, donc il n'y aura plus de problème de quai de déchargement. Donc il faut régler cette question-là...

Et puis je pense que vis-à-vis de l'utilisateur, le conseil en aménagement de salle a vraiment une notion de pédagogie sur les étapes.

C'est dans une chaîne de dispositifs, et ça va faire le lien avec ce que disait Olivier. On n'est pas tous seuls à faire du conseil.

Il est temps de passer la parole à Vincent Robert, Directeur de l'APMAC.

## VINCENT ROBERT

Directeur de l'APMAC Nouvelle Aquitaine

Bonjour, Vincent Robert.

Je suis directeur de l'APMAC, qui est un organisme associé à la région Nouvelle Aquitaine, et je suis également conseiller en aménagement de salle.

J'avais la mission d'aborder les perspectives. Étienne avait celle d'évoquer l'expérience du conseil.

Alors moi j'ai bu du petit lait en écoutant les différents intervenants depuis ce matin. Et on a bien bossé parce qu'Olivier Gosselin, qui était juste avant nous, représentant des CAUE, a confirmé en fait ce que je pensais : le CAUE et le conseil en aménagement de salle, se trouvent vraiment au même endroit dans la chaîne qu'évoquait Étienne à l'instant.

Et du coup ça nous amène à nous poser plein de questions. On vit une réorganisation des territoires. On doit se poser la question de la pertinence de l'intervention de nos métiers de conseillers : est-ce que c'est à l'échelle municipale, de l'agglomération, départementale, régionale... ? Je rejoins Olivier Gosselin sur cette attention-là, puisqu'avec l'expérience, on se rend compte qu'en fait les différents niveaux sont intéressants.

Aujourd'hui, du coup, l'ODIA, l'Alsace et l'APMAC sont à l'échelle régionale, mais dans notre pratique en fait, très régulièrement on intervient à différents niveaux, notamment parce que les CAUE existent. C'est le côté institutionnel du conseil, que nous, conseillers en aménagement de salle, on n'a pas du tout : il faut quand même en avoir conscience. Trois régions seulement en France en ont mis en place ; certains départements dont la Gironde, avec l'agence iddac. Mais très souvent, c'est très très informel, on le sait : ça fait partie des enjeux et des perspectives. Il va falloir qu'on structure ce conseil, peut-être en s'appuyant, en s'associant, en créant des ponts, avec les CAUE qui existent, qui vont, peut-être, dans certaines zones, devenir des unions régionales.



Au niveau des enjeux également, il y a un contexte politique qui change : ça nous impose à nous, de sensibiliser les élus et d'être dans une démarche d'information permanente. Parce qu'il y a un turnover, vous le savez, des élus ; et les élus sont représentants de la maîtrise d'ouvrage : il faut donc sans cesse les informer et les accompagner dans la méthodologie.

Comme Matthieu ROY a pu l'évoquer, il nous appartient aussi, en tant que représentants d'une maîtrise d'usage, d'évaluer collectivement les aspirations des utilisateurs, que sont les programmeurs artistiques, directeurs artistiques, metteurs en scène, artistes : il faut qu'on arrive à comprendre tout ça ensemble.

Et puis ce qui est important, c'est qu'on clarifie l'expression des besoins d'un métier, et ce n'est pas toujours simple. Il faut se mettre à la hauteur d'élus qui ne sont pas forcément compétents, experts dans le spectacle vivant. Et je pense que le conseil en maîtrise d'ouvrage, doit s'interroger là-dessus : sur cet aspect de vulgarisation.

Le 3<sup>ème</sup> volet qui est important, c'est les partenaires, dont on a parlé : les CAUE, je pense que c'est important. Il faut identifier aussi les compétences sur le territoire. C'est-à-dire qu'à l'échelle d'une région, d'une grande région comme l'est par exemple la Nouvelle Aquitaine, ou le Grand Est, il est illusoire de penser qu'une seule personne puisse conseiller l'ensemble des projets de réhabilitation ou de construction de salles de spectacle.

Si toutefois, une personne est désignée pour assumer ce rôle-là, il faut que cette personne s'appuie sur un réseau de compétences implantées localement, de personnalités reconnues compétentes : on en a parlé, Étienne a parlé de responsables techniques qui ont déjà un petit peu d'expérience. Il faut que ces personnalités-là soient identifiées, connaissent bien leur réseau.

Et le rôle du conseiller serait peut-être d'animer ce réseau, à l'échelle d'un territoire comme une région, en transmettant de la méthodologie, en faisant de l'information, peut-être du rappel du cadre réglementaire. Puisqu'on a parlé ici de la Loi MOP, mais il faut reconnaître que la Loi MOP parfois, est méconnue.

Donc il faut aussi transmettre ça. Et notre position de directeurs techniques ou de responsables techniques, peut nous permettre de transmettre ce cadre réglementaire de manière un peu plus simple, parce qu'on a les mots, on a la pratique, auprès de nos homologues.

Et puis, je finis là-dessus, sur l'idée de créer des ponts, avec l'ingénierie territoriale, tels que les CAUE, mais ce ne sont pas les seuls ; il y a d'autres organismes. Et il nous appartient, à nous conseillers, d'aller interroger toutes ces capacités-là. Ce n'est pas simple, ça prend du temps, mais si déjà on partage ce constat-là, je pense que c'est une bonne chose.

La parole à Marc Jacquemond, pour une conclusion rapide :

Très rapidement. Depuis maintenant plus de 10 ans, je suis très jaloux de Vincent, et notamment d'un outil qu'on a sur le site de l'APMAC, qui est l'inventaire des lieux scéniques. Ils ont développé à l'APMAC un inventaire des lieux scéniques, que je trouve très intéressant, et qui pour moi répond à différentes interrogations. C'est-à-dire ça permet vraiment d'avoir une idée, on a parlé de diagnostic ce matin, au sein d'une région, au sein d'un territoire, d'avoir un diagnostic précis de qu'est-ce qu'on peut faire culturellement dans un territoire. D'avoir un diagnostic, également, en termes d'aménagement de salle. On se rend compte qu'il serait bien d'avoir un projet de développement des salles, parce que l'équipement est vétuste ou que

sais-je. Ça permet d'avoir une lecture assez exhaustive sur l'équipement d'une région, d'un bassin de population.

Donc bravo l'APMAC pour cet inventaire, qui a été une aventure de longue haleine, et qui a été faite par quelqu'un qui connaît la technique ; et je rejoins Étienne : un conseiller en aménagement de salle, il faut qu'il ait un vécu technique. Ça a été le cas pour l'inventaire que vous avez réalisé, et c'est ce qui lui donne aussi une plus-value.

Avantage très fort de créer un inventaire des lieux scéniques : ça favorise la création d'un réseau de responsables techniques, qu'on appelle directeurs techniques, régisseurs... des fois dans des lieux de moindre importance, on n'a pas de directeur technique mais le fait de créer un inventaire, œuvre vraiment à créer un réseau, à créer une solidarité, et à favoriser l'échange avec les gens. On va retrouver sur notre présentation PowerPoint, le mot de réseaux, c'est important ; on va retrouver territoire : au sein d'un territoire ; on a aussi « rencontre » : ce matin on parlait de l'importance des rencontres, et le fait de créer cet inventaire, facilite, favorise, engage, à rencontrer les différentes salles, pour apprendre, pour échanger.

Je rends la parole à Vincent.

En une phrase : à l'heure du BIM, de la maquette numérique et des bâtiments éco-responsables, le conseiller en aménagement de salle et scénotechnie (on pourra évoquer ce terme-là), est un moyen (pas le moyen, mais un moyen), pour concilier la fonctionnalité du bâtiment, avec les attentes des utilisateurs.

Merci de votre attention.



©Joseph André



©Patricia Clavier

## RESTITUTION DES ATELIERS

### SOMMAIRE

<b>Les Ateliers .....</b>	<b>38</b>
<b>Thématiques par et avec les participants .....</b>	<b>39</b>
<b>Le regard du politique par Olivier BIANCHI .....</b>	<b>40</b>
<b>Restitution de la 1<sup>ère</sup> session d'ateliers.....</b>	<b>47</b>
ATELIER 1 : Comment travailler avec la maîtrise d'œuvre ? .....	47
ATELIER 2 : Intégrer l'exploitation dès la programmation .....	48
ATELIER 3 : Comment faire évoluer la réglementation sur la maîtrise d'usage ? .....	49
ATELIER 4 : Comment arbitrer tout au long du processus ? Implication des usagers et des utilisateurs... ..	51
ATELIER 5 : Le temps du politique et le temps de la création : comment les faire cohabiter ? .....	53
<b>Restitution de la 2<sup>ème</sup> session d'ateliers.....</b>	<b>54</b>
ATELIER 1' : Comment bien poser les besoins dans le cadre d'une réhabilitation ? Quel socle commun à tous les programmes ? Fonctionnalité et évolutivité des salles de spectacle.....	54
ATELIER 2' : Comment le Directeur Technique peut / doit s'organiser pour travailler dans le comité de pilotage ? Selon quel planning ? .....	55
ATELIER 3' : Formation(s) : pour qui et pour quoi faire ? .....	56
ATELIER 4' : Comment créer des passerelles durables entre les différents acteurs ? Où est l'État ? .....	58
<b>Échanges avec la salle.....</b>	<b>60</b>
<b>Synthèse de la journée par Cécile Desnouhes .....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusion de la journée par Jean-Louis Montheil, Yvon Trébout, Vincent Robert, Yves Jouen .....</b>	<b>69</b>
<b>Groupe de pilotage et d'organisation .....</b>	<b>71</b>
<b>Ressources .....</b>	<b>72</b>

# Les Ateliers



L'objectif de cette étape est d'identifier les améliorations qu'on souhaite apporter, ainsi que les chantiers prioritaires : le QUOI. On doit déterminer des thématiques sous-jacentes à la problématique générale de la journée. On travaillera sur le COMMENT, les solutions, dans les ateliers.

## **Cécile, la modératrice, propose les règles suivantes :**

- Chaque participant a 2 Post-it à sa disposition.
- Il inscrit lisiblement sur chaque Post-it des mots clés, une question, un sujet, qu'il aimerait traiter en groupe ensuite (en atelier).
- Toutes les questions, en lien avec notre problématique générale, sont les bienvenues et peuvent être traitées.
- On récolte les Post-it et on les trie, pour rassembler ceux qui se recoupent et faire émerger des thématiques distinctes.
- Chaque thématique qui émerge constituera un atelier.
- Chaque atelier aura une durée de 20 minutes.
- Il devra y avoir 1 animateur et 1 rapporteur par atelier ; le rapporteur interviendra lors de la restitution de l'atelier en séance plénière.
- Chaque participant peut entrer ou sortir d'un atelier s'il se sent plus utile ou plus intéressé par un autre atelier.

# Thématiques par et avec les participants

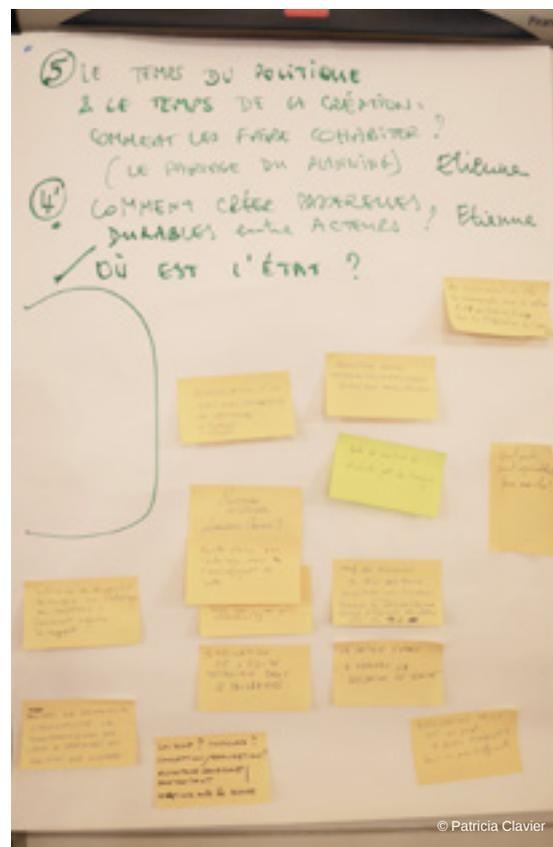
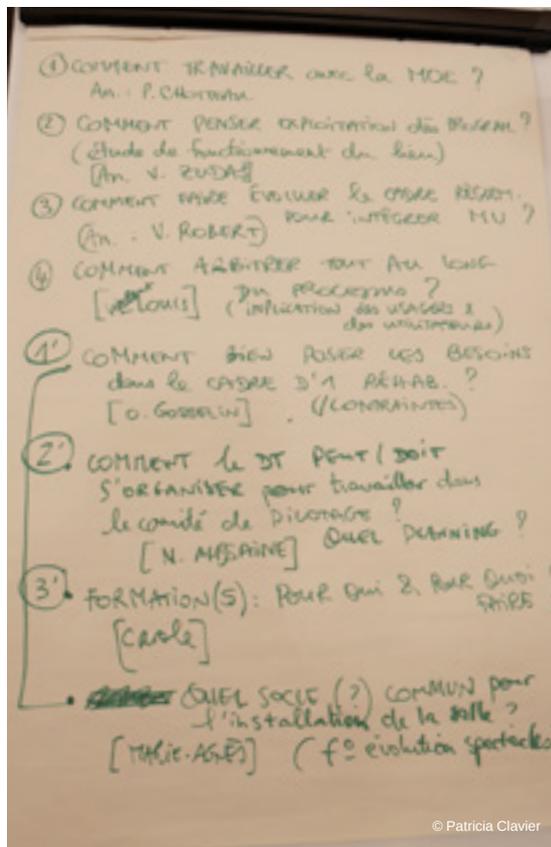
À l'issue du travail de constitution des thématiques, 2 sessions d'ateliers sont prévues :

## 1<sup>ère</sup> session d'ateliers :

- **Atelier 1** : « Comment travailler avec la maîtrise d'œuvre ? » (animation : Patrick CHOTTEAU)
- **Atelier 2** : « Intégrer l'exploitation dès la programmation » (animation : Virginie ZUDAS)
- **Atelier 3** : « Comment faire évoluer la réglementation sur la maîtrise d'usage ? » (animation : Vincent ROBERT)
- **Atelier 4** : « Comment arbitrer tout au long du processus ? Implication des usagers et des utilisateurs » (animation : Vincent-Louis GREA)
- **Atelier 5** : « Le temps du politique et le temps de la création : comment les faire cohabiter ? » (animation : Étienne BISSON)

## 2<sup>ème</sup> session d'ateliers :

- **Atelier 1'** : « Comment bien poser les besoins dans le cadre d'une réhabilitation ? Quel socle commun à tous les programmes ? Fonctionnalité et évolutivité des salles de spectacle. » (animation : Joseph ANDRÉ)
- **Atelier 2'** : « Comment le Directeur Technique peut / doit s'organiser pour travailler dans le comité de pilotage ? Selon quel planning ? » (animation : Nicolas AHSSAINE)
- **Atelier 3'** : « Formation(s) : pour qui et pour quoi faire ? » (animation : Carole ZAVADSKI et Bruno REGNIER)
- **Atelier 4'** : « Comment créer des passerelles durables entre les différents acteurs ? Où est l'État ? » (animation : Étienne BISSON)



# Le regard du politique

## PAR OLIVIER BIANCHI

Co-Président de la Commission Culture et attractivité du territoire - France urbaine, Président de Clermont Auvergne Métropole, Maire de Clermont-Ferrand.

Bonjour à tous,

Je suis Maire de Clermont, Président de Clermont Auvergne Métropole, une des 21 métropoles depuis la nouvelle Loi et puis, surtout, je suis Co-Président de la Commission Culture et attractivité du territoire - France urbaine.

France urbaine est un regroupement entre deux associations dont vous avez peut-être entendu parler il y a quelque temps. D'un côté, l'AMGVF : Association des Maires des Grandes Villes de France. De l'autre, la CUF : l'association des Communautés Urbaines de France et des métropoles. Nous nous sommes rassemblés en une seule association qui regroupe une trentaine des plus grandes villes de France, dont Bordeaux d'ailleurs, et leurs métropoles et communautés urbaines, dont Bordeaux Métropole évidemment.

Le Président de cette association, c'est Jean-Luc Moudenc, le Maire de Toulouse. J'en suis un des Vice-Présidents, et je suis avec le Maire de Cannes, Co-Président de la Commission Culture. Notre mission, à l'un et à l'autre, c'est à la fois de réfléchir sur les questions culturelles pour les Maires de grandes villes et les Présidents de métropoles, mais c'est aussi de venir rencontrer les acteurs du secteur pour donner un peu la vision des Maires de grandes villes : c'est pour ça que je suis là aujourd'hui, à vos côtés.

Je pense que vous ne devez pas inviter que France Urbaine ; l'ADCF c'est l'Association Des Communautés de France, qui regroupait toutes les intercommunalités françaises. J'en ai présidé la Commission Culture pendant 10 ans. Ce qui est important, c'est qu'il y a une quinzaine d'associations d'élus, les Maires de grandes villes, les Maires de villes moyennes, les Maires de petites villes, les Maires de communes rurales... L'Association des Maires de France, présidée par M. Baroin, c'est celle qui regroupe toutes les



dimensions de communes et d'intercommunalités, c'est un peu l'association mère : nous en sommes tous membres. Mais nous avons, petit à petit, dans les années précédentes, découvert qu'il y avait des spécificités, c'est pour cela qu'il y a des associations de villes de montagne, de villes de littoral, etc. ou de villes de banlieue, où chacun essaye aussi de regarder ses spécificités et en partie, accompagne la territorialisation des politiques publiques, y-compris en matière culturelle, en décidant, au fond, ce n'est pas tout à fait la même chose, vous le savez bien, entre une politique qu'on mène dans une ville centre d'une grande métropole, et puis ce qu'on fait en milieu rural ou à un autre endroit. J'y reviendrai parce que, sur votre sujet, c'est important.

Sachant quand même qu'il y a un phénomène sur lequel je veux insister, peut-être parce que j'ai beaucoup travaillé sur l'intercommunalité depuis des années, c'est qu'il y a ce fameux nouveau maillon, qui est un peu difficile à appréhender pour les interlocuteurs publics, pour les associations et pour les acteurs culturels, sur l'intercommunalité. Différentes dimensions : les grandes métropoles (c'est notre cas), qui regroupent quand même en réalité une très grande diversité territoriale, parce que vous avez des villes centres, avec du péri-urbain, du rurbain, voire du rural : sur Clermont – Auvergne Métropole, la plus petite commune fait

2.500 habitants et on est quasiment en milieu rural, donc en réalité c'est très compliqué. Et dans les intercos en-dessous, c'est-à-dire les communautés d'agglos, communautés de communes, vous avez là encore une plus grande diversité.

