

equal



**Numéro spécial 17-18**  
**Hiver 2005 - Printemps 2006**

***Services, entreprises, aménagement :***  
**les temps des territoires**

**Actes des journées**  
**« Tempor'elles de printemps »**  
**Organisées par Tempo territorial**  
**Paris, 16 & 17 juin 2005**

**Tempo**  
**TERRITORIAL**

**Édité dans le cadre du programme Equal  
« Coordination des temps de vie dans les territoires » action 2 et action 3**

EDITORIAL	EDITORIAL	EDITORIAL
<p>Mondialisation, flexibilité, tertiarisation de l'économie, individualisation, diversification des modes de travail et de vie, entrée massive des femmes sur le marché du travail, vieillissement de la population, développement des NTIC et de la communication. Sous l'effet de ce faisceau d'évolutions, les temps changent, se fractionnent, s'accélèrent, s'opposent, se désynchronisent, et mettent sous tension les hommes, les organisations et leurs territoires. La maîtrise de son temps, de ses temps devient un facteur de richesse personnelle, mais aussi de discrimination sociale et d'aggravation des inégalités.</p> <p>En quoi les « temps » contribuent-ils à la qualité de vie des individus, à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité des territoires ? Comment concilier un individualisme de plus en plus fort, qui pousse à une diversification croissante de la demande et des services ? Les approches temporelles peuvent-elles contribuer à dessiner un nouvel espace collectif, entre individualismes, économie marchande et services aux publics, intégré aux préceptes fondamentaux du développement durable ?</p> <p>Telles sont les questions abordées au cours des Journées d'étude organisées à Paris par <i>TEMPO Territorial</i> les 16 et 17 juin 2005. Ce numéro spécial du <i>Bulletin de la coordination nationale et transnationale Equal</i> réunit les contributions des intervenants ainsi que les propos des participants qui ont enrichi le débat. Trois thèmes ont été approfondis au cours de ces « Tempor'elles du printemps » : « Temps, territoires et entreprises », « Temps, territoires et services », « Temps, territoires et aménagement ». Ils font l'objet des trois parties de ce Bulletin.</p> <p>Pierre Dommergues et Dominique Royoux</p>	<p>Globalization, flexibility, tertiaryzation of economy, individualization, diversification of working and living patterns, dramatic growth of the woman labor force, greying of the population, development of New technologies of information and communication. Under the impact of this maelstrom of changes, Individual time and collective times break up, speed up, desynchronise, clash against each other and put under stress people, their organizations and their territories. Mastering time is becoming an asset for personal growth but it is also also a threat in terms of inequality and discrimination.</p> <p>To what extent do "time oriented policies" contribute to improve the quality of life of citizens, the competitiveness of firms and the attractiveness of territories? How can we cope with an evergrowing individualism that breeds an increased demand for more services? Can "time policies" help design a new "collective space" that provides a bridge between individualism, market economy and services to the public - the whole process being in keeping with the spirit of sustainable development?</p> <p>Such issues have been dealt with during the two-day symposium organized in Paris by <i>TEMPO Territorial</i> on June 16-17 2005. This special issue of the <i>Bulletin de la coordination nationale et transnationale Equal</i> gathers the contributions of the several speakers as well as the remarks of the public. Three themes have been studied in depth in the course of these "Tempor'elles du printemps" : "Time, territories and firms", "Time, territories and services" and "Time, territories and space management". They constitute the three sections of this Bulletin.</p> <p>Pierre Dommergues and Dominique Royoux</p>	<p>Globalización, flexibilidad, economía de los servicios, individualización, diversificación del trabajo, llegada masiva de las mujeres en el mercado laboral, envejecimiento de la población, desarrollo de las NTIC y de la comunicación. Los tiempos cambian, se fraccionan, se aceleran, se oponen, se desincronizan bajo los efectos de todos estos cambios que presionan a los hombres, las organizaciones y los territorios. Dominar su tiempo se convierte en un enriquecimiento personal, pero también en discriminación social y en aumento de las desigualdades.</p> <p>¿Cómo los "tiempos" contribuyen a la calidad de la vida de los individuos, a la competitividad de las empresas y a la atractividad de los territorios? ¿Cómo conciliar un individualismo cada vez más fuerte que tiende a una diversificación creciente de la demanda y de los servicios? ¿Pueden los enfoques temporales diseñar un nuevo espacio colectivo integrando preceptos fundamentales del desarrollo sostenible?</p> <p>Estas son las problemáticas analizadas en las Jornadas organizadas en Paris por <i>TEMPO Territorial</i> los 16/17 de junio 2005. Este <i>Bulletin de la coordination nationale et transnationale Equal</i> recopila las comunicaciones así como los debates posteriores. Se han tratado tres temas más específicos: « Tempor'elles du printemps » : « Temps, territoires et entreprises », « Temps, territoires et services », « Temps, territoires et aménagement ».</p> <p>Pierre Dommergues et Dominique Royoux</p>