Or, pour ce qui concerne votre profession et vos enjeux, y compris sur la maîtrise d'usage, ce sont des acteurs qui vont être de plus en plus pertinents, ou en tout cas de plus en plus mobilisés. Il va falloir imaginer, je pense que c'est en tout cas le sens de l'Histoire, c'est déjà commencé depuis 7-8 ans, une décennie en gros, de plus en plus de salles dans les territoires intercommunaux, souvent composés de petites communes, souvent avec des élus qui n'ont pas la même expérience des lieux de spectacle que des grandes métropoles, et qui donc, vont avoir ce débat (on y reviendra) sur la pédagogie, sur votre rôle, sur la médiation, sur l'interface que vous devez faire, qui va être encore plus difficile et encore plus perturbateur pour les uns comme pour les autres. C'est pour ça que vous avez d'ailleurs un devoir, je pense que c'était au cœur de vos discussions, surtout dans l'atelier sur la relation politique, de savoir qu'est-ce que vous devez faire pour sensibiliser, pour informer, pour fabriquer de la compétence auprès de ces élus.

Dans le cas de la métropole clermontoise, ou la ville, on aura avec Pierre Mauchien (ici présent et Directeur des Équipements de spectacles de la Ville) réalisé la Cour des Trois coquins, fait la rénovation de l'Opéra-théâtre, on est en cours de réalisation de la Scène nationale, on attaquera derrière la Maison de la Culture... C'est vrai que les élus, les services techniques, les services du patrimoine bâti, les architectes, tout le monde a créé une compétence et une habitude, et il se crée, bon an, mal an, même s'il y a encore des défauts, de meilleurs protocoles d'actions communes. Mais imaginez dans des intercos où les gens n'ont fait qu'un seul projet, avec quelquefois des élus qui viennent d'arriver (et ce n'est pas du tout péjoratif dans mon esprit) et dont la seule habitude et pratique, c'est à peu près une salle polyvalente dans laquelle il faut mettre des praticables et sur lesquels on n'est pas sûr qu'on puisse accrocher des lights, il est certain qu'à un moment donné, il va y avoir des sujets de compétences d'Usage et que vous allez avoir un rôle.

Je crois qu'il y a trois dangers qui nous guettent.

Le premier, et c'est pour ça qu'en tant que Président de la Commission Culture, je défends cette position et que je viens ici : je dis depuis des années que la professionnalisation du champ politique nous a renvoyés les uns et les autres dans nos **corporatismes**. Les élus se réunissent entre eux ; les corporations artistiques, les associations, les orchestres, les Scènes nationales, les CDN, tous ces gens ne se parlent pas vraiment ou en tout cas on ne fait pas assez de lien ; vous rajoutez là-dessus les corporations (et ce n'est pas du tout péjoratif) techniques, administratives, les différents métiers qui composent le champ culturel, aujourd'hui on est tous en « tuyaux d'orgue ». Si nous voulons sauver les politiques publiques culturelles, si nous voulons un nouvel élan au moment où il y a des restrictions budgétaires, où il y a des interrogations sur la pertinence et le bien fondé des politiques culturelles, alors nous devons avoir les mêmes combats et nous devons nous rassembler.

Et nous devons, je crois que c'est tout à l'heure le représentant du Ministère qui l'a dit, aller vers des discours de bienveillance, parce que si nous ne portons pas une attention à ce que sont les autres, si nous nous vivons comme des opposants, nous n'arriverons pas à traiter des sujets.

Je vais en venir donc, au débat sur le temps du politique, car le but ce n'est pas de faire une intervention tout à fait millimétrée, c'est d'échanger.

La question du temps du politique : d'abord il y a **des temps du politique**. Ce n'est pas les mêmes temps, et ce n'est pas que la question de la réélection qui se pose.

Vous avez votre préoccupation de compétences de professionnels : elles sont légitimes. Je les reconnais comme légitimes. Donc je vous invite à reconnaître la mienne (d'élus) comme légitime. Elle n'est pas plus illégitime. Je sais qu'on est dans un monde qui a tendance aujourd'hui à remettre en cause le politique. Il n'y a pas de morale à avoir, quand je dis morale, ce n'est pas l'éthique : il faut de l'éthique, mais la morale a un petit relent « religieux » ; mais en tout cas, si on fait de la morale, on nous dit : vous n'avez pas le droit d'être réélu. Hé bien excusez-nous, on a juste été élu pour faire des choses, et évidemment, on doit être réélu pour poursuivre des projets qui peuvent durer plu-

sieurs années. En tout cas, on essaye d'être réélu. Et donc, ça n'est pas plus gênant que l'on veuille tenir les délais, qu'on veuille sortir le projet avant les élections, qu'on puisse organiser les choses correctement. C'est une donnée.

D'ailleurs, l'enjeu dépasse aujourd'hui le cadre des politiques. Aujourd'hui, le sujet pour les citoyens c'est l'impuissance de la puissance publique. C'est le fait que les dossiers mettent 15 ans, qu'on ne comprend pas pourquoi. Je parlais des temps, c'est pour ça que je parlais du pluriel. Le temps de l'urbanisme, le temps du citoyen, le temps du projet, mais ce ne sont pas obligatoirement les temps réels des professionnels. La complexité du monde dans lequel on est aujourd'hui : avec l'État, la DRÉAL, les archéologues, l'INRAP, la DRAC patrimoine, quand on fait des réhabilitations de théâtres historiques, etc.

Tout ça, c'est le monde complexe, c'est la démocratie et c'est normal que ça soit comme ça. Donc ça rajoute du/des temps. Et donc nous sommes garants aussi de l'exécution et du timing. Je le dis très tranquillement... On aura inauguré, en 15 ans, quand j'étais Adjoint à la politique culturelle, 10 équipements culturels sur la ville. On a eu un réel renouveau et on peut faire la liste. Je n'ai jamais fait une inauguration dans les délais qui ont été les délais de départ. Jamais. Pas une seule fois. Un coup c'est les marchés publics, un coup il y a un problème juridique, un coup c'est infructueux, un coup il y a un problème technique, etc.

Mais si l' élu n'est pas garant d'une certaine temporalité, d'une certaine exigence, si on ne met pas de temps en temps la pression sur le directeur de salle, les services techniques, l'architecte... si on ne fait pas ce job, vous savez très bien qu'au lieu de 10 ans on met 15 ans. Et le problème, ce n'est pas moi, ce n'est pas ma réélection. La question, c'est le rapport qu'ont les citoyens à la puissance publique, à la fonction publique, à l'activité des collectivités. C'est ça qui est en jeu.

Donc, je résume : nous devons nous parler plus et plus souvent. Nous devons mieux comprendre ce que nous sommes, et les enjeux de chacun. Non par pour les juger, mais pour mieux les comprendre, pour les assimiler, et pour apprendre à parler le langage de l'autre. Nous devons évidem-

ment nous rassembler sur des projets. Vous devez être déterminés sur vos objectifs, puisque vous êtes en train de définir ce qu'est la maîtrise d'usage et donc comment ça fonctionne, parler de l'après inauguration, imaginer ce que sont les problématiques de fonctionnement 10 ans à l'avance, et vous allez être en phase avec les élus sur ces questions-là. Pour gérer les coûts de fonctionnement, par rapport à certaines élucubrations architecturales ou au coût du geste, ou au coût de l'investissement.

Pour tout ça, vous êtes au cœur des problématiques d'aujourd'hui. Mais pour ça, vous devez vous décrocher, refuser de vous enfermer dans un ghetto, considérer votre interface : vous avez déjà ces compétences et ces qualités. Vous êtes des interfaces entre le langage technique, qui a son propre vocabulaire, ses propres difficultés, le langage artistique, car vous connaissez bien ces sujets-là, vous êtes à l'interface des deux ; aujourd'hui, c'est un peu exigeant, mais vous allez devoir intégrer, et vous le faites souvent, une 3<sup>ème</sup> problématique : celle des élus et de la puissance publique.

N'oubliez pas une chose, c'est que dans quelques mois, dans quelques années, même quand vous aurez intégré la puissance des élus et le langage politique des élus, vous allez devoir rajouter les citoyens. Parce que nous-mêmes on est en train de faire ce travail, et qu'à un moment donné, **on ne peut plus construire aujourd'hui de projet sans des temps de dialogue avec les citoyens.** Ça rend encore plus complexe, mais évidemment, c'est indispensable, parce qu'il ne peut plus y avoir de politique qui descend. Parce que, vous savez, vous parlez de votre compétence d'usage, de votre maîtrise d'usage, pardon. Mais nous, nous parlons, en démocratie contributive, de la compétence d'usage des citoyens. Eux aussi, ils connaissent, et ils ont des avis, et ils sont aussi légitimes, et on doit les intégrer : sur l'utilisation de l'espace public, sur l'utilisation de tel et tel transport, donc demain, sur l'utilisation de tel ou tel équipement culturel, de spectacle.

C'est pour ça que je suis venu, en fait. C'est parce que, à partir du moment où vous m'avez invité, je considère que vous commencez à mettre une première pierre de votre travail d'interface avec le champ politique. C'est pour ça que, je viens aussi

vous dire que, si vous souhaitez que nous continuions à travailler ensemble avec France Urbaine, on est disponible pour vous faire rencontrer aussi des élus, pour travailler à leur formation : je ne crois pas que, parce qu'on est élu, on est touché par la grâce du Saint-Esprit et qu'on devient plus intelligent le jour ou le lendemain de l'élection. Il y a donc aussi beaucoup de travail à faire sur les formations, il faut imaginer des modules de formation entre nous. Il y a le travail qui est fait aussi avec les CNFPT.

Donc tout ça, c'est des sujets que nous devons mener ensemble, et je suis à votre entière disposition.

Je suis allé vite, pour avoir un peu de temps pour des échanges.

## SÉANCE DE QUESTIONS / RÉPONSES AVEC OLIVIER BIANCHI :

**Yves FAVIER, Directeur Technique de l'ENSATT, membre fondateur de REDITEC.**

...depuis plus de 20 ans, avec REDITEC, nous avons décidé de mieux formuler nos pratiques et les conditions de nos pratiques, avec une méthode, Pierre va bien me reconnaître là-dessus, profondément Girondine, c'est-à-dire qu'elle est ancrée par chacun et chacune, qui habite, vit, contribue, à la vie d'un territoire, le rendant ainsi le plus fertile possible.

En ce qui concerne nos pratiques, si cela fait 20 ans que REDITEC existe (dont 10 ans en association loi 1901), c'est qu'il faut bien tout ce temps pour faire du compost, du terreau, pour que ce soit fiable, d'où que l'on vienne « je suis Opéra de Bordeaux », ne rend pas supérieur à « je suis Petite salle rurale »... Personne ne fait ça chez nous, parce que nous avons bien constaté et analysé qu'il y avait des « invariants ».

Donc la question est liée à un des ateliers que nous avons menés tout à l'heure : de votre place et de votre expérience, quels « conseils » (entre guillemets) vous nous donneriez, afin de réellement, concrètement, faire vraiment bouger les lignes de cette Maîtrise d'Usage au Quotidien, cette **MUQ**, dont on a vu à travers la **MIQCP** (mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques) qui a parfaitement montré que sur la durée de vie d'un bâtiment, elle représentait 75 % (voire plus) de son suivi !

Faire en sorte que cette **MUQ** sous-évaluée, sous-estimée, sous écoutée, en proportion de son importance, par ce qu'on appelle les décideurs, soit à sa juste place, alors que nous avons prouvé sur 20 ans, que c'est bien la maîtrise d'usage au quotidien qui fait la réelle économie et palie aux dysfonctionnements majeurs de conception sur du long terme.

On a entendu notre collègue tout à l'heure dire dans l'atelier, que les architectes n'y étaient pour rien et que c'était les élus qui décidaient tout... moi je ne suis pas d'accord avec lui, les architectes ne sont pas juste des domestiques à la solde des élus (donc de l'argent public), ce n'est pas le cas, du moins pas toujours, on pense à Patrick Bouchain par exemple, qui a beaucoup œuvré pour que la MUQ soit réellement présente active et écoutée.

Bref... Cette trilogie, payeur, architecte, maîtrise d'usage, n'est ni proportionnée, ni proportionnelle, ni respectueuse de l'économie sur le long terme : quels « conseils avisés » vous pourriez nous donner ? Merci de votre écoute et d'être là avec nous !

**Réponse d'Olivier Bianchi :**

D'abord, sur le fond, je voudrais dire : entre architectes, élus, maîtrise d'usage, maîtrise d'ouvrage, enfin tous ces acteurs, je crois qu'il ne faut pas voir les conflits, ou entre guillemets les frictions, comme des éléments perturbateurs. Je pense qu'il faut les vivre comme la co-construction du projet, et la régulation des objectifs et des contradictions

que nous portons, les uns, les autres, au regard de nos propres enjeux. Et qu'au fond, l'intelligence, la démocratie, ou vous pouvez trouver les mots que vous voulez, c'est de trouver, pas le consensus, pas non plus le plus petit dénominateur commun, mais la solution qui permet de garantir à chacun une part de réussite du projet.

Ça c'est très important, parce que je ne crains pas le conflit. C'est ça que je veux dire. On a eu des conflits homériques avec des archis quand on a fait la rénovation du théâtre. Mais on les a trouvés à nos côtés quand il a fallu (dé)battre avec le Patrimoine de l'État, on a trouvé le Patrimoine de l'État à nos côtés à tel autre moment, et quelquefois, on s'est « frité » entre Pierre Mauchien et l'écu, entre Pierre Mauchien et la Direction du Patrimoine bâti, entre l'écu et la Direction du Patrimoine bâti... Je prends cet exemple, je ne veux pas personnaliser, mais tout ça, c'est normal, c'est la vie du sujet, et la simple chose c'est que la régulation et trouver la solution, ça nous a permis de construire un théâtre, qui convient à tout le monde.

Après, le conseil : vous savez, moi j'ai vu il y a 4 mois, dans le même type de fonction, la Fédération des Arts de la Rue, qui aujourd'hui, posent eux aussi une problématique, en disant : il y avait le 1 % culturel (je vous dis ça, parce que ça peut intéresser aussi vos réflexions), et eux ils veulent instaurer un 1 % sur, pas la construction de bâtiment, mais sur les constructions d'espaces publics, donc sur les ronds-points, etc. en disant : on fait le système du 1 % culturel sur tout ce qui est voiries... c'est du fric, c'est pas un petit enjeu qu'ils soulèvent ! 1 % sur tout ce qui est voiries, kilomètres, goudron, bitume, ronds-points... et ce 1 %, puisque c'est de l'espace public, on le met sur la vie culturelle en espaces publics. Moi je trouve ça extrêmement intéressant. Ils sont venus rencontrer France Urbaine, je les ai reçus au nom du Président, je leur ai dit qu'on était prêt à lobbyer avec eux, pour faire avancer ces choses-là. Je les ai encouragés à rencontrer la Fédération du bâtiment, les associations et les grandes entreprises qui travaillent sur le goudron et sur le bitume...

J'ai envie de vous dire la même chose : moi je suis disponible pour vous accompagner, mais vous devez faire un travail, qui est que votre maîtrise d'usage, vous devez la vendre aux différentes as-

sociations d'élus. Aujourd'hui, je suis tout seul ici. REDITEC, et ce n'est pas faire injure à votre démarche, reste quelque chose d'encore peu visible par le microcosme des décideurs politiques. Je pense qu'il faut que vous vous fixiez comme objectif, qu'aux 7<sup>èmes</sup> Rencontres, donc dans 2 ans si j'ai bien compris, je viendrai, et je peux être utile pour ça, mais il faut qu'il y ait au 1<sup>er</sup> rang, le Responsable culturel de l'ADF (des Départements de France), il faut qu'il y ait le Responsable Culturel de l'ARF (des Régions de France), il faut qu'il y ait celui des Maires de villes moyennes, etc., etc.

C'est coûteux, ça demande de l'énergie, vous avez tous vos boulots, je sais ce que c'est que la vie associative ; il faut simplement que vous alliez rencontrer l'ensemble des organismes, des responsables, pour poser ces débats-là, et pour les porter au sein des associations d'élus, pour qu'eux-mêmes s'en emparent. Alors il y en a qui vous diront : on ne fait rien, il y a ceux qui vous diront « on n'est pas d'accord », etc.

Je voudrais juste vous dire une chose. C'est important, parce que, depuis le ministère Trautmann, il y a ce qu'on appelle (c'est encore du jargon) le CC-TDC : Conseil des Collectivités Territoriales pour le Développement de la Culture, qui est une sorte de CESER de la Culture, auprès de la Ministre de la Culture ; qui est composé de 4 représentants des artistes, de 4 représentants des DRAC, et d'un représentant par association d'élus. Moi j'y siége depuis le début, d'abord au niveau des intercos, maintenant pour France Urbaine. Le rôle de ce Conseil, c'est : tous les 3-4 mois, la Ministre nous réunit, on émet des avis et on lobbye sur l'évolution des questions culturelles dans ce pays et notamment on donne un avis, quand il y a des lois, qui concernent la culture ; il y en avait très peu, mais il y a quand même eu la Loi Création, il y a quand même eu la Loi sur le Patrimoine et l'Architecture, enfin il y avait un volet dans le cadre de la Loi Création... C'est vrai que ce concept de maîtrise d'usage, si on avait été assez lourdement « instruit » pour le porter, je pense qu'on aurait même pu beaucoup plus le mettre dans notre réflexion.

Donc les associations d'élus, c'est indispensable, vous devez les voir. Je pense que vous devez voir aussi les responsables des Ministères. Pas les DRAC, pas vos interlocuteurs dans vos projets

locaux. Mais en tant que REDITEC, au niveau national, vous avez légitimité à rencontrer... Donc il y a un travail de lobby à faire, et moi je veux bien, modestement, et sur la part qui est la mienne, vous apporter par ma présence, une légitimité. Dire : « France Urbaine est venue », « on veut vous voir », « on a vu les représentants des grandes villes et des métropoles », « on veut voir l'ARF », « on veut voir l'ADF », et je suis prêt aussi, à la prochaine session du CCTDC, je crois que c'est dans 2 ou 3 mois, à évoquer cette question, au moins avec mes collègues membres des associations d'élus.

### **Bonjour, Philippe Bonnard.**

En fait cette question... C'est très bien votre soutien, on vous remercie, en tant que membre de REDITEC, mais en même temps, je pense qu'il y a des implications budgétaires énormes dans ce dossier-là de maîtrise d'usage. Je pense que des dépenses peuvent être évitées après travaux, dans le fonctionnement dont on parlait ce matin : les « camemberts » statistiques, voir les coûts des 30 ans d'existence d'un bâtiment. Je pense que ces questions-là concernent tout le monde finalement : les budgets communaux, les budgets départementaux, régionaux, nationaux... Bref, ça touche au cœur même, finalement, du fonctionnement derrière. L'entretien, quand il faut changer du matériel au bout de X années : 5, 10 ans, parce qu'on s'aperçoit que les choix ont été mauvais... Je pense que c'est primordial, et que ça devrait être porté pas uniquement par REDITEC, mais par des élus.

Merci d'être venu pour écouter et participer à cette journée, parce qu'on a besoin de relais élus, et conscients de cette question.

### **Réponse d'Olivier Bianchi :**

Bien sûr ! Mais votre force, parce que quand vous avez dit : « il y a des échéances financières », j'ai eu peur que vous disiez : « ha, ça va coûter plus ». Mais en fait, vous êtes des alliés objectifs des élus, pour être très clair. Et vous devez utiliser cette question-là aujourd'hui, pour vous mettre dans le jeu fortement sur la question de la maîtrise d'usage.

Parce que c'est quoi, le sujet ?

Aujourd'hui, les élus n'ont pas une parfaite connaissance de la question artistique et culturelle. Et ima-

ginez de plus, toutes les volontés des nouvelles équipes qui arrivent avec de nouvelles envies de salle, avec des niveaux techniques très variés... avec de l'enthousiasme plutôt volontariste. Et donc naturellement, votre association n'est pas obligatoirement repérée au départ, parce que votre maillage territorial, dans certaines collectivités, est assez faible. On vous trouve dans les grands labels, dans des grandes DSP, on peut trouver vos cadres et vos emplois (c'est pour ça que tout le travail que vous faites sur le cadre d'emploi avec le CNFPT est important) dans les grandes collectivités, mais quand on est dans une petite com'com' ou dans une petite commune, votre métier n'existe pas ou en tout cas, il n'est pas suffisamment repéré.

Et donc l'élu, « mal connaissant » en quelque sorte, et ce n'est pas péjoratif, c'est normal, se tourne d'abord vers le sachant le plus légitime pour lui, ça peut être l'artiste, ça peut être le directeur artistique de la Cie du coin, ça peut être le patron d'un label (Scène Nationale, etc.). Et on sait bien qu'il y a un « espace », un « écart » (et ce n'est pas leur faire injure, je tiendrais le même discours si j'étais à la réunion des directeurs de Scènes nationales), entre ce qu'eux nous ont dessiné, esquissé pour les projets et ce que nos directeurs techniques « spectacles » peuvent nous dire : « attention, prudence... » sur les enjeux du renouvellement de matériel, les enjeux sur telle et telle fonctionnalité de tel et tel espace, les difficultés variables d'aujourd'hui : vous, vous êtes les autres sachants. Et donc il faut que vous preniez toute votre place, parce que vous pouvez être utiles, pour éviter les grosses erreurs, pour éviter les dépenses superfétatoires et pour faire des équipements surtout pertinents en fonctionnalité.

Je vais vous donner un exemple, avec nos défauts, nous les élus. Il y a 10 ans, ils ont voulu, dans la communauté d'agglomération de Clermont, créer des ECP (Établissements Communautaires de Proximité). En gros, 1,5 million € payé par la communauté d'agglomération, à chacun pour créer sa salle polyvalente. Au départ c'était sur des équipements sportifs : ils devaient rénover leurs gymnases ou leurs cours de tennis, ce n'était pas trop problématique. Puis il y a eu une prescription sociale sur la question culturelle, résultat : sur 21 communes, on s'est retrouvé avec 11 salles de spectacle. 11 salles de spectacle ! C'est un délire, sur 21 communes ! Je pense

qu'aujourd'hui, on est l'agglomération la mieux équipée en salles de spectacle. Mais pas en spectacles ! Parce qu'évidemment après, il n'y avait pas de techniciens, il n'y avait pas de programmation, sauf dans 2 ou 3... Évidemment l'effet d'aubaine des 1,5 million n'a pas donné l'effet d'aubaine sur le fonctionnement. D'autant que nous, on investissait en « fonds » de concours, mais eux ils n'avaient pas de fonctionnement.

J'ai été le seul élu de toute l'intercommunalité, j'en ai fait mon acte de gloire personnelle, le seul sur les 85 à voter contre ce dispositif. Les élus me le rappellent aujourd'hui, parce que je suis devenu Président de la métro, et je continue à inaugurer les dernières salles... Donc je fais toujours un discours en disant : « je suis content d'inaugurer un truc pour lequel je ne suis pas d'accord... ».

Mais à l'époque, vous imaginez que c'étaient des communes, certaines avaient 5.000, 8.000, 10.000 habitants avec une ambiguïté... C'est-à-dire une bonne conscience : chacune voulait avoir sa salle de spectacle, mais enfin on ne voulait pas tout à fait payer, et puis il fallait quand même que la Fête de la Poire et la Rencontre de la Pansette (ce sont tous des exemples véridiques, Pierre Mauchien peut en témoigner), puissent se dérouler aussi là, donc en fait en gros, dans la salle qui sert à tout, elle ne sert à rien... Et c'est vrai qu'à l'époque j'avais d'ailleurs triché, parce que Pierre, qui était arrivé chez nous à la Direction de la Culture de la ville, je lui avais demandé en mission off (c'était même... pas payé, enfin je crois qu'à la fin on a dû mutualiser pour partie momentanément sa fonction au sein de l'agglomération), d'être présent autant que possible pour essayer de faire faire les choses correctement, mais il allait rencontrer les élus, juste pour éviter le pire ! Le pire du pire ! C'est-à-dire par exemple les loges de l'autre côté de la scène, où il faut traverser la salle quand on a à changer de costume, où une salle complètement vitrée sur un côté...

Et ça, c'est un vrai sujet. Donc aujourd'hui, on a besoin de vous, et vous devez vous affirmer dans le paysage territorial, aussi au niveau local, en disant : « non mais attendez, nous on est un réservoir d'expertise, et venez nous chercher ! ». Et je pense que vous avez peut-être à faire de la communication pour que, dans les territoires, même si

vous ne bossez pas obligatoirement pour ces territoires, il y ait une sorte de pool de compétences qui soit utilisé. Et là c'est plutôt l'association qui doit faire ça.

**Le mot de la fin d'Olivier Bianchi :**

« Je reviens dans 2 ans. Et j'espère qu'il y aura d'autres élus ! Merci à tous. »

## ATELIER 1 : COMMENT TRAVAILLER AVEC LA MAÎTRISE D'ŒUVRE ?

(Animation : Patrick CHOTTEAU / rapporteur : Olivier GOSSELIN)



La question c'était : « travailler avec la maîtrise d'œuvre ». Ce qui est ressorti de cet atelier, c'est, dès les premiers échanges, la nécessité de travailler dès le stade de la mise en concurrence des équipes qui vont être chargées de faire la maîtrise d'œuvre.

Il a été évoqué plusieurs étapes, notamment le fait que très rarement les techniciens, les directeurs techniques des établissements participent à cette étape d'analyse des offres et de mise en concurrence. Il a été souhaité un regard sur les candidatures au moment de la mise en concurrence, puisque vous êtes particulièrement à même d'apprécier les compétences des intervenants, notamment en regard des références, mais aussi en regard des moyens qui peuvent être mis en œuvre.

On a noté de regarder l'organigramme, la charge de travail de chacun des intervenants dans la maîtrise d'œuvre, mais également aussi la nécessité de voir les CV des intervenants : quelles sont effectivement leurs réelles compétences et qui sont les personnes qui seront attachées au projet et au suivi de la réalisation.

On a noté également qu'il serait intéressant pour les élus que vous, techniciens, soyez à même de montrer des contre-exemples, de réalisations qui ont été plutôt médiocres, soit par les entreprises, soit par la maîtrise d'œuvre, soit même par les scénographes ; et montrer qu'il peut y avoir des lacunes dans ces métiers-là et que montrer ce qui ne marche pas, c'est aussi une manière de valoriser ce qui marche et de montrer quels peuvent être les bons intervenants sur ces projets.

Au stade des études, on a noté qu'il serait peut-être intéressant de créer des comités de pilotage, dans lesquels les techniciens seraient intégrés, pour avoir ce regard tout le long du projet et montrer dans ces copils, quelle est la valeur ajoutée (je pense que c'est ce que disait M. Bianchi tout à l'heure) par les techniciens. Montrer que vous avez la connaissance des lieux, des métiers, et que vous êtes aussi capables de montrer là où on peut faire des économies, là où on peut faire de la qualité, là où on peut montrer par la connaissance de l'usage, que c'est vous qui avez le savoir-faire, c'est vous qui savez accueillir un public particulier, scolaire... C'est vous qui savez organiser un concert de rock, c'est vous qui avez la connaissance de l'entretien d'un bâtiment... Comment et où vont se faire les économies sur l'entretien, où vont se faire les économies de gestion sur le bâtiment. Et c'est ce regard-là, cette plus-value là que vous pouvez apporter, et c'est sans doute en pouvant intégrer un copil, que vous pourriez être efficaces dans ce travail avec la maîtrise d'œuvre, mais aussi avec la maîtrise d'ouvrage : il ne faut jamais dissocier les deux.

Pour conclure, cette idée de mettre en avant cette plus-value apportée par la maîtrise d'usage dans ce travail avec la maîtrise d'œuvre.

## ATELIER 2 : INTÉGRER L'EXPLOITATION DÈS LA PROGRAMMATION

(Animation : Virginie ZUDAS / rapporteur : Virginie ZUDAS)

Je viens faire la restitution de l'atelier n°2, qui parlait d'intégrer l'exploitation du bâtiment dès la programmation. Je dois dire qu'on n'a pas réellement abordé le sujet de l'atelier, puisqu'on a surtout reparlé de l'importance de la maîtrise d'usage dès la programmation, mais on n'a pas réellement parlé de ce pour quoi allait être destiné le bâtiment, par rapport à la programmation.

Je vous dis quand même ce dont on a parlé. On a parlé de la composition et des compétences de l'équipe de programmation, de l'importance dans l'équipe de programmation de personnes ayant des compétences particulières au niveau de l'acoustique ou d'autres domaines comme l'électricité, etc. et que le maître d'ouvrage, quand il parle au programmeur, ne sait pas forcément que ces compétences doivent être regroupées par le programmeur, et que le programmeur doit s'entourer de ces compétences pour réussir à faire quelque chose qui corresponde à l'usage du bâtiment.



On a parlé aussi de la pérennité de l'audit du matériel. Une fois que les marchés sont ouverts, parfois le matériel qui est choisi n'a pas une durée dans le temps suffisante. Pour ça, il faudrait qu'au moment de la programmation, il y ait un phasage aussi des travaux, de l'achat du matériel, avec une phase ferme et des phases optionnelles, qui permettraient de suivre l'évolution du matériel, et de coup d'adapter, en fonction du temps d'achat du matériel, le matériel choisi par rapport aux évolutions techniques, ce qui permettrait peut-être d'acheter des projecteurs à leds et de pouvoir quand même continuer de trouver les pièces de rechange ou alors de pouvoir continuer à trouver le matériel qui suit l'évolution technique.

Donc on a surtout parlé du phasage, et en conclusion aussi de la nécessité d'avoir un document : le fameux DUEM, qui est le Document d'Utilisation, d'Exploitation et de Maintenance, de l'importance d'avoir ce document à la fin des travaux, qui permet de prévoir l'exploitation, les coûts d'utilisation et les coûts de maintenance par rapport au bâtiment nouvellement créé ou réhabilité.

## ATELIER 3 : COMMENT FAIRE ÉVOLUER LA RÉGLEMENTATION SUR LA MAÎTRISE D'USAGE ?

(Animation : Vincent ROBERT / rapporteur : Vincent ROBERT)

« Comment faire évoluer la réglementation sur la maîtrise d'usage ? ». C'est un vaste sujet ! donc en 20 minutes ce n'était pas évident, mais on a quand même identifié quelques pistes, je vais vous les lire.

Le principe de la maîtrise d'usage existe dans certains secteurs, ça a été évoqué ce matin, notamment par Patrick Chotteau. Il s'agirait de savoir lesquels, et dans quels contextes ça s'applique. REDITEC, avec ses adhérents mais aussi ses sympathisants, revendique sa participation à la famille de l'utilisateur. On a compris ce matin qu'il y a 2 entités dans la maîtrise d'usage : l'utilisateur et l'usager, comme Cécile a pris le temps de nous le préciser : l'utilisateur c'est l'exploitant et l'usager, le bénéficiaire. Du coup, la position de REDITEC serait de dire : attention, la maîtrise d'usage, c'est avant tout l'utilisateur. Ça reste à débattre, mais c'est une position qui pourrait être porteuse.



Autre point : on ne doit pas se contenter du strapontin. C'est une référence à un ouvrage de M. Dubois, Fauteuil d'orchestre ou strapontin ? Référence au fait que l'utilisateur est convié à la réflexion si le maître d'ouvrage en a envie, le souhaite. Il n'y a pas de côté coercitif en fait, il n'y a pas d'obligation. Ça pourrait être une façon aussi d'affirmer la position de l'utilisateur.

Identifier et s'associer aux acteurs de la réglementation : quels sont les acteurs de la réglementation ? Olivier Bianchi en a livré une partie tout à l'heure. Il y a le politique bien sûr, peut-être qu'il y a d'autres instances : les services juridiques, les Ministères, etc.

La rédaction d'un guide des bonnes pratiques. L'idée étant que, si on ne peut pas modifier la Loi MOP, ça a été évoqué, si on faisait évoluer les pratiques, ça pourrait créer des précédents, peut-être une forme de jurisprudence. Donc là il est clairement fait référence à la MIQCP : comment faire pour peut-être continuer à participer avec la MIQCP et participer à la rédaction d'un « Guide des bonnes pratiques de la maîtrise d'usage dans le spectacle vivant », parce que c'est important aussi de spécifier cette pratique-là.

Organiser le partage de la maîtrise d'usage, en distinguant les encadrants, les personnels, les différentes catégories professionnelles : donc ça c'est rebondir sur la proposition de Dominique Hurtebize de ce matin d'intégrer les CHSCT, les délégués du personnel... c'est-à-dire qu'il n'y a pas forcément que le directeur technique dans la maîtrise d'usage, dans l'utilisateur, il y a aussi les autres corps de métiers.

On a mis en rouge : Guide des bonnes pratiques : attention à ne pas prédéfinir les réponses. C'était une remarque fort juste : si on parle de Guide des bonnes pratiques de la maîtrise d'usage, on répond déjà un tout petit peu à la démarche. Il s'agit peut-être de contourner un petit peu ça pour laisser ouverte la discussion et les échanges.

Quels autres leviers que la Loi MOP ? Il y a des niveaux européens, il y a des niveaux de la réglementation, dans les consultations notamment, qui peuvent aussi finalement être la pratique.

L'aspect de la fonctionnalité ou du respect de l'humain peut renforcer la réglementation. L'idée était de dire que la fonctionnalité s'imposait d'une façon ou d'une autre, et qu'il n'y avait pas forcément que la loi en tant que telle, pour faire évoluer les pratiques.

**Complément par Marc JACQUEMOND :**

L'idée effectivement, c'était quels leviers par rapport à la Loi MOP ? ce qui va orienter la maîtrise d'usage, c'est de faire un lieu qui corresponde à l'usage : qu'est-ce qu'on veut en faire ? Si ce lieu est bien fait et bien pensé grâce à la maîtrise d'usage, on va considérer qu'éventuellement les coûts financiers seront mieux maîtrisés, parce que bâtiment mieux conçu, mais aussi le coût humain. Quand je dis coût humain c'est : si on a à travailler en hauteur constamment ou si on travaille à hauteur d'homme, ce n'est pas la même chose, donc là on va parler de coût humain. Et on va parler également de coût humain en termes de temps de travail. Le temps de travail est une donnée rare. Si le lieu est bien pensé, on a une économie de temps de travail et je pense que cette notion d'efficacité, même si c'est un mot qui dans notre métier peut faire peur, est pour moi une recherche permanente. Donc c'est un autre levier à mettre en avant, mais si un bâtiment est bien pensé, si on tend vers une efficacité, je pense qu'on est vers quelque chose qui respecte à la fois l'objet, à la fois celui qui se sert d'un bâtiment, et ceux qui vont en bénéficier.

**Complément par Patrick CHOTTEAU :**

Au-delà des aspects coût de fonctionnement, qui ont été très très bien développés juste avant, en présence de M. Bianchi, il y a les enjeux de procédure. Aujourd'hui énormément de maîtres d'ouvrage nous disent que, comme les procédures sont tout le temps attaquées par les gens qui ne sont pas retenus, c'est indispensable qu'au moment où on retient un prestataire, et donc on évince les autres, on ait les bons arguments. Et les bons arguments, ce n'est pas la maîtrise d'ouvrage qui les trouve, c'est toujours les techniciens, qui expliquent quelles sont les raisons qui motivent de retenir un prestataire.

## ATELIER 4 : COMMENT ARBITRER TOUT AU LONG DU PROCESSUS ? IMPLICATION DES USAGERS ET DES UTILISATEURS

(animation : Vincent-Louis GREA / rapporteur : Vincent-Louis GREA)



L'atelier 4 c'était : comment intégrer les usagers de façon générale, tout au long du projet de réhabilitation ou de construction d'un nouvel équipement.

Je vais commencer par la réflexion qui a été faite tout à la fin, très rapidement, mais qui dit de ne pas oublier de redéfinir les usagers, en fonction du projet. C'est-à-dire qu'on parle bien sûr des utilisateurs, mais on parle bien sûr, comme disait Dominique Hurtebize, du CHSCT, des représentants du personnel, des techniciens, mais il peut y avoir aussi d'autres usagers, qui sont les services techniques de la ville s'ils sont en charge de l'entretien par exemple, ou autres. Est-ce que c'est un lieu qui va recevoir du public ou pas ? il y a des lieux qui n'ont pas de grosse salle par exemple et qui n'ont pas forcément besoin des spectateurs comme usagers.