## Table des matières

<b>Prologue. Tempo Territorial : hier, aujourd'hui, demain. Anne-Marie Monomakhoff.....</b>	<b>6</b>
<b>I. TEMPS, TERRITOIRES ET ENTREPRISES.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Enjeux et problématiques par Danièle Touchard et Lucie Verchere-Tortel .....</b>	<b>7</b>
L'enjeu de la conciliation .....	7
Le temps, levier de performance des entreprises et des territoires ? .....	8
Les faits déclencheurs.....	8
Le triple gagnant.....	9
Deux axes de travail de Tempo.....	10
Les acteurs en jeu .....	10
Des outils d'aide à l'action .....	11
Débat avec le public .....	12
La liaison entre les pouvoirs .....	12
<b>2. L'expérience d'Agefos-PME, Marie-Pierre Brunet .....</b>	<b>12</b>
Trois étapes.....	13
Démarche et outils.....	13
Exemples de projets .....	13
Une démarche transversale et territoriale.....	14
Débat avec le public .....	14
<b>3. Temps-DEM : temps des enfants à la maison (CAP), Mad Joubert .....</b>	<b>14</b>
Problématique et objectifs .....	15
Le Groupe permanent de suivi (GPS) .....	15
Débat avec le public .....	16
<b>4. Conciliation des temps et développement durable dans une zone industrielle : l'expérience du premier Macrolotto de Prato, Pier Paolo Detorri .....</b>	<b>16</b>
Thérèse Rabatel « Le temps et les trois dimensions du développement durable » .....	16
Qu'est ce que le CONSER ? .....	17
Le projet Equal « Prato : le laboratoire du temps ».....	18
Le « responsable mobilité » en zone industrielle.....	18
Le « responsable temps » en zone industrielle.....	19
Les facteurs à l'origine du projet.....	19
Les obstacles rencontrés.....	20
Les facteurs de réussite .....	20
Réactions de la salle .....	20
Remarques de Roberto Zedda .....	21
Conclusion de Lucie Verchere-Tortel .....	21