Donc comment est-ce qu'on redéfinit, qui sont les usagers qui vont intervenir ? avec dans l'idée de définir, pourquoi pas, un comité d'usagers, qui peut être présent tout au long du projet, de manière à pouvoir intervenir dans un comité de pilotage. On voit que ça se recoupe avec ce qui s'est dit précédemment.

Toujours dans cette définition du comité d'usagers, l'importance pour le directeur technique d'être le porte-parole du comité d'usagers, mais pas le seul interlocuteur en tant qu'utilisateur. Parce que, de la même manière qu'on n'aime pas que les maîtres d'œuvre ou que les maîtres d'ouvrage se passent de nos conseils, les techniciens de nos équipes et tous les usagers, n'ont pas forcément envie que nous soyons les seuls à intervenir tout au long du projet. Voilà, on parle beaucoup de nous, en tant que directeurs techniques, comme représentants de la maîtrise d'usage, ne pas oublier que, nous aussi, on doit faire attention aux petits camarades, et à tous ceux avec qui on travaille tout au long de l'année. Donc rester en contact avec eux grâce à ce comité d'usagers, pourquoi pas.

Un autre point qui nous semblait important, c'est de pouvoir bien expliquer aux usagers ou tout du moins aux gens que l'on va interroger, quelle sera leur possibilité d'intervenir tout au long du projet. Et on remarquait qu'il

y avait un peu un schéma en entonnoir, qui fait que, au fur et à mesure de l'avancée du projet, les interventions des uns et des autres seront à différents niveaux d'importance.

Le moment le plus important pour faire intervenir les usagers, c'est vraiment le programme. Ça nous a semblé très important d'insister sur le fait que, une fois que le programme est défini, c'est très compliqué pour faire ajouter ou pour modifier ce programme en fonction de remarques faites par les usagers. Donc l'élaboration du programme est vraiment le moment le plus important où les usagers peuvent être interrogés et peuvent être intégrés au projet.

Ça permet d'expliquer aussi au comité d'usagers qu'un projet de restructuration, ce n'est pas une co-gestion. C'est-à-dire que le comité d'usagers n'est pas le maître d'œuvre, n'est pas le maître d'ouvrage ; c'est quelqu'un qui intervient, qui conseille, qui a des connaissances très particulières, mais qui ne peut pas co-gérer un projet de réhabilitation, un projet de mise en œuvre. Il faut éviter les situations où les usagers qu'on a interrogés au début, vont se retourner, ou tout du moins vont être frustrés parce que telle ou telle proposition qu'ils avaient faite, n'a pas été retenue. Il faut bien au départ expliquer quel est leur rôle, à quel moment du projet et comment est-ce que ça va se dénouer tout au long du projet en fonction de l'avancée de la réalisation.

Il y a aussi un point important, c'est l'information. Tenir tout le temps au courant des décisions qui sont prises, les usagers qu'on sollicite. De manière à ce qu'ils ne découvrent pas le jour de l'inauguration, que tels ou tels choix ont été faits. C'est important que nous, en tant que directeurs techniques, les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage, tout au long du projet, puissent informer les usagers des décisions qui ont été prises, des choix qui ont été faits, des arbitrages techniques, financiers ou autres.

On se demandait s'il pouvait être possible d'obliger, dans le cadre du projet, le maître d'œuvre, à tenir compte des usagers. Je crois qu'il y a quelqu'un qui expliquait qu'il y a des villes maintenant qui l'intègrent vraiment dans la réalisation du programme. C'est-à-dire dans le cadre du programme, une des lignes c'est : vous devez impliquer les usagers tout au long de l'élaboration du projet. Voilà, ça peut être indiqué, clairement, comme ça le maître d'œuvre est obligé de tenir compte de la maîtrise d'usage parce que le maître d'ouvrage l'indique directement dans le programme.

En fonction du projet, on n'a peut-être pas le même comité d'usagers. C'est le responsable technique, c'est les techniciens, c'est le personnel d'entretien, c'est des spectateurs pourquoi pas, c'est une association de PMR par exemple, ça peut être les services techniques de la ville, comme je le disais, s'ils participent à l'entretien... Mais ce n'est peut-être pas tous ces gens-là non plus, en fonction de l'ampleur du projet. On imagine bien que c'est différent dans le cadre de la création ex nihilo d'un nouvel équipement, ou une réhabilitation partielle d'un équipement existant. Et c'est important de le redéfinir d'ailleurs : de dire qui sont les usagers qu'il faut qu'on interroge.

# ATELIER 5 : LE TEMPS DU POLITIQUE ET LE TEMPS DE LA CRÉATION : COMMENT LES FAIRE COHABITER ?

(Animation : Étienne BISSON / rapporteur : Étienne BISSON)

Comme d'habitude on a été un peu long, ou en tout cas je l'ai été. On a fait 4 lignes qui sont bien séparées.

La problématique c'était : « Le temps du politique et le temps de la création : comment les faire cohabiter ? ».

Les temps du politique : on pourrait le résumer bêtement en disant : c'est le temps de l'inauguration. Quel jour, quelle heure, on va pouvoir inaugurer. Mais c'est en fait un peu plus compliqué que ça. Et le temps de la création c'est le temps du programmeur, le temps de l'utilisateur, qu'est-ce qu'il va faire dedans et quand va-t-il récupérer le bâtiment pour pouvoir travailler dedans. On avait un peu l'impression que c'étaient des lignes qui étaient parallèles et sans aucune jointure. C'est-à-dire que le politique lui, il fonctionne avec sa logique ce que disait M. Bianchi tout à l'heure, en disant : « moi j'ai des logiques de date d'inauguration, de réponse à la population, je ne peux pas priver la population pendant 5 ans de théâtre, donc il faut qu'il soit ouvert, il faut que ça avance ». C'est notre 1<sup>ère</sup> ligne tout là-haut.

La 2<sup>ème</sup> ligne qu'on a rajoutée après, c'est le temps des services administratifs et techniques. Le projet, il faut quand même qu'il avance, qu'on finisse : on ne va pas être en contrat avec la maîtrise d'œuvre pendant 20 ans, il faut qu'on s'en sorte, il faut avancer, il y a des financements qui sont associés. La DRAC nous a promis du financement à telle heure, à tel jour, à telle étape, etc. donc il faut qu'on avance.

Et puis il y a la ligne du temps de la culture, de l'utilisateur, de la programmation, qui est un petit peu trop souvent résumée en disant : « quand est-ce que je vais récupérer mon outil ? », « ha non, il ne faut pas fermer à cette époque-là, j'ai encore de la programmation », et c'est simplement le vide sanitaire, le temps des travaux, qu'on essaie de caler.

Et puis chacun est dans son monde. L'idée, c'était de se dire : est-ce qu'il ne faut pas qu'on se télescope à certains moments, et qu'on prenne le vocabulaire de l'autre ? C'est-à-dire qu'on prenne la préoccupation de l'autre ? En disant : peut-être que le politique, finalement, elle est tout à fait justifiée sa logique temporelle. Et qu'il faut l'accepter et travailler avec lui. C'est-à-dire quelle phase on peut proposer pour que la programmation hors les murs, ça ne soit pas une punition, mais un appui à l'inauguration future. Est-ce que c'est des visites de chantier, est-ce que c'est des palissades avec des artistes dans le chantier, est-ce que c'est un certain nombre d'événements qui vont être organisés par le monde du spectacle, le monde de la culture, pour travailler à intégrer cette logique, à expliquer à la population qu'il faut du temps pour désamianter, qu'il faut du temps pour casser, qu'il faut du temps pour construire, et que tout ça ne se fait pas en un jour. Et que ce n'est pas simplement sur un programme aux élections en année N-1 et que ça va être inauguré avant les élections en année N.

Donc l'idée c'était de se dire : est-ce qu'on est en capacité d'être force de proposition, pour entendre le planning de l'autre, ce qui nous permettrait d'être intégrés dans cette planification-là et donc, d'infléchir ? Si on n'accepte pas de faire ce 1<sup>er</sup> pas, on a peu de chance d'être en capacité de donner une inflexion. C'était l'exemple que je citais tout à l'heure : peut-être que la solution de l'inauguration partielle ou avec une pelleuse et des artistes, c'est le moyen de faire que l'inauguration se passe 6 mois plus tard, et qu'on ait pris les 6 mois nécessaires pour finir le chantier. Parce qu'on a tous vécu des inaugurations avec des boulons qui nous tombent sur la tête, la peinture qui n'est pas encore sèche, etc. Et finalement est-ce qu'on peut se dédouaner de ça, si on n'est pas dans une position de retrait, mais qu'on est dans une acceptation et plutôt une force de proposition. Trouver le spectacle adapté à... etc. C'était la question de cette séparation.

## **ATELIER 1' : COMMENT BIEN POSER LES BESOINS DANS LE CADRE D'UNE RÉHABILITATION ? QUEL SOCLE COMMUN À TOUS LES PROGRAMMES ? FONCTIONNALITÉ ET ÉVOLUTIVITÉ DES SALLES DE SPECTACLE.**

(Animation : Joseph ANDRÉ / rapporteur : Joseph ANDRÉ)

L'atelier c'était donc : « Comment poser les besoins pour la rénovation ? »

En fait, poser les besoins, c'est évidemment savoir où on met les pieds évidemment. De quoi on parle et dans quel contexte on parle. Parce qu'évidemment, entre neuf ou ancien c'est différent. Neuf, il n'y a pas d'équipe qui est constituée, alors qu'ancien il y a déjà une équipe constituée, il y a déjà des gens qui sont des interlocuteurs. C'est important, on l'a dit, de bien savoir mettre en avant nos compétences. Ce qui plaît bien, c'est le côté diagnostic, parce qu'on amène notre expertise. Ça plaît, on est sur des choses factuelles. On porte les connaissances de base. Donc la notion de diagnostic c'est quelque chose qui est une étape importante.

Et puis ce qui est important dans tout ça, c'est également de bien savoir vendre la plus-value. Ça a été bien dit tout à l'heure avec M. Bianchi : on est bien des alliés. Il faut qu'on arrive absolument à décider la maîtrise d'ouvrage. C'est bien eux qui vont décider, parce que c'est eux qui ont les choses en main et les budgets évidemment. C'est eux qui vont décider de nous mettre à une réelle place dans ces besoins.

Les besoins : évidemment il faut soigner le fond et la forme. Le fond, c'est de bien réfléchir aux éléments qui peuvent être déclencheurs. Quand on raisonne sur de la rénovation, c'est souvent sur des questions liées à la sécurité, l'accessibilité. C'est des choses, encore une fois, qui sont factuelles. C'est assez facile pour nous d'amener les choses. On est là pour tirer la sonnette d'alarme, on est là pour faire des notes d'intention, pour rappeler les responsabilités. C'est important aussi de s'appuyer sur cette notion de réglementation, avec une méthodologie qu'on doit apporter.

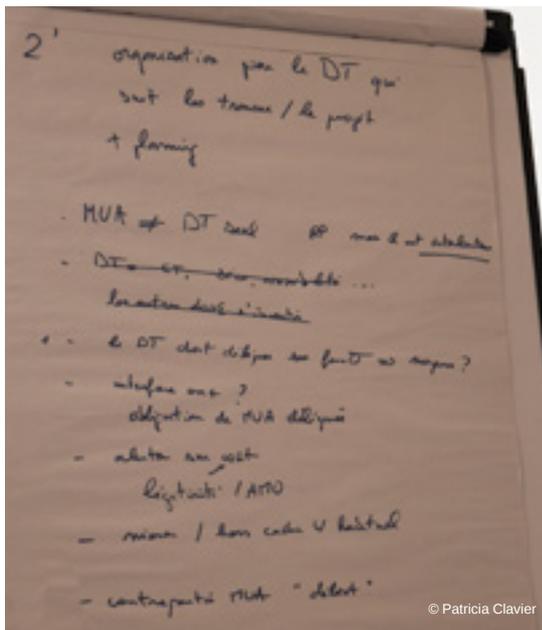
Et sur la forme, ce qui est important, c'est surtout de toujours rester audible. Il y a des priorités à établir, c'est important quand on va faire ce diagnostic. Il faut qu'on arrive à bien se faire connaître. C'est la question de la légitimité. Il faut surtout qu'on arrive à bien formaliser les choses. Ce n'est pas simple, mais la formalisation, c'est quand même essentiel. Dans la formalisation évidemment, le principe n'est pas non plus de s'enfermer dans nos certitudes. Il ne faut pas se caricaturer non plus.

Pour finir, l'objectif c'est d'être au bon moment du positionnement de ces objectifs, mais c'est aussi de rester absolument ensuite la personne référente. Donc on s'est interrogé sur la possibilité de réussir à créer une mission, de normer quelque chose pour qu'on puisse passer ces besoins qu'on a établis, de rester l'interlocuteur jusqu'au bout. Là aussi on est dans de la co-construction, et on avance bien quand les avis sont contradictoires, c'est bien connu. Parce que si on est tous à penser la même chose, c'est compliqué.

On a été très vite sur le 2<sup>ème</sup> point, qui était d'imaginer un socle commun. Finalement, on a pris juste une minute pour évoquer que, dans le socle commun, ce qui serait intéressant à développer, c'est le savoir-vivre ensemble. Parce qu'on est dans des maisons où on doit pouvoir travailler dans les règles de l'art, et que tout le monde puisse trouver son rôle.

# ATELIER 2' : COMMENT LE DIRECTEUR TECHNIQUE PEUT / DOIT S'ORGANISER POUR TRAVAILLER DANS LE COMITÉ DE PILOTAGE ? SELON QUEL PLANNING ?

(Animation : Nicolas AHSSAINE / rapporteur : Nicolas AHSSAINE)



L'atelier portait sur comment le directeur technique peut s'organiser pour suivre le projet.

Ce que j'en retiens, c'est d'abord, on l'a déjà dit, que la maîtrise d'usage dépasse le seul cadre technique, mais que c'est bien le directeur technique qui va être le représentant légitime.

Ensuite que le suivi de projet représente une mission qui sort du cadre habituel de travail du directeur technique, et que c'est délicat de demander des contreparties, du fait d'exercer cette maîtrise d'usage. C'est très délicat.

La légitimité dont on a parlé, doit permettre au directeur technique de s'entourer et de déléguer ses missions habituelles, pour consacrer du temps à la bonne marche du projet. Cette délégation va représenter un coût, et ce coût il faut le faire apparaître. À priori il apparaît dans le budget de fonctionnement : ça peut être sous la forme d'une embauche, ou bien une embauche régulière d'intermittents, ou bien du recours à un conseil d'aménagement.

Voilà ce que je retiens de manière synthétique.



# ATELIER 3' : FORMATION(S) : POUR QUI ET POUR QUOI FAIRE ?

(Animation : Carole ZAVADSKI et Bruno REGNIER)



Cet atelier concernait la formation : pour quoi, pour qui.

On a essayé de voir d'abord s'il y avait des besoins, des manques. Est-ce qu'il y a vraiment besoin de formations ou pas. Quels publics devaient être touchés. On a beaucoup tourné autour du fait qu'on parlait de formation des élus. Mais aussi est-ce que nous-mêmes on n'a pas besoin de formation ? Est-ce qu'on parle de formation ou d'information ? La nuance est peut-être importante. On a le sentiment que peut-être, côté élus, c'est plus du côté de l'information qu'il y a une frontière qui est à définir. La notion d'acquérir des savoirs et des savoir-faire, qui est importante.

On a beaucoup travaillé aussi sur la notion de formation des élus. Est-ce qu'ils ont une connaissance dans l'environnement des collectivités ? Nos élus ont parfois tout à apprendre de ce côté-là parfois. Ils ont besoin de savoir, pour décider valablement. Ils ont ce besoin de connaissances et donc de formation.

Quelqu'un a abordé le fait que la FNCC (Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture) organise des formations pour les élus à la Culture. Mais c'est plutôt sur le champ des politiques culturelles plutôt que sur l'équipement du territoire. Ça rejoint un petit peu ce que disait Olivier Bianchi, je pense, sur le fait qu'il y a peut-être besoin de les solliciter pour proposer des formations et dans ce cadre-là proposer nos services, pour les accompagner dans la formation. On n'est jamais mieux servi que par soi-même et si on peut transmettre nos besoins et nos envies, c'est important. Sachant qu'on s'était dit qu'on ne connaissait pas bien l'offre de la FNCC.

Une formation sur la création de projet aussi, à destination des élus ou des agents. On a eu l'exemple de l'IDAC qui se trouve ici sur la région.

La notion de faire reconnaître une expertise, mais avant de faire reconnaître son expertise, il faut déjà faire reconnaître que soi-même on est expert. Il y a déjà ce niveau-là. On ne peut pas faire reconnaître son expertise, si en amont on ne nous reconnaît pas cette qualité-là.

La formation existe, mais plutôt généraliste, notamment sur le bâtiment. On est plutôt sur des formations dé-

roulement des projets, Loi MOP, etc. mais c'est plutôt très général sur le bâtiment. C'est vrai qu'on n'a pas identifié de formation spécifique sur la construction des bâtiments de spectacle vivant.

On s'est interrogé aussi sur les freins à la formation. Déjà, le coût tout simplement. Le catalogue est-il adapté et les durées de la formation ? Il y a quand même des signaux assez inquiétants s'agissant de la réduction des offres de formation, plutôt que d'étendre l'offre.

On s'est posé le rapport élus-utilisateurs.

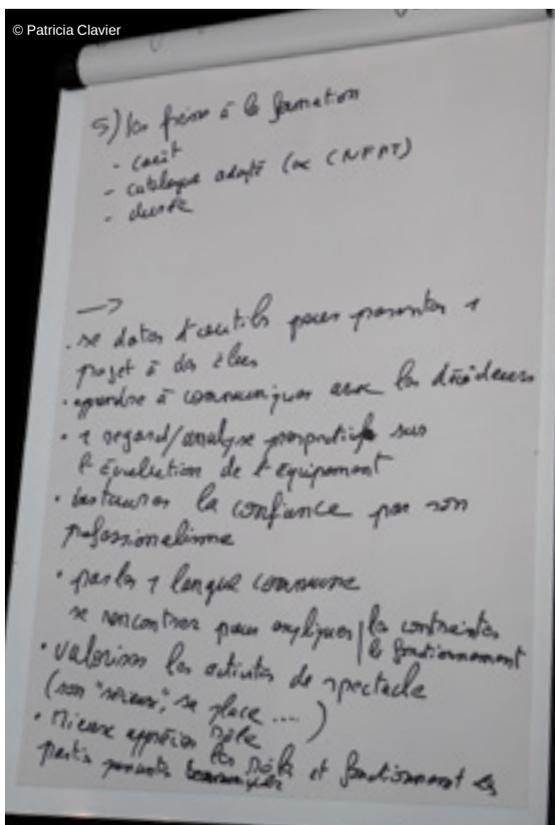
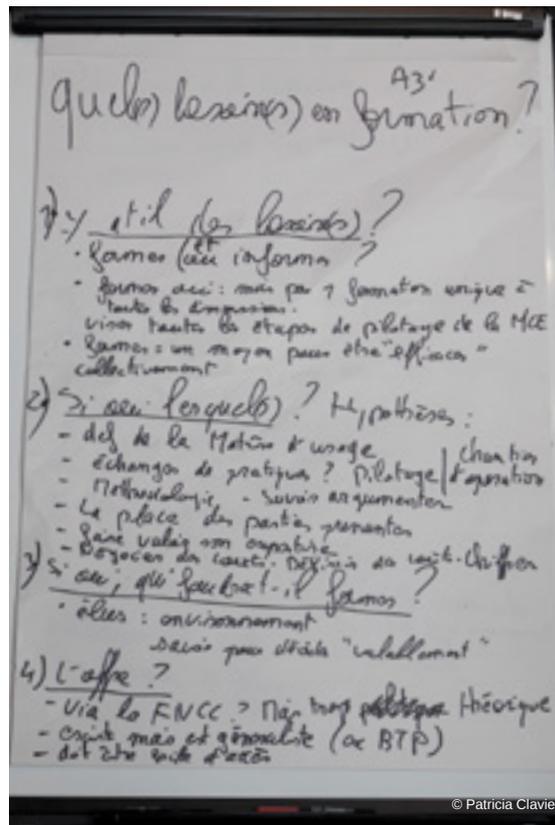
Se doter d'outils pour présenter un projet à des élus. Finalement, il y a peut-être besoin d'un volet de formations qui permette d'apprendre à communiquer avec les décideurs.

Une autre proposition qui était intéressante : chiffrer le coût de l'inadéquation d'un équipement à son usage. Peut-être qu'un élément de communication qui serait très important, qui nous ramène une petite couche de boulot en plus, mais ce n'est quand même pas inintéressant, c'est de se dire : si on fait la porte mal placée ou le monte-décor qui n'est pas adapté, ou autre, voilà ce que ça va coûter sur nos fameux 30 ou 40 ans, en coût de moyens humains, équipements techniques, etc. pour compenser ça. Et donc finalement, ramener le pourquoi c'est intéressant de faire cette proposition-là plutôt que quelque chose qui est inadapté.

Et puis on parlait d'instaurer une confiance. Ce n'est qu'un résultat. C'est-à-dire que c'est parce qu'on amène un professionnalisme, une expertise, qu'on peut instaurer une confiance, et après on peut travailler dans la confiance.

Valoriser les activités spectacle.

Apprendre le pilotage de projet appliqué à un temps long : c'est-à-dire que le pilotage de projet d'une construction n'est pas le même temps que celui dont on a nous l'habitude. Là ça interroge nos formations en tant que responsables techniques, sur la notion que nous, on est habitué à des saisons, ou des mises en place de spectacles et que le temps de construction d'un équipement ou d'un bâtiment culturel, entre le début et la fin, est évidemment beaucoup plus long que le simple temps d'un projet.



## ATELIER 4' : COMMENT CRÉER DES PASSERELLES DURABLES ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS ? OÙ EST L'ÉTAT ?

(animation : Étienne BISSON / rapporteur : Étienne BISSON)



Les deux petits schémas qu'on a faits au milieu, c'était pour constater qu'au départ du chantier, la répartition entre l'État, la Région, la Ville, ou entre la Ville, le Département et la Communauté de communes, est établie, en termes de pourcentages de financement. On sait qu'il y en a un qui met 30 %, l'autre 50, et que finalement, c'est le maître d'ouvrage qui va compenser toutes les plus-values ; l'État et la région ont dit : « nous, on met tant », ça c'est fixe, c'est déterminé. Et à côté, ces 3, 4 ou 5 interlocuteurs-là, qui ont décidé de mettre des financements pour que le projet soit efficace, il ne s'en occupent pas. C'est-à-dire que l'État qui a mis tant d'argent, la Région qui a mis tant d'argent, le Département qui a mis tant d'argent, ils laissent faire complètement le maître d'ouvrage.

C'était un peu pour constater qu'il fallait bien qu'on crée des passerelles, parce que ça serait bien qu'ils s'occupent, au départ de dire combien ils mettent d'argent, mais qu'ils continuent à suivre le projet, pour dire : « attendez, moi je vous ai donné un million d'euros, c'est pour que le bâtiment marche. Ce n'est pas pour que vous me fassiez un truc qui me coûte je ne sais pas combien en financement de fonctionnement après. » Parce que c'était l'exemple d'un centre dramatique où l'État a dit : « moi je mets tant sur la construction, après je ne m'en occupe plus, c'est la Ville qui fait ; mais après, pendant les 30 ans qui vont suivre (enfin si un centre dramatique dure 30 ans), je vais financer et payer la facture. » Du manque de passerelles, du manque de quai de déchargement... Et donc, on ne fait pas beaucoup avancer le schmilblick, en disant ça, mais on constate que ce serait indispensable que des passerelles existent.

Un autre exemple que j'ai amené dans cet atelier-là, c'est d'avoir proposé aux services culturels (département, région et État : les DRAC) : est-ce qu'on fait une journée de sensibilisation sur les clés de la réussite d'un bâtiment de spectacle. La taille des loges, la place du quai de déchargement, des notions de sensibilisation de base. On avait essuyé un refus catégorique, en disant : ce n'est pas notre travail. Sauf que ce

sont eux qui financent. Là encore pour bien montrer qu'on ne sait pas comment créer des passerelles, mais qu'elles seraient bien utiles. Parce que, même les services culturels des régions qui financent les salles, ne veulent pas essayer de passer une demie journée, pour comprendre les 3-4 éléments clés de la réussite, pour pouvoir dire aux maires : « n'oubliez pas les loges, n'oubliez pas les passerelles... ». Donc ça, on s'est dit que ce serait intéressant.

On a aussi constaté qu'un certain nombre d'équipements étaient associés à des contrats de plan. Et que finalement, une fois qu'ils étaient associés à des contrats de plan, ils étaient dans du droit commun (ce que j'appelle du droit commun), un espèce d'automatisme, et qu'il n'y avait plus de lecture culturelle, des services de la Région ou du Département, qui regardaient si le dossier était pertinent ou pas. C'est inscrit : la Communauté de communes Machin va avoir une salle, on met tant d'argent dedans, on y va et on laisse faire. Et le service culturel ne s'occupe plus de la programmation qui va s'y faire, de qui va être l'utilisateur, de savoir : est-ce qu'on avait prévu de faire de la danse et que finalement, l'utilisateur qui apparaît, c'est un théâtréux...

Et là encore on se rend compte qu'il y aurait besoin de faire du lien ; les passerelles, elles peuvent être entre nous et les tutelles, financeurs, mais elles peuvent être aussi même à l'intérieur des tutelles, entre les services de politique de la Ville, contrat de plan, contrat de plan État-Région ou contrat de Région, et services culturels. Et pas seulement dans un travail de « je vais chercher des financements » : « il reste des sous dans la politique de la Ville donc je vais essayer d'argumenter que la salle polyvalente, va servir à la politique de la Ville, et je vais aller chercher un petit peu de sous ». Essayer d'établir des relations plus fortes.

Donc là on fait une description de tous les endroits où on pourrait justifier d'avoir des passerelles et du travail de co-construction, par contre on est resté un petit peu sec sur : comment faire pour que ces passerelles-là existent. Et encore plus pour qu'elles soient durables. Mais en tout les cas, je pense qu'on a tout intérêt à déjà décrypter les différents acteurs, pour essayer de les positionner au bon endroit et pouvoir voir si nous, on peut, autant que faire se peut, créer ces passerelles-là, ou en tout cas servir de lien à ces gens-là qui manifestement, ne se causent pas suffisamment.



# Échanges avec la salle



## **Patrick CHOTTEAU :**

Je pense que, quand même, quand des établissements font l'objet de travaux, et qu'il y a des co-financements, c'est obligatoire, c'est la Loi, c'est même la directive européenne : il y a des obligations de convention. Et la convention qui est signée souvent par le Préfet entre l'État et la collectivité, elle indique exactement les raisons pour lesquelles l'État apporte une aide. N'allez pas chercher ailleurs, c'est là que vous aurez les motivations de l'État. Et une des raisons pour lesquelles l'État ne s'intéresse pas au fonctionnement, c'est que ce n'est pas lui qui paiera. Par contre lui, il a vraisemblablement des motivations : de faire vivre du théâtre vivant, des choses comme ça. La Région, je connais un peu moins. Mais ce que je sais, c'est que c'est là qu'on peut trouver la source, et c'est ce qui motive souvent, par exemple, que la Culture envoie des architectes conseillers sur des thèmes. Je connais mieux les musées, mais je pense que ça doit être pareil pour vous.

## **(une dame : Hélène CORRE) :**

Sur le dernier point relevé par Étienne dans le dernier atelier : il me semblait que systématiquement, sur les chantiers, il y avait obligatoirement un comité de pilotage et que dans ce comité de pilotage, il y avait forcément un représentant de chaque financeur. Donc le suivi et les passerelles dont parlait Étienne et qu'il faudrait créer, il me semblait qu'elles existaient déjà.

## **Réponse de Vincent ROBERT :**

L'expérience que j'en ai, c'est qu'effectivement, dans beaucoup de cas, les comités de pilotage existent, les financeurs échangent les uns avec les autres... Mais ça peut arriver aussi que certains financeurs se désintéressent du projet, pour des raisons parfois politiques, temporelles ou autres. Mais tu as raison : de base, et je pense que ça rejoint ce qu'évoquait Patrick Chotteau, cette collaboration existe et elle est formalisée.

## **Réponse d'Olivier GOSSELIN :**

Oui, pour poursuivre là-dessus, effectivement, souvent les financeurs sont présents, ou en tout cas vont sur le chantier à un moment donné. Sauf que ce sont des gens qui souvent n'ont aucune compétence en regard de l'objet. C'est-à-dire que ce sont des personnes qui viennent des services juridiques, administratifs, financiers, des établissements, et qui sont complètement incompetentes sur le site, pour voir si la façon dont l'argent est dépensé, correspond bien aux raisons pour lesquelles ils ont été missionnés. Nous, ça nous arrive en tant que CAUE d'être appelés par certains organismes... Je pense à la CARSAT, c'est un autre sujet, mais on est appelé tout de suite par la CARSAT, qui amène des financements sur la réalisation de travaux sur les résidences de personnes âgées (pour faire simple), et ce sont des gens qui sont des services financiers, qui vont sur le terrain et qui sont absolument incapables de vérifier les



factures, ce qu'on leur demande de financer. Donc ils nous demandent de venir avec eux, pour qu'on les aide à comprendre, à lire ça.

Donc il y a bien des gens qui viennent sur les chantiers, des comités de pilotage, des financeurs, mais par contre, ce ne sont pas forcément des gens qui sont compétents ni dans le domaine de la construction, ni dans le domaine du spectacle, et effectivement je pense que là, il peut y avoir une plus-value apportée par votre regard sur ces chantiers.

**Réponse d'Yves FAVIER :**

Pour toutes les opérations auxquelles j'ai participé, les comités de pilotage étaient représentés par des comités techniques, qui intervenaient toujours au moment du programme, avant que l'opération de travaux ne commence. Ensuite on rendait compte, par le biais de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage déléguée, des non ou mauvaises réalisations. Les collectivités, les payeurs, étaient donc bien représentés. Une fois que le comité de pilotage a fait son travail, une fois l'opération lancée, on ne les voit plus que par délégation furtive, c'est clair. Mais en même temps, est-ce qu'on a envie de les voir tout le temps ? Est-ce que c'est nécessaire qu'ils le soient de cette manière ? L'architecte est là pour ça, le dialogue majeur est avec cette maîtrise d'œuvre là ! à voir avec l'expérience des autres, Mais de la mienne, sur 5 opérations, à chaque fois ils étaient là.

**Réponse d'Étienne BISSON :**

Moi c'était bien sur la question de la durabilité de l'intervention. Les comités de pilotage ils existent bien, mais c'est vrai que si les gens des services, qui viennent au comité de pilotage, ne savent pas ce que c'est qu'une loge, ils ne peuvent pas défendre l'idée qu'une loge, c'est important.

**Réponse d'Yves FAVIER :**

Là c'est pareil, pardon mais : il y a un programme. Et dans le programme, il y a des fiches de lieux. Et classiquement, dans tout bon programme, les loges par exemple sont décrites : avec le nombre de prises de courant, les prises ménage, les bureaux c'est pareil, etc. Après peut-être dans des cas moins formels de travaux qui se font rapidement, possible. Mais dans la création d'un établissement nouveau, à mon avis, si le programme ne contient pas les fiches de lieux, c'est que le programme est très très mal fait, ou que la personne n'a pas été missionnée pour aller au bout du programme et que très probablement la maîtrise d'usage au quotidien n'a pas été consultée correctement !

**Réponse d'Étienne BISSON :**

Oui, mais on est dans la phase d'avant. En comité de pilotage on est sur la phase d'avant. C'est-à-dire est-ce que dans la rencontre de l'élu avec la Région, le Département, il y a un discours porté collectivement sur la spécificité de notre activité et les besoins qui y sont associés.

**Réponse d'Yves FAVIER :**

Je pense que quand un élu commande un programme avec un cahier des charges de salle de spectacle, le programme doit être complet. Du coup, ce n'est pas vraiment le rôle de l'élu, de savoir s'il doit mettre une loge, dans quel sens il doit la mettre, quelle taille elle doit faire...

**Réponse d'Étienne BISSON :**

Je ne parle pas de l'élu, je parlais des services administratifs co-financeurs, qui doivent aller dans le même sens. C'est-à-dire que les gens des services de la Région, du Département, qui participent au financement, ils aillent dans le même sens. Et on parle bien de petits projets où la notion de programme est déjà difficile à vendre. Où déjà faire admettre au maire qu'il va falloir passer par l'étape de l'écriture d'un programme financée et payée, est assez compliquée. Une fois qu'il a accepté l'idée du programme, parce que la Région, le Département, lui a dit qu'il fallait un programme, parce qu'il a compris ce que c'était qu'un programme, là on peut causer. Parce que le programmiste va savoir dire qu'il faut des loges avec un lavabo, un miroir, etc. Mais le problème c'est que souvent, sur un certain nombre de petits dossiers de petites villes, il n'y a pas cette étape-là. Et cette lutte-là, elle est souvent difficile à gagner.

**Antonio Dos Santos :**

Tout à l'heure, je crois que c'est Étienne, dans une restitution, a bien précisé qu'on parlait de maîtrise d'usage dans le spectacle vivant. Et je me demandais dans quelle mesure il ne serait pas intéressant, pour faire avancer notre reconnaissance de cette maîtrise d'usage, de se rapprocher d'autres métiers qui sont aussi dans cette même recherche dans la construction ou dans la rénovation d'autres sites qui ne sont pas que des salles de spectacle. Je pensais à moi par exemple : j'ai une salle de spectacle, mais j'ai aussi toute une partie qui n'est pas du tout une salle de spectacle. Je pense à la construction de palais des sports, je pense à la construction d'autres bâtiments qu'il peut y avoir. Et dans quelle mesure il y a peut-être d'autres organismes du même genre que le nôtre qui pourraient faire avancer cette notion de maîtrise d'usage.

**Réponse de Cécile Desnouhes, modératrice :**

Je pense que c'est tout à fait pertinent ce que tu

viens de dire, dans la mesure où on retrouve ça, dans le document passionnant de la MIQCP qui s'appelle « Document de sensibilisation à la programmation ». Il y a cette phrase que j'avais notée : « Fonder un projet, c'est fonder un projet de vie. Les agents du milieu hospitalier le savent bien, eux qui sont rompus à l'exercice du projet de services. On devrait adopter les mêmes réflexes pour tout projet. » Est-ce que c'est ça, par exemple, à quoi tu penses ? Aller rencontrer peut-être d'autres maîtres d'usage dans d'autres secteurs d'activité ?

**Réponse d'Antonio Dos Santos :**

Tout à fait !

**Réponse de Cécile Desnouhes :**

Alors il faut élargir les Rencontres !

**Réponse d'Yves Favier :**

C'est d'autant plus pertinent que de nombreuses salles de sport deviennent des salles de spectacle, voire dès le départ sont organisées comme étant des salles de spectacle.

**Réponse de Cécile Desnouhes :**

Est-ce que tu penses que c'est bien, cette histoire de polyvalence, par rapport à la plurivalence dont on parlait ce matin ? Parce qu'en général, ce que m'ont dit certaines personnes en préparant ces Rencontres, c'est que sport et spectacle ça ne marche pas.

**Réponse d'Yves Favier :**

Sauf que de plus en plus, pour être rentables, vu qu'il n'y a pas du sport tout le temps, on leur demande d'organiser des événements. La question qu'on peut se poser, c'est est-ce qu'on va parler, nous, ici, dans un 1<sup>er</sup> temps de la maîtrise d'usage du spectacle vivant, puisque nous sommes dans la pratique même de ça ? Ou bien est-ce qu'on pousse à l'évènementiel, qui est autre chose ? Et à ce moment-là, il faut regarder (ce dont parlait Jean-Louis ce matin), du côté de l'ARTCENA (Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre), et de leur Guide de l'Organisation d'un Événement. Et là on pousse un peu, je pense qu'il faut faire attention de ne pas trop s'éparpiller. Mais dans la mesure où on demande par exemple à une salle de sports d'être aussi une salle de concerts ou réciproquement...

### Réponse d'un participant :

Un petit exemple à Bordeaux. Le stade Matmut n'était pas du tout prévu pour accueillir des spectacles, il ne devait faire que du sport, ce devait être rentable comme ça. Ça ne l'est pas, donc ils font du spectacle, mais on est obligé de tout inventer à chaque fois... Les conditions de mise en place sont très compliquées.

### Réponse d'Antonio Dos Santos :

Juste pour préciser, ce n'était pas le but d'élargir notre compétence à nous ; c'était juste de voir auprès d'autres organismes, auprès d'autres collègues, dans d'autres métiers, à faire avancer cette notion de maîtrise d'usage et la faire reconnaître. Ce n'était pas le fait de nous pencher sur la construction d'un palais des sports qui ferait du spectacle, ou d'une salle d'expo qui ferait du spectacle ou du concert. C'était dans ce sens-là plutôt.