<b>II. « TEMPS, TERRITOIRE ET SERVICES » .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Introduction, Dominique ROYOUX (DR).....</b>	<b>21</b>
<b>2. L'offre de soins, D.R.....</b>	<b>22</b>
Débat avec le public .....	22
<b>3. L'offre de loisirs, l'offre culturelle, D.R .....</b>	<b>23</b>
Danièle Touchard « Temps et territoires, une offre culturelle à redéfinir » .....	23
Débat avec le public .....	24
Christelle Amblard « Prendre en compte les rythmes de vie des familles dans la définition de l'offre de loisirs » .....	24
<b>4. L'offre de services publics, D.R.....</b>	<b>25</b>
Débat avec le public .....	26
Thierry Halay « Des Maisons de services publics à Paris (PIMMS) afin de mieux informer les usagers, de faciliter les démarches administratives et d'éviter des temps d'attente » .....	27
<b>5. L'équité d'accès des services au public, Joëlle Nicolas.....</b>	<b>27</b>
Danièle Touchard « Des espaces sociaux communs pour plus d'égalité » .....	27
Éléments partagés : les points clés de l'accessibilité .....	28
Patrice Vuidel "Sans un travail de co-construction... les offreurs de service prennent le risque d'un échec" .....	29
<b>6. L'ouverture des magasins le dimanche : une démarche originale du Grand Lyon, Thérèse Rabatel.....</b>	<b>29</b>
Interrogations et contradictions.....	29
La déclaration de 54 Maires (sur 55) du Grand Lyon .....	30
<b>7. Les services aux salariés : comment engager une politique de promotion du bien-être dans l'entreprise ? Béatrice Ogée, Accor Services France.....</b>	<b>31</b>
Les objectifs poursuivis par la politique de promotion du bien-être chez Accor.....	31
Pierre Dommergues : Trois pistes de progrès, interdépendantes et complémentaires : la première relève de la sphère professionnelle, la seconde de la sphère publique, la troisième de la sphère privée. ....	31
Quelle offre de services ? .....	32
Quels résultats ? .....	32
Débat avec le public .....	33
Thérèse Rabatel : « Les travaux des bureaux des temps ne sont pas vécus et interprétés de la même façon dans un contexte d'augmentation du temps libre ou d'augmentation du temps de travail » .....	33
<b>III. « TEMPS, TERRITOIRES ET AMÉNAGEMENT » .....</b>	<b>34</b>
<b>1. Questions en guise d'introduction, Catherine Coutelle .....</b>	<b>34</b>
Comment et pourquoi introduire la dimension temporelle dans les projets d'urbanisme ? .....	34
Proposer une réflexion et une méthodologie aux élus .....	35
<b>2. L'état de la réflexion, Alain Guez .....</b>	<b>35</b>
Quels objets, quels outils et quelles démarches ? .....	35
Comment exploiter les pistes explorer par les politiques temporelles? .....	36
La discordance temporelle des intérêts des acteurs en jeu .....	36
Des enjeux de différentes natures .....	36
Le temps est un véritable matériau plastique des projets d'aménagement territoriaux et urbains.....	37

Problématique : comment mettre en œuvre une démarche d'aménagement intégrée en termes de temps et d'espaces ? .....	37
Démarche et outils.....	38
Des opportunités d'implication des bureaux des temps dans des projets d'aménagement.....	39
Patrick Vassallo « La dimension temporelle dans l'aménagement urbain : de la personne au territoire ».....	39
Perspectives de travail .....	40
Débat avec le public .....	40
Chrystelle Amblard : « Améliorer l'accessibilité des équipements publics, tout en élargissant les publics potentiels ».....	40
<b>3. Pourquoi les administrations publiques et les entreprises doivent-elles construire une démarche temporelle pour mieux conduire leurs projets et leurs politiques ? Roberto Zedda .</b>	<b>42</b>
Dialogue social et dialogue sociétal.....	42
Jocelyne Bougeard Les politiques temporelles doivent participer à la recherche de l'égalité entre les hommes et les femmes .....	42
L'accessibilité aux services .....	44
Urbanisme et temps .....	44
<b>Epilogue. Modestes considérations sur le quotidien urbain, Thierry Paquot .....</b>	<b>45</b>
Le temps et le concept de vie quotidienne .....	46
Réexploiter la notion d'écologie temporelle .....	47
<b>Biographies.....</b>	<b>47</b>

**Coordination : Pierre Dommergues et Dominique Royoux  
Assistance technique : Béatrice Ménard**

**Les articles publiés dans ce Bulletin ne peuvent pas être reproduits  
sans l'autorisation écrite de l'AFET, de Tempo territorial et de leurs auteurs**

**Avec les contributions de : Chrystelle Amblard, Jocelyne Bougeard, Marie-Pierre Brunet,  
Catherine Coutelle, Pier Paolo Detorri, Pierre Dommergues, Alain Guez, Thierry Halay, Mad  
Joubert, Anne-Marie Monomakhoff, Joëlle Nicolas, Thierry Paquot, Béatrice Ogée, Thérèse  
Rabatel, Dominique Royoux, Danièle Touchard, Lucie Verchere-Tortel,  
Patrick Vassallo, Patrice Vuidel, Roberto Zedda**

\* \* \* \* \*

**Edition et diffusion : AFET - 12/12/2005**

**Technopolis - CNFPT**

**165, rue Jean-Jacques Rousseau 92138 Issy-les-Moulineaux  
tél./fax : + 33 (0)1 46 48 00 39 ; e-mail : eurexcter.afet@wanadoo.fr**

\* \* \* \* \*

**TEMPO Territorial**

**Maison des associations**

**181, avenue Daumesnil 75012 Paris  
tél. : + 33 (0)1 44 05 46 38 ; fax : + 33 (0)1 44 05 46 48  
e-mail : tempoterritorial@yahoo.fr**

### Prologue. Tempo Territorial : hier, aujourd'hui, demain. Anne-Marie Monomakhoff<sup>1</sup>

Créée à l'issue du groupe de prospective « Temps et Territoires » de la DATAR, soutenue par le Fonds social européen, l'association *TEMPO territorial* regroupe des élus et techniciens des collectivités, des chercheurs, des acteurs d'entreprises et d'associations. Plate-forme d'échanges professionnels, catalyseur de compétences, lieu de débat, de réflexion, de prospective et de conception de projets, l'association affirme aussi son rôle de diffusion de la démarche temporelle auprès des différentes sphères politiques, économiques, sociales et citoyennes. Inscrite dans une perspective européenne de partenariat, elle met en œuvre une démarche concertée, fondée sur le débat et la pluralité des approches pour réunir l'ensemble de ceux qui modèlent ou consomment le temps, pour initier de nouvelles pratiques, en termes d'organisations ou de services et pour concevoir autrement l'aménagement et l'équipement des territoires.

*TEMPO Territorial* a identifié et analysé, en France et en Europe, une centaine d'expériences mises en œuvre en prenant en compte les temporalités qui les sous-tendent, soit en termes d'ajustements (modes de garde en horaires atypiques, mise en adéquation d'horaires publics et privés, plans de déplacements entreprises/ scolaires, ouvertures à d'autres usages d'équipements spécifiques) soit en termes de temporalités particulières (le dimanche, la nuit, etc.). Depuis un an, ses membres travaillent au sein de trois ateliers « Temps et Territoires » selon les thématiques de l'entreprise, des services ou de l'aménagement.

#### « Temps, territoires et entreprises »

Animé par Lucie Tortel et Danielle Touchard, cet atelier a mis en évidence les bénéfices de nouvelles formes de partenariat et de construction d'un dialogue social territorial qui accroît, simultanément et réciproquement la compétitivité des entreprises, la qualité de vie des salariés et l'attractivité des territoires.

Marie-Pierre Brunet y a apporté un éclairage sur des expériences conduites en Rhône-Alpes, mettant en relation 70 entreprises, leurs salariés et les administrations locales. Mad Joubert est intervenue sur le développement de modes de garde d'enfants pour des salariés travaillant en horaires atypiques sur la communauté d'agglomération de Poitiers. Pier Paolo Dettorri a témoigné de son expérience de « Time Manager » d'une zone industrielle en Italie et montré que les préoccupations temporelles

peuvent être sources d'économies pour les entreprises dans le cadre d'une démarche collective.

#### « Temps, territoires et services »

Cet atelier a interrogé la question de l'accessibilité aux services sous le nouvel angle des temporalités et a cherché des solutions innovantes. Quatre pistes principales de progrès ont été esquissées : porter l'information aux usagers actuels et potentiels, développer le couple mobilité/proximité, mutualiser les moyens, redéfinir le besoin collectif et l'inscrire dans une logique de partenariat.

Des services d'urgence aux services culturels, les analyses développées dans l'atelier animé par Dominique Royoux et Joëlle Nicolas, ont mis en évidence les difficultés d'adaptation des services publics à l'évolution des besoins des habitants, essentiellement fondés sur une logique d'offre. En contrepoint, Béatrice Ogée a apporté un point de vue du secteur privé sur les services aux salariés au titre de la politique de promotion du bien-être développée par Accor Services France.