### Réponse de Cécile Desnouhes :

Oui ce que tu veux ancrer, en fait, c'est la question lexicale aussi de : qu'est-ce que c'est qu'un maître d'usage ? Tu veux ancrer le lexique dans l'esprit des gens ?

### Réponse d'Antonio Dos Santos :

C'est ça. Et le faire reconnaître, et le faire adopter, dans tous les projets de construction ou de rénovation, sur l'ensemble du territoire.

### Réponse de Cécile Desnouhes :

Est-ce que c'est vraiment quelque chose qui est usitée aussi justement par d'autres services, d'autres secteurs ?

### Réponse d'Antonio Dos Santos :

On en a parlé. Au niveau des responsables techniques de l'évènementiel, à la dernière réunion à La Rochelle, donc ça titille certaines personnes aussi ailleurs.

### Réponse de Cécile Desnouhes :

Du coup, il faudra que vous vous mettiez d'accord sur l'abréviation : est-ce que c'est MU ou MUS ? ça c'est pareil, ça peut paraître anodin, mais il me semble que vous devriez peut-être vous mettre d'accord à ce niveau-là.

### Réponse de Patrick Chotteau :

Maîtrise d'usage, en Droit, ça n'existe pas encore.

Nous à la MIQCP, on milite pour que ça existe dans le Droit et que quelque part, dans une loi, un jour, ça entre. Mais il faut savoir que derrière le Droit, et le Droit positif, il y a des enjeux simples. La question : pourquoi il y a un maître d'ouvrage ? C'est parce qu'il y a quelqu'un qui est responsable et qui finance. Pourquoi il y a un maître d'œuvre ? Un maître d'œuvre c'est quelqu'un qui est responsable, devant une discipline, qui a des comptes à rendre s'il y a un raté. Alors qu'on a encore du boulot, pour montrer que la maîtrise d'usage, elle fait sens. Pour l'instant, on n'a que la Convention d'Aarhus, qui est une convention internationale, qui a été traduite en Droit Français et qui est dans la Constitution, pour tout ce qui concerne l'espace au sens environnemental. C'est-à-dire si demain, on vous fait dans votre jardin un aéroport international, la Convention d'Aarhus s'applique. On le voit avec Notre-Dame-des-Landes : c'est au nom de la Convention d'Aarhus que les gens peuvent contester en justice.

Aujourd'hui, on ne voit pas, dans le Code du Travail (si en urbanisme un peu mais), des moyens de dire que la notion de maîtrise d'usage fait sens. Le jour où on aura réussi à démontrer que ça peut faire faire des économies à la maîtrise d'ouvrage, que ça peut lui éviter un tas de problèmes : des arrêts de travail,... Aujourd'hui aux Etats-Unis par exemple, on montre bien, dans les études, que la prise en compte de la maîtrise d'usage dans la fabrication des outils de travail, fait gagner de l'argent. Et je pense que le jour où on se sera rendu compte de ça, ça va changer.

### Réponse de Cécile Desnouhes :

C'est ce que j'allais te demander : dans quelle mesure, dans les autres pays, voisins ou occidentaux ou peu importe, dans le monde entier, cette notion existe, et est déjà prise en compte dans la Loi ?

### Réponse de Patrick Chotteau :

Ouais, elle existe dans les pays nordiques. Mais c'est souvent comme ça. Elle existe un peu dans le monde des transports, par exemple. La RATP, la SNCF, ont la trouille des usagers. Il y a cette espèce d'attention, vous pouvez remarquer, dans certaines formes de comportement : comment un train peut être bloqué parce qu'il y a quelqu'un qui s'est évanoui. Le train ne repartira pas, alors qu'on pourrait... Voilà, c'est pour ces raisons-là. C'est-

à-dire que là, l'entreprise sait qu'elle va être attaquée. Ce qu'il faut, c'est qu'à un moment donné, nous à la MIQCP on y travaille, notamment dans le champ de l'urbain, parce que c'est indispensable : on fabrique des choses qui ne peuvent plus être démenagées après, et ça coûte très très cher.

Et on travaille à la production, là par exemple on crée un Master de programmation avec cet enjeu de maîtrise d'usage, et on fabrique un argumentaire très très poussé, je travaille avec Pascal Chombart de Lauwe qui est l'anthropologue-sociologue, ou des gens qui, d'une certaine manière, sont en train de définir un cadre, qui poussent les gens qui votent, qui décident, dans une forme d'argumentation, notamment sur la question de la transition écologique, énergétique, des coûts, mais pas seulement : ce que je disais tout à l'heure quand on m'a interrogé, c'est d'éviter la fronde, les arrêts de travail... Savoir que les gens qui sont dans un espace tous les jours, ils ont une capacité d'initiative dans le projet, qui est extraordinaire, souvent. Ils peuvent même simplifier les choses. On le voit en urbanisme : les gens nous disent : « mais pourquoi vous nous faites faire ce parcours-là ? On peut le faire tout droit ! c'est tout simple et ça vous coûte 10 fois moins cher ».

Donc c'est cette espèce de travail en commun qui existe dans les pays nordiques, qui n'existe pas encore chez nous, parce que quelquefois, le politique, ça l'ennuie qu'on prenne les décisions à sa place ; les techniciens autour du politique disent : « oh, ils vont nous faire perdre notre temps » ; le maître d'œuvre lui, du haut de sa personnalité, avec sa fonction, d'auteur, n'a pas très envie qu'on lui dicte un peu ce qu'il doit faire... Et c'est tout ça qu'il faut changer. C'est là-dessus qu'il faut jouer.

#### Réponse d'Yves Jouen :

Juste une question : est-ce que cette reconnaissance de la maîtrise d'usage ou de l'utilisateur, ne peut pas se faire par le biais, simplement, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ? Et être reconnu ainsi, par le maître d'ouvrage, et avoir du coup un poids, à la fois sur le maître d'ouvrage, qui l'écoute, puisqu'il nous a choisis, et sur les entreprises, par le biais du maître d'œuvre, qui sera obligé d'écouter le maître d'ouvrage. Moi j'ai eu

cette position-là un petit peu, de cette façon-là, en effet, reconnue par le maître d'ouvrage.

#### Réponse de Patrick Chotteau :

Il y a un domaine dans lequel ça marche très bien, c'est le marketing. C'est-à-dire que dans la grande distribution, ils ont tellement peur que les clients ne rentrent pas, que l'assistance à maîtrise d'ouvrage, fait un travail extraordinaire : vous êtes sondés, vous le savez plus ou moins bien, mais vous êtes sondés dans la rue, vous êtes sondés par téléphone, parce qu'on veut savoir quels sont vos comportements... Et je pense que c'est ça l'enjeu. C'est-à-dire qu'après-demain, peut-être que le politique maître d'ouvrage, qui paye un truc, se dira, même si son mandat, ce n'est que 6 ans : « moi je voudrais bien que sur 30 ans, mon équipement, il me coûte moins cher. Donc de fait, j'aimerais bien qu'il y ait une contribution forte des futurs occupants pour éviter ces pièges-là. »

On le voit déjà pour certains bâtiments publics. Moi j'étais avant à la Mairie de Paris : à la Mairie de Paris, l'angoisse du Maire (ça nous est arrivé) c'est que les parents d'élèves, le jour de l'ouverture d'une école, soient devant l'école en disant : « On ne mettra pas nos enfants là-dedans ! ». Ça nous est arrivé deux fois, je peux vous dire que ça calme. L'élu se tourne vers ses équipes, et ses équipes lui disent : « attendez, on a un architecte qui n'a jamais voulu écouter. Voilà la preuve : les 70 lettres qu'on lui a envoyées ». Voilà, je pense que c'est ça qui fait qu'on fait changer les mentalités, aussi.

#### Réponse de Cécile Desnouhes :

Est-ce que dans l'expression « assistance à maîtrise d'ouvrage », tu retrouves autant, que dans maîtrise d'usage, l'expression des besoins des usagers autant que ceux des utilisateurs ?

#### Réponse d'Yves Jouen :

Non absolument pas. Mais en même temps, c'est le seul moyen de se faire reconnaître, en définitive. Juridiquement, en tout cas, il n'y a pas d'autres moyen aujourd'hui, que ça. Je ne dis pas que c'est la panacée. Je dis que si simplement, on veut se faire reconnaître, c'est par ce biais-là qu'on peut le faire.

#### Cécile Desnouhes :

Alors il y a une question à laquelle on n'a pas ré-

pondu, et ce sera ma petite pique avant qu'on fasse la synthèse. C'est toute l'histoire de la mise en réseau des compétences, que tu soulevais, Olivier Gosselin, ce matin. Toutes tes questions à propos de l'échelle, sur les structures d'accompagnement : est-ce que c'est le Département, la Région... Est-ce qu'il faut se faire accompagner par des professionnels complémentaires ? Comment est-ce qu'il faut se structurer, etc. ? Ça, je ne l'ai pas forcément entendu dans le cadre des ateliers : peut-être que c'est juste que ça n'est pas ressorti ou que je ne l'ai pas entendu. Est-ce que vous avez envie de rebondir sur cette notion de mise en réseau, de travail en équipe ? et de comment on peut faire ?

#### Réponse de Patrick Chotteau :

Il n'y a rien de tel qu'une association de techniciens ou une fédération. Je prends l'UNSAFA (L'Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes) qui va se réunir dans 2 jours. C'est un outil puissant. Ils ont rendez-vous chez la Ministre de la Culture. Je pense que faire vivre une association qui grossit et qui défend les intérêts des usagers, même au sens large, c'est-à-dire même la qualité d'accueil du public, je pense que politiquement, c'est entendable.

#### Réponse de Vincent Robert :

Je peux répondre aussi un peu sur la question de la mise en réseau et des différentes instances de l'ingénierie territoriale. C'est un vrai problème, un peu récurrent. C'est-à-dire qu'en fait, les compétences sur les territoires, elles existent, elles sont nombreuses. Ce qui est difficile, c'est d'articuler toutes ces compétences-là. Ça a été évoqué ce matin : il y a les CAUE qui ont été constitués par la Loi de 1977, et puis il y a tout un tas d'autres compétences, qui sont beaucoup plus informelles. Alors comment informer, simplement informer, les élus, de l'existence de ces compétences-là ? Moi à mon avis, il faut passer nécessairement par les CAUE. Encore faut-il qu'ils acceptent ce rôle de plateforme. Certains l'acceptent volontiers, d'autres moins. Alors là, je pense que c'est un travail de terrain, de rencontres. Parce que finalement, le CAUE c'est la seule entité, en tout cas dans l'urbanisme et l'architecture, institutionnalisée, de conseil.

#### Réponse de Cécile Desnouhes :

Olivier Gosselin, je sens que tu vas être missionné !

#### Réponse d'Olivier Gosselin :

Effectivement, je peux bien préciser quelques points, par rapport à ce que j'ai dit ce matin. On ne peut plus être dans des forteresses. Les CAUE l'ont été pendant longtemps, je le reconnais vraiment. Quand je suis arrivé à la direction du CAUE de Seine Maritime, en 2011, d'abord adjoint et ensuite directeur, je me suis attaqué à ça. J'ai hérité d'un CAUE forteresse, avec des lignes de barbelés tout autour, des nids de mitrailleuses... pour défendre le CAUE et le CAUE tout seul. Et j'ai lancé l'idée de travailler en réseau, d'une mise en réseau, de créer des partenariats avec de nombreuses institutions. Et ce n'est pas simplement entre le CAUE et votre association, mais c'est faire le lien avec tous les intervenants, y-compris d'autres structures.

On n'est pas les seuls à faire du conseil : il y a aussi les Parcs, par exemple. Les Parcs Naturels Régionaux sont des structures qui sont sur le territoire, qui ont des architectes qui font du conseil. Chez nous, il y a le Parc Naturel Régional des Boucles de la Seine Normande, qui a un architecte conseil, avec lequel on travaille en partenariat et qui peut faire le relais, aussi, de ce que vous faites. Mais il y a aussi, vous avez parlé d'ingénierie publique tout à l'heure, les agences techniques départementales, qui ont été créées dans pratiquement tous les départements aujourd'hui : il faut organiser le relais avec ces structures puisqu'ils vont intervenir comme assistants à maîtrise d'ouvrage, ils vont faire de l'AMO. Heureusement ou malheureusement, après c'est un débat, mais en tout cas c'est une réalité et donc il faut, à un moment donné, faire aussi avec. Ils vont intervenir aussi pour faire de l'AMO souvent auprès de petits maîtres d'ouvrage publics. Et installer des relations de confiance entre les CAUE, les organismes de conseil du spectacle, puis les ATD, ça permet aussi de créer des boucles de réseau, et plus il y a de boucles de réseau, plus il y a d'ancrages, et plus on résiste, plus on va être fort. Je suis vraiment certain de ça.

Et puis il y a aussi la question de la formation, ça a été un peu évoqué aussi. Former, je l'ai dit un petit peu tout à l'heure, je l'ai redit à propos du diagnostic, former des compétences dans le domaine du diagnostic, c'est indispensable. Parce qu'il y

a beaucoup plus de bâtiments à réhabiliter qu'à construire, il y a beaucoup plus d'équipements culturels à réhabiliter qu'à construire, et effectivement, il faut des intervenants qui soient formés sur ces questions de bâti existant. Et là vous avez vraiment quelque chose à apporter, avec votre connaissance des usages.

#### Étienne BISSON :

Je voulais évoquer un petit exemple, c'est : quand j'étais directeur technique de la Scène Nationale, plusieurs maires de communes à côté, m'ont demandé des conseils, parce qu'ils voyaient que j'étais labellisé, c'est ce qu'on a dit tout à l'heure. Quand je suis allé voir le directeur de la DRAC, en lui disant : « est-ce que je peux prendre des heures pour faire du conseil ? », il n'a pas compris. Il s'est dit : « qui c'est celui-là qui vient me demander l'autorisation de... ? ». Sauf que j'ai forcé la main au DRAC, en lui disant : « en tant que Scène Nationale labellisée, vous me payez des heures et vos financements servent aussi à faire du conseil. » Je ne l'ai pas fait parce que le Maire je le connaissais. Je l'ai posé comme un acte légitime de structuration d'un aménagement du territoire, posé par un label.

Et je pense qu'il faut qu'on revendique cette expertise-là et qu'on la pose. C'est-à-dire que quand on est dans une métropole, le directeur technique du théâtre du centre de la métropole, il peut faire du conseil auprès des autres communes, parce qu'il a une légitimité à le faire. Mais il faut qu'il demande du temps de travail, des heures, et on en revient à la discussion sur : le budget d'intermittent ou l'embauche complémentaire, pour pouvoir faire correctement les deux choses. Parce qu'autrement, quand on est en train de gérer la gestion de la salle, et la mission de conseil, on n'y arrive pas. Je pense qu'il faut vraiment se donner ce droit-là, cette autorisation-là, de faire cette mission de conseil.

#### Réponse d'Yves Favier :

Je voulais intervenir exactement sur le même sujet, à savoir que les forces vives de REDITEC sont puissantes en individus mais ultra limitées en finance, puisque c'est sur cotisation individuelle. Ce réseau est magnifique, mais quand celles et ceux qui sont là pour organiser, doivent batailler pour obtenir un billet de train, un repas et ça, toutes les années, il y a là un décalage entre la pertinence de nos ac-

tions, l'utilisation par les instances de nos données réelles du terrain et nos moyens en retour : nous avons besoin d'adhérents qui payent leur cotisation, pour mener à bien des sujets qui, normalement, devraient les intéresser, mais intéresse aussi nos structures, certaines instances subventionnées etc.

Nous avons besoin de directeurs, (nous sommes des salariés normaux) qui intègrent que nos actions sont d'intérêt général, pour dégager des heures, dégager du défraiement, dégager des billets de train pour qu'on puisse se déplacer à Paris, à Lyon, à Nantes, à Bordeaux, à Lille, à Strasbourg, à Metz, etc. La SNCF ne nous fait pas de cadeau. Nous avons besoin d'argent, pour fonctionner, avec un site mis à jour, des éditions, des calicots, etc. qu'on paye. Pourquoi nos rencontres sont en biennale ? Au départ c'était annuel, à la 1<sup>ère</sup> Rencontre, on s'est saigné, à la 2<sup>ème</sup>, on a dit : « on arrête » : on n'avait plus de budget ni temps pour poser les choses, formuler les choses, analyser correctement.

Donc on rentre là à l'intérieur d'un autre point sensible, qui est celui de : comment on fonctionne et par quel effet d'aubaine une aide importante nous échappe, alors que nous sommes de plus en plus sollicités ? Comment on peut fonctionner avec cette logistique ? On a besoin d'aide. On a besoin, par ces reconnaissances, d'avoir du numéraire comme de l'industrie, et on ne remerciera jamais assez tous les gens qui sont là sur le calicot, qui nous ont permis d'être accueillis ici dans de très très bonnes conditions. Idem aux 5<sup>èmes</sup> Rencontres. Ça commence à prendre, mais avant qu'on s'épuise, les uns les autres, on a besoin d'autre chose que nos fonds propres pour pouvoir faire tout ça. On a envie de le faire, c'est d'intérêt général, alors filez-nous du grisbi !

## PAR CÉCILE DESNOUHES

### Modératrice

Je vous propose de m'accorder 3-4 minutes pour tenter, je dis bien tenter, parce que c'est une journée très riche, de faire une synthèse de la journée et ensuite, on fera une conclusion : à ce moment-là j'appellerai Jean-Louis sur scène, Yvon, Vincent et Yves Jouen, si ça vous va.

Alors moi j'ai retenu un certain nombre d'infos et de mots clés, qui m'ont vraiment interpellée : je vous les soumets. Notamment dans ce qu'a dit Olivier Bianchi tout à l'heure. J'ai trouvé vraiment son apport intéressant, il y avait des mots et des expressions vraiment à se rappeler, je pense.

Il nous a dit de « croiser les regards ». Et je pense que croiser les regards, ça va avec ouvrir les oreilles, et en gros c'est vraiment cette idée qu'il faut arriver à dépasser peut-être, ces notions de corporatisme : il l'a bien dit, un des dangers, c'est le corporatisme ; et d'aller s'ouvrir auprès d'autres personnes.