#### « Temps, territoires et aménagement »

Partant de la faible prise en compte des temps par les aménageurs, l'atelier animé par Catherine Coutelle et Alain Guez a ouvert un vaste champ d'investigations : durées contrastées des étapes d'aménagement, exploitation temporelle des outils et procédures d'urbanisme, confrontation des incidences à court et long terme des aménagements, évolutions de leurs usages différenciés au long des jours et des nuits, des semaines et week-ends, des saisons, des décennies, utilisations alternatifs ou secondaires d'équipements au-delà de leur seule vocation initiale, etc.

Thierry Paquot a évoqué le lien entre temps et vie quotidienne. Il considère que *l'homo urbanus* est davantage préoccupé par le temps que par l'espace. Il propose de réexploiter la notion d'« écologie temporelle ».

Grand témoin durant les deux journées d'études, Roberto Zedda, a resitué ces débats dans la perspective plus large de l'aménagement du territoire dont les deux éléments constitutifs sont, à ses yeux, l'urbanisme et les politiques temporelles.

Au-delà de ces journées, l'association *TEMPO Territorial* poursuit ses travaux, couplant une réflexion globale aux approches « terrain » développées par ses membres. Croisant les expériences selon une entrée thématique, par le territoire, le public, et la nature des acteurs, l'association vise à enrichir sa réflexion nourrie d'approches différentes, à élargir le débat à des points de vue contradictoires et à poser des bases d'actions de concertation et de co-construction pour mettre en œuvre des projets. Tels sont les enjeux et les objectifs que *TEMPO Territorial* vous invite à partager.

---

<sup>1</sup> Présidente de Tempo territorial

## I. TEMPS, TERRITOIRES ET ENTREPRISES

### 1. Enjeux et problématiques par Danièle Touchard<sup>2</sup> et Lucie Verchere-Tortel<sup>3</sup>

Quelles que soient la variété et la complexité des rythmes de vie individuels et sociaux, l'entreprise reste, avec l'école, un grand prescripteur de temps vis à vis de ses salariés et de son territoire. La flexibilité de l'emploi et la mise en place il y a quelques années de l'ARTT (Aménagement pour la réduction du temps de travail) ont participé à la démultiplication des rythmes individuels et sociaux et à une désynchronisation des rythmes de chacun (utilisateurs comme prescripteurs de temps), mais les causalités des rapports « temps-entreprises » sont plus larges.

Notre réflexion s'inscrit dans un contexte global où doivent être pris en compte l'évolution de certains facteurs sociaux majeurs tels que la tertiarisation de l'économie, la féminisation accrue du travail, le développement des NTIC qui accroît la porosité entre la frontière travail/hors-travail, l'allongement de la durée de la vie et de l'âge de la retraite et bientôt le départ en retraite des baby-boomers. De plus, l'organisation industrielle du temps fondée sur la succession des activités (travail, famille, loisirs) et le partage des tâches entre les genres ont profondément évolué.

Dans ce panorama, la photographie des données temporelles à prendre en compte dans ce qui lie les temps de l'entreprise, de ses salariés et de son territoire est multiple. C'est une sorte de « patchwork » où on retrouve pêle-mêle le champ de l'entreprise

tout comme celui de son environnement global. On peut y trouver entre autres :

- les effets contradictoires des 35h en entreprises et les conséquences sur les salariés dans leurs rythmes de vies professionnels mais aussi dans une difficile conciliation avec leur vie personnelle, et sociale ;
- la question du travail discontinu, morcelé (en particulier dans le commerce, la restauration, le nettoyage, le travail saisonnier, etc.) ;
- le développement du « just-in-time » et de la sous-traitance, et leurs conséquences en termes de stress, de flexibilité accrue, de nuisances environnementales, de temps contraints ;
- les lieux d'habitation de plus en plus éloignés des lieux de travail ;
- la difficulté pour les entreprises d'anticiper, de penser le temps long en termes de stratégie en ne privilégiant plus que l'urgence, le temps court et immédiat et ses effets induits sur les salariés dans la gestion de leurs temps quotidiens.
- Tout ceci ne saurait être dissocié du besoin du « tout, tout de suite, tout le temps » des consommateurs et les effets induits par une production en temps réel...