Alors je vous soumets l'idée, en effet, d'élargir ces Rencontres à d'autres métiers, mais pourquoi pas tout simplement d'aller rencontrer des gens avec qui vous êtes, derrière, susceptibles de travailler dans le cadre de projets. C'est les usagers, c'est les artistes, qui sont aussi les utilisateurs comme vous. Et on l'a vu d'ailleurs, on n'a pas tellement travaillé là-dessus au final, mais ça nous a quand même beaucoup ouvert l'esprit ce matin : ce que disait Matthieu Roy à propos de l'évolution des salles de spectacle. Ça va clairement être une des problématiques, parce qu'aujourd'hui, être force de proposition sur des salles : oui, mais pour quoi faire ? pour quels styles de spectacles ? Si demain les spectacles sont très différents, les salles le seront également.

C'est peut-être aussi aller rencontrer les archis ? Parce que quand j'ai travaillé, depuis quelques mois, auprès d'Yvon et de Vincent, j'ai aussi rencontré des amis archis, qui m'ont dit : « ho la la, c'est improbable d'arriver à se faire entendre et d'intégrer toutes les demandes au départ ! Nous on a cette problématique en tant qu'archis, et en

travaillant sur des projets pour des institutions, de dire : si on sort des clous du programme, de toute façon on n'est pas retenu, donc on peut très bien être force de proposition, si on n'est pas dans les clous du programme qui a été donné au départ, on n'a pas de porte d'entrée pour être force de proposition sur des innovations. » Donc je vous engage, ça n'engage que moi évidemment, je n'ai aucune prétention, à peut-être, encore une fois, renforcer vos Rencontres et à élargir votre regard, et à aller piocher, à confronter vos idées avec celles de ceux qui font vos interlocuteurs, et avec qui ce n'est, je comprends bien, pas forcément évident de dialoguer, puisqu'on n'a pas le même langage.

Ce qu'a dit Olivier Bianchi aussi, c'est qu'il fallait se rassembler. Pour parvenir à traiter les sujets. Que toutes les préoccupations sont légitimes. Et que mieux comprendre les enjeux de chacun, finalement c'est permettre aux projets, à tous les projets, et selon l'angle de vue de chacun, d'avancer. L'interface, elle est nécessaire pour créer un langage commun entre le langage technique, le langage artistique, le langage politique, le langage citoyen.

Et la compétence d'usage des citoyens : ça c'est un truc qu'on n'a entendu que dans la bouche d'Olivier Bianchi, mais c'est vachement intéressant. Ça veut dire que peut-être, c'est par la bande en effet, que vous allez pouvoir faire émerger cette idée, que vous êtes au cœur du projet. Encore une fois, il y avait un atelier qui en parlait, dans la 1<sup>ère</sup> session, l'atelier 3 : comment on fait pour finalement, être influenceur ? Peut-être que c'est : faire en sorte que les autres nous renvoient l'image du rôle qu'on tient. Et ce n'est pas seulement essayer de faire de l'influence, et faire du lobbying, en tant que directeurs techniques ou en tant que REDITEC. C'est arriver à se rendre indispensables, et faire en sorte que ce soient les autres qui viennent dire : « oh la la, oui, on a besoin de vous ! ».

C'est exactement ce que disait Olivier Bianchi par rapport à ça : « vous êtes des alliés objectifs des élus ». J'ai trouvé ça hyper fort comme phrase ! « Des alliés objectifs des élus » : donc en gros, c'est arriver à faire en sorte que les élus viennent tous dire, et soient tous éclairés comme l'est Olivier Bianchi, sur la nécessité de vous laisser prendre toute votre place par rapport à tous ces

projets, et à la nécessité de faire de la co-construction avec vous.

Alors quelques mots rapidement, des mots clés, comme si vous imaginiez un nuage de mots clés. Pédagogie. Influence. Dialogue et rencontre. Timing : c'est souvent une question de timing mais on a vu qu'on pouvait aussi trouver des compromis dans ce cadre-là.

Les moyens, finalement, ils n'ont pas été si présents que ça : moi je suis vraiment étonnée, sincèrement parce que, finalement, on n'a pas dit que c'était tant que ça une question d'argent. Évidemment il y a la question de la disponibilité de chacun pour intégrer des comités de pilotage : c'est sous-jacent, c'est forcé, c'est un fil rouge. Mais on s'est rendu compte que c'était surtout une volonté en fait de se rencontrer et de travailler ensemble, qui était à mettre en œuvre, plus qu'une question d'augmenter les moyens. Puisqu'en plus, vous êtes à même de faire diminuer la note à la fin sur l'exploitation.

La notion de co-gestion. Le rôle de chacun. L'information et la communication tout au long du projet, sont hyper importantes. La consultation. La programmation, forcément : on en a parlé tout au long de la journée. L'implication de la maîtrise d'usage rendue obligatoire dans un programme. Les cultures de chacun, qui sont différentes mais qui sont complémentaires : donc c'est ça, on est toujours dans la question de l'imbrication. Et de l'implication mutuelle.

« Se télescoper positivement » : ça m'a fait rire aussi cette expression. Se télescoper positivement entre la maîtrise d'usage et le politique. Accepter le regard de l'autre, son avis, son langage, sa culture, et travailler avec. Et non pas contre.

Planifier. Et faire le 1<sup>er</sup> pas vers l'autre.

Les priorités, qui sont forcément à déterminer, à définir, mais ensemble.

Le diagnostic. Sur cette notion de réhabilitation, au-delà de l'idée de construction. Vous avez raison de dire que le diagnostic, sur les immeubles existants, il est vraiment essentiel.

La légitimité. Cette question de la légitimité, c'est

pareil, c'était intéressant d'avoir le regard d'Olivier Bianchi pour dire : oui, peut-être vous avez l'impression que le politique, il veut juste se faire réécrire ; mais en réalité, c'est pour le bien commun et finalement, les légitimités, au lieu de se confronter, de se faire face, elles doivent se compléter.

La formalisation des choses. Faire en sorte que, par, peut-être, le fait d'inscrire quelque part les process, ça fasse gagner du temps. On a parlé de jurisprudence. Ce n'est peut-être pas l'expression adaptée, mais cette formalisation-là, elle a un sens.

L'ouverture sur l'autre. Et pour finir, le savoir-vivre ensemble.

Moi je trouve que, pour conclure sur cette journée, j'ai vraiment eu l'impression que vous aviez tous envie d'avancer dans le même sens en réalité. Donc, je ne veux pas faire le Bisounours, mais il y a quand même moyen que vous arriviez à quelque chose de beau, à quelque chose de grand et que chaque échelle de travail, comme on le disait tout à l'heure, soit une échelle de travail qui soit efficace. On parlait d'efficacité dans notre thématique. Que ce soit sur une petite salle ou que ce soit sur un immeuble majestueux comme celui-ci, la culture est au cœur de tout ce qui nous permet de donner aussi du sens à notre quotidien, donc je vous dis bravo, et je vous dis merci !

## PAR JEAN-LOUIS MONTHEIL, YVON TRÉBOUT, VINCENT ROBERT, YVES JOUEN

### Yvon Trébout :

Très rapidement, moi je vais juste prendre la parole, je ne suis pas un super orateur, mais je veux vous dire à quel point j'ai pris du plaisir à co-organiser, avec ces collègues du comité de pilotage, ces Rencontres. Évidemment avec beaucoup d'énergie, avec peu de temps, mais avec beaucoup d'échanges, et surtout le soutien de partenaires. On arrive à monter ces Rencontres, évidemment, au regard de toute l'énergie qu'on a envoyée, des kilomètres de mails, vers les élus, vers les associations de DAC, de DAF, du Ministère, de la DRAC, etc. on est toujours déçu, forcément, qu'il n'y ait pas plus d'élus, pas plus d'adhérents de REDITEC, qui soient présents... Mais bon, je suis quand même très heureux qu'on ait pu réunir ces 60 personnes aujourd'hui. Voilà, en gros.

Je vais passer aux remerciements d'usage, ce qui me semble absolument nécessaire. Je vais commencer par vous remercier, vous, d'être venus. C'est important, parce que faire l'effort de venir, des quatre coins de la France, jusqu'à Bordeaux, c'est un grand honneur, un grand plaisir pour moi, pour nous.

Ensuite je vais remercier, au nom du comité de pilotage, l'asso : l'asso REDITEC, qui a bien voulu nous faire confiance sur l'accueil de ces Rencontres, sur l'organisation de ces Rencontres.

Je vais remercier, évidemment, je ne vais pas les représenter, mais nos intervenants, qui ont, je crois, apporté une matière, avec un certain niveau qui a permis de l'échange et qui va ensuite, nous permettre de rebondir, et de continuer à avancer vers cette espèce de reconnaissance qu'on se charge d'aller pêcher.

Je vais remercier ensuite les partenaires, qui nous ont aidés à construire ces Rencontres. Je vais commencer évidemment par l'Opéra, avec le soutien d'Yves et de la Direction de l'ONB, qui a bien

voulu nous accueillir dans des conditions juste magnifiques, je crois que vous l'accorderez. Hier soir, une visite, grâce à Laurent Croizier, grâce à Yves : ça c'était quand même très sympa. Ça participe vraiment à la convivialité, au plaisir de ces Rencontres, de se retrouver.

Et ensuite, aux autres partenaires que sont le FAB, dont j'ai la direction technique, qui nous ont soutenus sur la communication, etc. Manon, ma collègue, qui a fait tous les petits badges, etc. Je vais remercier l'ONB, le FAB, je vais remercier l'APMAC, l'Agence culturelle Grand Est, l'ODIA Normandie.

Je vais remercier Félix, qui nous a fait le son aujourd'hui avec le matériel qui nous est mis à disposition par notre mécène : Concept Bordeaux. Je vais remercier le centre de formation 3iS et les élèves qui sont partis, mais les représentants sont encore présents : merci beaucoup pour les captations et puis le clip qui est à venir, qui pour nous est une source vraiment importante en matière de com' ; on va pouvoir annoncer ces Rencontres et annoncer que REDITEC est présent, est sur les JTSE. On va un petit peu se faire plaisir sur l'Assemblée Générale et sur les BIS. Merci à vous pour ce partenariat.

Je n'oublie pas la société CAIRE, qui nous a soutenus aussi sur ces Rencontres.

Je passe la parole à Yves.

### Yves Jouen :

Moi je suis très heureux que les Rencontres se soient passées ici. Je trouve qu'elles ont été d'un très bon niveau. Merci donc à tous. Et j'ai, grâce à ça, renoué un peu avec REDITEC : je m'en étais absenté quelque temps, et je ne regrette pas d'avoir renoué. Merci à tous !

### Jean-Louis Montheil :

J'avais déjà remercié par anticipation ce matin, mais je vais leur faire vraiment, vraiment, un grand merci : au groupe REDITEC qui a préparé. Vraiment, j'insiste là-dessus. Moi j'ai vraiment le beau rôle, j'arrive après, juste pour faire la synthèse de la synthèse, donc c'est nickel. Donc ce matin, effectivement, j'avais dit : on a besoin de poser des jalons. Merci à vous, parce que là, j'ai une pleine page de jalons qui sont posés.

On a 2 rendez-vous, on l'a dit tout à l'heure, c'est les JTSE et c'est le BIS. Donc on a matière. J'ai, en forme de conclusion, noté 2-3 choses : c'est vraiment les pistes de travail sur lesquelles il faut qu'on aille, là, dans les mois qui viennent, parce qu'on sait, et on sent que cette maîtrise d'usage, elle a pris corps, qu'elle est potentiellement réalisable, qu'elle est à deux doigts de nous, pour qu'on la saisisse, donc on va s'en donner les moyens.

Il y a une notion que j'ai notée, et j'ai bien entendu, c'est : la justification de cette maîtrise d'usage. Et cette justification qui passe par, on le disait encore tout à l'heure, le coût de l'inadéquation. Moi j'appelle ça, du coup, le syndrome de la perche en or massif. C'est à dire que, que ce soit Étienne ou que ce soient d'autres, on part de cet état de fait que, le travail qui ne sera pas fait au programme, l'argent qui ne sera pas mis à la construction et à la réhabilitation, on va le retrouver puissance cinquante, dans l'utilisation. Donc les 1.000, 2.000, 3.000, 4.000 euros qu'on n'a pas mis, à la création, dans de la perche acier, on aurait, à la place, pu mettre une perche en or massif, au plateau. Donc on va essayer de travailler sur le fait qu'on n'ait pas des perches en or massif, mais qu'on ait bien suffisamment de matériel pour travailler.

Et moi j'ai noté qu'il y avait plein de possibilités : la formation, intégrer la maîtrise d'usage au temps des politiques, bien formaliser la maîtrise d'usage, désigner un porte-parole, mettre en place des comités d'usagers, et surtout, moi je note qu'on a sans doute l'outil qui peut nous permettre de le faire : c'est ce fameux DUEM. Grande découverte pour moi, mais je pense pour d'autres personnes aujourd'hui. Ce Dossier d'Utilisation, d'Exploitation et de Maintenance, je crois que le chantier pour nous, c'est d'aller vers la création d'un DUEM Spectacle Vivant. Donc l'outil, il est là, il va falloir qu'on s'y colle, qu'on aille voir dans les autres domaines où ça existe : a priori c'est dans l'Hospitalier ou dans l'Éducation. Chantier lancé. Donc je lance un appel aux adhérents et aux non-adhérents : que ceux qui ont envie de travailler là-dessus se fassent connaître, et puis on va avancer.

Et puis sans doute, peut-être à plus long terme, mais la jurisprudence, elle est très importante. Et

on va créer une jurisprudence, peut-être qu'on va essayer de le faire au travers d'un Guide d'usage ou de pratiques, mais je crois que voilà, c'est les deux moyens pour que la maîtrise d'usage soit enfin reconnue.

Merci à vous tous, pour vos contributions, parce que ce matin, vraiment, j'ai lancé l'idée, et vous êtes allés au-delà de ce que j'espérais et de ce qu'on espérait. Merci à vous tous !

#### **Yvon Trébout :**

Et je termine juste, parce que j'ai oublié, mais ce n'est pas bien. Je vais remercier Cécile, qui nous a accompagnés sur cette Rencontre : merci beaucoup Cécile. Avant de se quitter, on vous propose un petit Wine & cheese, comme on dit à Bordeaux, pour que vous ne partiez pas le ventre vide. Merci encore !

## GRUPE DE PILOTAGE ET D'ORGANISATION

**Bruno Régnier**, conseiller en aménagement ODIA Normandie

**Dominique Hurtebize**, directeur technique Maison de la Danse

**Étienne Bisson**, conseiller en aménagement ODIA Normandie

**Marc Jacquemond**, directeur technique Agence Culturelle Grand-Est

**Vincent Robert** (chef de projet), directeur et conseiller en aménagement APMAC Nouvelle-Aquitaine

**Yves Jouen**, directeur technique Opéra National de Bordeaux

**Yves Favier**, directeur technique ENSATT

**Yvon Trebout**, (chef de projet), directeur technique Carré les Colonnes, FAB

## INTERVENANTS

**Yves Jouen**, directeur technique et de production, Opéra National de Bordeaux

**Dominique Hurtebize**, directeur technique Biennale de la Danse – Maison de la Danse, membre REDITEC

**Patrick Chotteau**, Architecte Urbaniste en Chef de l'État, Secrétaire Général Adjoint MIQCP

**Mathieu Roy**, metteur en scène Cie du Veilleur (Compagnie Nationale), directeur délégué de la Maison du Comédien Maria Casarès (Centre Culturel de Rencontres)

**Olivier Gosselin**, directeur CAUE76, architecte

**Olivier Bianchi**, Co-président de la Commission Culture et attractivité du territoire-France urbaine, Président de Clermont Auvergne Métropole, Maire de Clermont Ferrand

**Virginie Zudas**, Responsable Centre Culture et Patrimoine Ancien, Direction générale haute qualité de vie, Direction des bâtiments, Service construction et amélioration du patrimoine – Bordeaux Métropole

**Marc Jacquemond**, Vincent Robert et Étienne Bisson, Conseillers en aménagement Agence culturelle d'Alsace, APMAC Nouvelle-Aquitaine et retraité de l'ODIA Normandie, membres REDITEC.

## LIENS UTILES

- MIQCP  
<http://www.miqcp.gouv.fr/index.php?lang=fr>
- Fédération nationale des CAUE  
<http://www.fncaue.com>
- France urbaine  
<http://franceurbaine.org>
- Agence grand-est  
<http://www.culture-alsace.org>
- Odia Normandie  
<http://www.odianormandie.com/>
- APMAC Nouvelle Aquitaine  
<http://www.apmac.asso.fr/>

## RESSOURCES UTILES

- Loi MOP  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000693683&categorieLien=cid>
- Guide de sensibilisation à la programmation  
[http://www.miqcp.gouv.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90:guide-de-sensibilisation-a-la-programmation-decouvrir-l-interet-de-la-programmation-et-s-engager-dans-la-demarche&catid=10:guides&Itemid=116&lang=fr](http://www.miqcp.gouv.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=90:guide-de-sensibilisation-a-la-programmation-decouvrir-l-interet-de-la-programmation-et-s-engager-dans-la-demarche&catid=10:guides&Itemid=116&lang=fr)
- Ouvrage publics & coût global  
[http://www.miqcp.gouv.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33:ouvrages-publics-cout-global&catid=10:guides&Itemid=116&lang=fr](http://www.miqcp.gouv.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33:ouvrages-publics-cout-global&catid=10:guides&Itemid=116&lang=fr)
- La convention d'Aarhus (art. 7)  
[https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2006/pp/ece%20mp%20pp%205\\_F.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2006/pp/ece%20mp%20pp%205_F.pdf)  
<http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/implementation%20guide/french/aigf.pdf>



# Annexes

## SOMMAIRE

Plaquette des 6 <sup>èmes</sup> rencontres REDITEC .....	75
Flyer des 6 <sup>èmes</sup> rencontres REDITEC .....	77
Programmation des constructions publiques .....	78
<b>Notes.....</b>	<b>83</b>



## 6<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC

La Maîtrise d'Usage au quotidien - Point de vue des responsables techniques

10 octobre 17 • Opéra National de Bordeaux

[www.reditec.fr](http://www.reditec.fr)

## LES RENCONTRES REDITEC

- ✓ 2015 : « Les techniciens du spectacle vivant et de l'événementiel dans la fonction publique » (Clermont-Ferrand)
- ✓ 2013 : « Maîtrise d'Usage et direction technique », Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'Œuvre (Paris)
- ✓ 2011 : « Développement Durable et Démarche environnementale dans le spectacle vivant » – 1<sup>ère</sup> étape de la Charte Développement Durable REDITEC (Lille)
- ✓ 2009 : « Demain, quelle direction technique souhaitent les artistes ? » (Paris)
- ✓ 2008 : « La direction technique en Europe, état des lieux et perspectives » (Paris)

## L'ASSOCIATION

L'Association Professionnelle des Responsables Techniques du Spectacle Vivant est une association 1901 créée le 13 février 2006 au Théâtre de la Bastille à Paris.