#### *L'enjeu de la conciliation*

La conciliation des temps de travail, formation, loisirs, famille, vie sociale est devenue un enjeu majeur de nos sociétés. Comme la rémunération ou la gestion des carrières, cette question s'inscrit de plus en plus fréquemment dans la gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises. On voit émerger la nécessité d'ouvrir un nouveau dialogue social territorial qui permette, sur un territoire local, de traiter la question de l'articulation des temps des salariés, des entreprises et du territoire et d'apporter une réponse aux questions suivantes :

- comment créer les conditions d'une meilleure concordance entre temps de travail et vie personnelle et sociale ? Entre temps des entreprises et territoires ?

---

<sup>2</sup> Responsable Bureau des Temps de Rennes

<sup>3</sup> Chargée de mission à l'Espace des temps du Grand Lyon (Communauté urbaine de Lyon) après avoir été en charge des approches psycho-sociologiques des territoires au Certu (Centre d'étude sur les réseaux, les transports et l'urbanisme) du Ministère de l'Équipement et des Transports.

- Comment organiser la concertation pour permettre l'expression des attentes de chacun et construire des réponses pertinentes et collectives aux besoins de services engendrés par les horaires ou les lieux de travail ?
- Comment, par cette approche, aider les entreprises à recruter, à fidéliser leur personnel, à limiter l'absentéisme et le turn-over et à - ainsi - accroître leur compétitivité ?
- Comment améliorer les conditions de travail et en faire un véritable levier de GRH, pour mieux capter et fidéliser la main d'œuvre dans des contextes locaux parfois difficiles ?
- Comment donner aux salariés un meilleur accès à la formation, en prenant en compte les difficultés temporelles des femmes comme des hommes ?
- Les femmes étant particulièrement concernées par ces difficultés de concordance des temps, comment aborder la question de l'égalité hommes/ femmes face à l'emploi au travers des dimensions temporelles ?

### ***Le temps, levier de performance des entreprises et des territoires ?***

Il s'agit donc de se poser la question : le temps peut-il être un levier de performance des entreprises et des territoires ? Associer les entreprises dans un dialogue avec les collectivités locales devrait permettre d'élaborer des solutions de concordance des temps sur les territoires mais aussi d'aménagement du temps de travail dans les entreprises. En effet, les besoins et contraintes des salariés ne résultent pas uniquement des formes d'organisation du temps de travail en entreprise mais également de l'organisation temporelle du territoire.

Ceci est démontré, par exemple, dans les actions locales concernant les déplacements de salariés où l'on voit bien que les dispositifs mis en œuvre (réorganisation des lignes de transports, navettes spécifiques, co-voiturage) peuvent amener à repenser à la fois le temps du travail et celui des services. D'où l'importance de co-construire un dialogue

social, voir sociétal nouveau qui lient temps sociaux et temps et espace.

### ***Les faits déclencheurs***

**Le programme Agefos Rhône-Alpes « articuler les temps pour développer les compétences »** a vu le jour à partir d'un constat double : les choix opérés dans les PME depuis l'ARTT semblaient se faire au détriment des projets de formation en entreprise, en particulier pour les femmes. Pourtant, l'évolution à court terme du marché du travail devait conduire les PME à anticiper sur leurs argumentaires de recrutements. L'objectif visé était de développer une forme d'avantage concurrentiel en terme de qualité de vie au travail permettant aux PME d'être aussi attractives que les grosses entreprises.

**Les exemples cités dans le texte sont issus d'expérimentations locales menées par des collectivités dont certaines présentes au sein de l'Association. Pour autant il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de cas existants traitant de la problématique « temps, territoires et entreprises ».**

Les faits déclencheurs d'une meilleure appréhension entre temps, entreprises et territoires varient selon la spécificité des territoires :

- A Gerland (69), tout comme dans le programme de Rennes, « égalité des temps », ce qui déclenche l'expérimentation ce sont les besoins en services des salariés : une étude recensant les besoins et attentes auprès des salariés fait remonter des attentes sur la garde d'enfants et autres services à mettre en place (restauration, pressing, gym, etc.).
- Sur la Zirst de Meylan (38), les facteurs déclencheurs sont le coût du foncier, le prix exorbitant des places de stationnement et l'engorgement de la circulation qui pénalise la zone en ce qui concerne le recrutement du personnel de haut niveau en particulier.