Après 11 années d'existence, **REDITEC regroupe actuellement 250 Professionnels du spectacle** (cadres techniques, responsables d'équipements, de salles ou d'événements..) autour de 5 objectifs principaux :

- ✓ **La promotion de nos métiers** auprès des différents interlocuteurs institutionnels ou privés (collectivités territoriales, représentants des différents ministères, syndicats professionnels, médias...)
- ✓ **L'information des membres de l'association** en collectant et en faisant circuler les nouvelles données professionnelles, techniques, réglementaires et légales
- ✓ **Le conseil et l'assistance** professionnel et juridique aux membres de l'association dans l'exercice de leurs métiers et responsabilités
- ✓ **La participation à la réflexion et à l'élaboration des textes réglementaires** régissant les métiers et les lieux de spectacles au sein des diverses commissions techniques
- ✓ **Le soutien par nos expériences aux formations** initiales et continues dans l'ensemble des métiers techniques du spectacle vivant et la participation à la réflexion de leurs contenus

## EN PRATIQUE

Lieu de rendez-vous :

**Le Grand-Théâtre**

Place de la Comédie

**33000 Bordeaux**

Coordonnées GPS : 44°50'32.58" N - 0°34'28.45" O.



## ACCES

**En voiture** : Parking Tourny ou Place de la Bourse  
Information et réservation sur [Ubispark.fr](http://Ubispark.fr)

**En train** : Gare de Bordeaux Saint-Jean  
Transport en commun : Tram C – Direction Gare de Blanquefort ou Parc des Expositions – Arrêt place des Quinconces

**En avion** : Aéroport de Mérignac  
Transport en commun : Bus Lianes 1+ - descendre à "Poste de Mériadeck" et Bus Lianes 3+ jusqu'au terminus "Quinconces".

## ENTRÉE LIBRE

**Inscription obligatoire par mail à l'adresse :**  
[inscription-6emes-rencontres@reditec.fr](mailto:inscription-6emes-rencontres@reditec.fr)

**Participation au repas 15€** - Réservation à l'inscription et règlement sur place (hors CB).



**La place  
de la Maîtrise d'Usage  
au sein des projets  
de construction-réhabilitation  
de salles de spectacle,  
au service de quelle efficacité ?**



*Partager et mutualiser les connaissances  
pour contribuer à améliorer les niveaux d'exigence  
et d'ambition des projets.*



@ReditecAsso

## PRESENTATION

### ✓ La Maîtrise d'Usage

Au regard de la loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique (MOP), la Maîtrise d'Usage n'est pas explicitement définie. Les utilisateurs apparaissent comme une composante de la Maîtrise d'Ouvrage (MO), au même titre que les usagers. Partant du constat que près de 75% du coût d'un bâtiment sur son cycle de vie correspond à son exploitation (source MIQCP), nous proposons que la notion de Maîtrise d'Usage vienne compléter le triangle formé par la Maîtrise d'Ouvrage, la Maîtrise d'Œuvre et les entreprises de construction. Cette Maîtrise d'Usage devrait être composée des utilisateurs principaux et au premier titre desquels, le responsable technique en charge de son exploitation et de sa maintenance, le directeur technique de spectacle.

### ✓ Le conseiller en aménagement de salle

La récente loi NOTRE et la réorganisation des territoires créent l'opportunité de réinterroger, pour la faire évoluer, cette fonction historiquement attachée aux régions et départements.

### ✓ Le projet de REDITEC – Les 6<sup>èmes</sup> Rencontres

L'ambition des 6<sup>èmes</sup> Rencontres est de permettre aux différents acteurs-opérateurs d'intervenir dans le processus d'amélioration de la Maîtrise d'Usage au quotidien. Les financeurs, élus et techniciens de l'Etat et des collectivités territoriales, échangeront avec les organismes pourvoyeurs d'ingénierie et/ou concepteurs de ces équipements et leurs utilisateurs.

En 2013 déjà, REDITEC réunissait ces acteurs de la construction publique autour de cette même thématique et de la place du directeur technique. Deux tables rondes avaient notamment permis de rappeler la nécessité de connaître et de faire appliquer les textes de loi, le caractère impératif du document programmatique (et de sa démarche vertueuse).

Fort de cette expérience, l'association REDITEC souhaite réaliser un focus à l'occasion des 6<sup>èmes</sup> rencontres, sur la participation des **directeurs techniques et des conseillers en aménagement au sein de la Maîtrise d'Usage au quotidien**, avec pour objectif d'identifier et d'écrire un certain nombre de propositions pour rendre plus efficient le processus de construction-réhabilitation d'une salle et de son exploitation.

## LE PROGRAMME

### Mardi 10 octobre 2017

Afin d'accueillir les participants venant de toute la France pour cette journée du 10 octobre, l'Opéra National de Bordeaux, le FAB et REDITEC ont prévu un pré-accueil au Grand-Théâtre de Bordeaux **dès le lundi 09 octobre** en fin d'après-midi (visite et buffet de bienvenue - Accueil à partir de **18h**)

#### 9h : Accueil des participants

#### 9h30 : Mot de bienvenue

#### 9h40 – Séance plénière

**Enjeu n°1** : Avoir un socle de connaissances partagées

- *Préambule et état des lieux – Interventions et témoignages.*

#### 11h30 – Séance plénière

**Enjeu n°2** : Envisager les améliorations possibles et

imaginer les chantiers prioritaires – ateliers, thèmes et animateurs à définir

- *Questions/Réponses avec l'ensemble des participants*
- *Choix des thèmes des ateliers*

#### 12h30 – DEJEUNER - réservation à l'inscription

- *buffet sur place /15€*

#### 13h30 – FORUM OUVERT

Temps de travail collaboratif en groupes sur des thématiques définies collectivement en séance plénière.

#### 15h00 – Séance plénière

Restitution collective des ateliers

#### 16h45 – Conclusions

Clôture des 6<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC  
Cocktail.

## LES INTERVENANTS

- **Yves Jouen**, directeur technique et de production, Opéra National de Bordeaux
- **Dominique Hurtebize**, directeur technique Biennale de la Danse – Maison de la Danse, membre REDITEC
- **Patrick Chotteau**, Architecte Urbaniste en Chef de l'Etat, Secrétaire Général Adjoint MIQCP
- **Matthieu Roy**, metteur en scène Cie du Veilleur (Compagnie Nationale), directeur délégué de la Maison du Comédien Maria Casarès (Centre Culturel de Rencontres)
- **Olivier Gosselin** – directeur CAUE76, architecte
- **Olivier Bianchi** (sous réserve), Co président de la Commission Culture et attractivité du territoire - France urbaine, Président de Clermont Auvergne Métropole, Maire de Clermont Ferrand
- **Virginie Zudas**, Responsable Centre Culture et Patrimoine Ancien, Direction générale haute qualité de vie, Direction des bâtiments, Service construction et amélioration du patrimoine – Bordeaux Métropole
- **Marc Jacquemond, Vincent Robert et Etienne Bisson**, Conseillers en aménagement Agence culturelle d'Alsace, APMAC Nouvelle-Aquitaine et retraité de l'ODIA Normandie, membres REDITEC
- Modérateurs : **Cécile Desmouhes** – Beacome SARL & soutien d'un représentant REDITEC

L'association REDITEC remercie ses partenaires pour leur engagement à ses côtés :



Ne pas jeter sur la voie publique



**9h : Accueil des participants**

**9h30 : Mot de bienvenue et introduction par Jean-Louis Montheil** (vice-président de REDITEC) et **Yves Jouen** ( directeur technique Opéra National de Bordeaux)

**9h40 – Séance plénière**

**Enjeu n°1** : Avoir un socle de connaissances partagées

- *Préambule et état des lieux – Interventions et témoignages. Dominique Hurtebize, Virginie Zudas, Patrick Chotteau, Olivier Gosselin, Etienne Bisson - Marc Jacquemond – Vincent Robert, Matthieu Roy*

**11h30 – Séance plénière**

**Enjeu n°2** : Envisager les améliorations possibles et imaginer les chantiers prioritaires – ateliers, thèmes et animateurs à définir

- *Questions/Réponses avec l'ensemble des participants*
- *Choix des thèmes des ateliers*

**12h30 – DEJEUNER**

- *buffet sur place*

**13h30 – FORUM OUVERT**

Temps de travail collaboratif en groupes sur des thématiques définies collectivement en séance plénière.

**15h00 – Intervention d'Olivier Bianchi** (Co président de la Commission Culture et attractivité du territoire-France urbaine, Président de Clermont Auvergne Métropole, Maire de Clermont-Ferrand)

- *Le regard du politique sur la question*

**15h15 – Séance plénière**

Restitution collective des ateliers

**16h45 – Conclusions**

Clôture des 6<sup>èmes</sup> Rencontres REDITEC - Cocktail.

GUIDES

M É T H O D E S

CONSTRUCTION

**M** Mission interministérielle  
pour la qualité des constructions publiques  
*Deuxième édition*

# Programmation des constructions publiques

QUALITÉ D'UNE CONSTRUCTION PUBLIQUE

PROCESSUS DE PROGRAMMATION

ORGANISATION DES ÉTUDES

CONSULTATION ET CONTRAT DES PROGRAMMATEURS

**LE MONITEUR**

### **Définition de la participation**

Derrière le terme de participation, on trouve une démarche qui consiste à associer au projet en cours les partenaires de la maîtrise d'ouvrage : des représentants de publics, de personnels, de riverains, des autorités de tutelle, des experts, des élus locaux, etc.

Intégrer ces représentants des partenaires aboutit, en quelque sorte, à constituer un groupe élargi de maîtrise d'ouvrage.

### *Support à la décision*

Mettre en place la participation, c'est se doter d'un précieux support à la décision. À cet effet, la maîtrise d'ouvrage doit faire appel à des personnes susceptibles d'enrichir la réflexion collective de leurs connaissances, expériences ou compétences spécifiques ; chacune d'entre elles devant être considérée comme un expert.

### *Adhésion des partenaires*

Mettre en place la participation, c'est aussi poser les bases d'une meilleure adhésion de l'ensemble des partenaires au projet. L'on se prémunit ainsi contre l'oubli de problématiques particulières qui, lorsqu'elles restent ignorées, risquent toujours de remettre en cause ou de retarder le déroulement du projet.

#### **EN PRATIQUE**

Il faut donc faire appel à des personnes-relais, capables de distribuer les informations reçues auprès du plus grand nombre de futurs usagers du bâtiment (délégué syndical, représentant d'association...) et toujours penser à associer les autorités de tutelles, les co-financeurs, la municipalité où peut s'implanter le futur équipement, etc.

### *Synergie des optiques*

C'est au travers des échanges d'optiques différentes sur le projet commun, par la synergie des différents savoirs des participants, que s'expriment au mieux les conditions de réussite du projet. La gestion de projets complexes, comme ceux traités dans cet ouvrage, se mène mieux en équipe.

#### **EN PRATIQUE**

Il est donc utile de constituer un groupe diversifié, prenant en compte de la façon la plus exhaustive possible tous les points de vue. En revanche, il est généralement inutile d'alourdir la démarche en associant plusieurs personnes de rôle similaire.

### *Équipe de projet*

Les personnes ainsi associées à la maîtrise d'ouvrage élargie constituent ce que l'on appelle l'équipe de projet.

Le terme qui désigne cet ensemble de personnes n'est pas neutre : le maître d'ouvrage doit en effet parvenir à mettre en place une « équipe » animée par un dessein commun – la qualité de l'ouvrage futur – même si chacun de ses membres, inmanquablement, y expose ses propres soucis.

### Règles de base à suivre pour maîtriser la participation

La participation est un atout important quand elle est bien orchestrée ; il faut toutefois éviter de tomber dans des procédures démagogiques ou cacophoniques immaîtrisables. C'est pourquoi sont présentées ci-après quelques règles, à suivre impérativement, permettant de mieux maîtriser l'aspect participatif d'un projet.

#### *Mettre en place une équipe diversifiée et experte*

Lorsque le chef de projet constitue l'équipe de projet, il doit faire appel à des personnes concernées par le projet et motivées pour exprimer leurs points de vue. Il les choisit en fonction du contexte propre du projet et des compétences qu'il veut voir réunies autour de lui.

#### REMARQUE

Pour composer au mieux cette équipe de partenaires, il est toujours utile de profiter de l'expérience du programmeur.

Pour fonctionner de façon optimum, il est bon de réunir entre huit et dix personnes autour du projet (maîtrise d'ouvrage comprise) en veillant à :

- ne pas faire de cette procédure une sorte de formalité pour se donner bonne conscience, ni un instrument de manipulation ;
- ne pas exclure les « opposants au projet » dès lors qu'ils sont prêts à participer et compétents dans leur domaine ; leur présence est un garde-fou contre des décisions trop peu étayées ;
- privilégier les personnes qui relaient l'information, c'est à dire capables d'aller chercher des informations et de les diffuser au sein des instances qu'elles représentent ;
- diversifier les points de vue ;
- éviter les doubles représentation ;
- éviter également de créer des relations hiérarchiques au sein de l'équipe, ce qui nuit à la liberté d'expression.

#### À NOTER

Ne pas oublier de faire appel à :

- un représentant de la commune d'implantation du projet (lorsque la maîtrise d'ouvrage est assurée par une autre collectivité) ;
- un ouvrier d'entretien parfaitement au fait des problèmes résultant du mauvais usage des installations...

Lors de la création d'un équipement neuf, lorsque qu'aucun des futurs exploitants du service n'a encore été recruté, le maître d'ouvrage a intérêt à recourir à des personnes d'expérience ayant des points de vue comparables à ceux que pourraient avoir des personnes en place.

#### EN PRATIQUE

Ainsi, lors de la création d'une maison de quartier, on peut s'adresser au permanent assurant le fonctionnement d'un équipement existant dans un autre quartier, qui exprimera de bonne façon les problèmes d'exploitation de ce type de service, même si le contexte urbain social est quelque peu différent.

► Il ne faut pas oublier que c'est la synergie des points de vue, qui permet de relativiser celui de chacun, qui contribue à éclairer la réflexion de la maîtrise d'ouvrage (voir tableau 4.1).

- conditions de travail ;
- fonctionnement ;
- gestion ;
- entretien ;
- etc.

#### *Concept de l'équipement*

L'expression du concept programmatique de l'équipement est un élément important. Il permet au maître d'œuvre de comprendre l'essence même du projet du maître d'ouvrage (voir. point 2.2.7).

#### *Durée de vie de l'équipement*

Enfin, la durée de vie prévisible de l'équipement est une information capitale pour sa conception.

Le service est-il prévu pour une longue période ?

Doit-il être relayé à terme par un autre équipement ?

Est-il susceptible d'être agrandi ultérieurement ?

Le bâti peut-il être affecté, à terme, à une nouvelle fonction ?

### **3.5 Fonctions, activités et usages**

---

*Après la présentation générale et rapide du projet du maître d'ouvrage, il est nécessaire de donner au maître d'œuvre une vision plus précise de la vie du (et dans le) futur équipement.*

*Avant même de parler d'organisation spatiale des locaux, il est souhaitable de consacrer une partie du document à décrire et à donner à comprendre :*

- les services offerts dans l'équipement ;
- les personnes qui vont les dispenser ou les utiliser ;
- leurs activités et leurs pratiques.

#### **Le service à rendre**

La nature, le niveau et les particularités du service à mettre en place résultent de la politique locale et du contexte particulier de l'opération : culture, usages locaux, profil des usagers, etc.

Ainsi, deux équipements de même dénomination pourront, dans des contextes différents, dispenser des services très différents : une maison de la culture dans la Beauce sera très différente d'une maison de la culture dans la banlieue parisienne.

► Dans tous les cas, il est nécessaire d'indiquer au maître d'œuvre la nature propre du service dispensé dans le futur équipement avec les objectifs et les attentes de la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'œuvre doit trouver dans le document les fils directeurs lui permettant de comprendre comment sa conception de l'ouvrage peut aider à améliorer le service.

### **Les usagers de l'ouvrage**

La réussite d'une opération dépend étroitement de la fréquentation d'un édifice, de son utilisation et de son appropriation par l'ensemble de ses usagers.

#### *Des données importantes pour la conception*

Les informations données au maître d'œuvre sur les usagers du futur ouvrage forment un support important, à ne pas négliger, pour son travail de conception.

La présentation des publics ciblés ainsi que du personnel amené à faire fonctionner le service et/ou à exploiter l'équipement, accompagnée de leurs principales caractéristiques, permet au maître d'œuvre de comprendre et de s'approprier les données du programme qui reposent sur l'analyse des usagers et de leurs pratiques.

Il est souhaitable de présenter ceux qui vivent, fréquentent ou visitent l'équipement, en précisant leurs comportements (horaires, localisation, habitudes, organisation hiérarchique, modes de travail pour les personnels) ainsi que leurs attentes.

#### **EXEMPLE**

##### **Les usagers d'une crèche**

Cible potentielle théorique : familles pouvant avoir des enfants de moins de 3 ans.

Cible potentielle réelle : familles ayant des enfants de moins de 3 ans dont les deux parents travaillent.

Catégorie géographique de population visée : la population du centre ville.

Catégorie de public direct : les enfants de moins de 3 ans.

Catégorie de public indirect : les parents d'enfants de moins de 3 ans.

Catégorie de personnel principal : les gestionnaires, permanents, temporaires et bénévoles.

Catégorie de personnel annexe régulier : les livreurs, le pédiatre, le médecin inspecteur...

Catégorie d'utilisateurs annexes épisodiques : les pompiers, le médecin du travail...

Afin de mieux évaluer les besoins respectifs de chacun, il faut parler de la nature et du rythme des rencontres au sein d'une même catégorie, entre les différentes catégories, leurs horaires, leurs habitudes et leurs relations.

#### **A NOTER**

Pour une même activité, chacune des catégories d'usagers de l'édifice a des besoins spécifiques.

#### *Prospectives*

Afin d'offrir des pistes au concepteur pour une conception souple de l'ouvrage, le programme doit aborder le chapitre des évolutions probables, quantitatives et qualitatives, dans le temps et dans l'espace, des usagers de l'équipement et de leurs pratiques.



# Notes

A series of horizontal dotted lines for taking notes.









[www.reditec.fr](http://www.reditec.fr)  
[secretaire@reditec.fr](mailto:secretaire@reditec.fr)

L'association REDITEC remercie  
ses partenaires pour leur engagement à ses côtés :