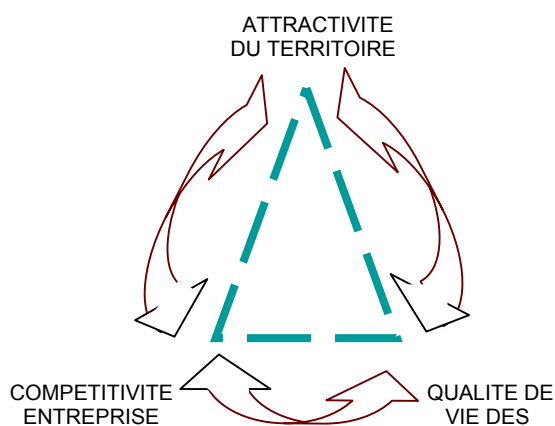


- A St Bonnet le Château (42), des entreprises performantes installées dans un territoire isolé, connaissent des difficultés de recrutement d'un personnel qualifié (bilingue). Il fallait donner envie de venir s'installer dans ce pays en facilitant la qualité de vie des salariés.
- Dans l'expérimentation lyonnaise « zone commerciale de Champ du pont », le DRH du groupe Agap (qui gère la majorité des magasins de la zone commerciale) s'émeut du turn-over très important sur la zone. Aidé par la DDTEFP et la CGT, il lance une réflexion dans le cadre de l'Observatoire régional du travail.
- A Poitiers, le « programme Temps-DEM » est née en février 2002 d'une étude commandée par le CCAS qui fait apparaître que les parents ayant des contraintes horaires spécifiques ne peuvent pas utiliser les structures classiques de garde d'enfants.
- A Rennes, le fait déclencheur est la volonté municipale de traiter la question de l'égalité femmes/hommes. Le projet concerne les agents de propreté de bureaux qui travaillent à temps partiel, le matin et le soir à des horaires décalés, avec une très forte féminisation du personnel, privé de perspective de carrière.
- Dans le Finistère, le programme de développement des conditions favorables à l'activité des femmes part d'un constat : le taux d'activité et de création d'entreprises féminines est inférieur à la moyenne régionale et nationale. C'est le même constat qui est à l'origine de la création du « Club Industri'elles » du territoire de Belfort.
- En Gironde, on observe une forte proportion d'emplois saisonniers avec des conditions d'emplois difficiles, ce qui révèle du point de vue des employeurs, une difficulté à trouver du personnel qualifié et, du point de vue du territoire, l'importance de développer les secteurs concernés (tourisme, viticulture, agriculture, etc.).
- Les modes de gardes permettent, sur les zones commerciales du Gard dans le cadre de la Conférence régionale du

travail, à la CFDT de passer du "dire au faire" : discussion puis accord avec la CGPME pour le lancement d'une réflexion-action débouchant sur la mise en place de crèches interentreprises paritaires dans les zones commerciales.

### **Le triple gagnant**

En nous appuyant sur les savoirs-faire issus des expérimentations locales, ce qui émerge à ce jour pour le réseau Tempo, c'est la nécessité de travailler sur le thème de la conciliation des temps de vie personnelle/professionnelle pour plusieurs raisons : (1) ce thème ne peut plus être laissé au seul point de vue soit de l'entreprise, soit des individus, soit des territoires, soit de la sphère publique, et il est fondamental d'avoir un regard croisé sur la question. (2) C'est en traitant de l'interaction des trois parties prenantes que l'on arrivera à atteindre un objectif triple : accroître la qualité de vie des salariés ; accroître l'attractivité des territoires ; accroître la compétitivité des entreprises.



Les premiers bilans des territoires qui se sont engagés sur ce thème montrent que ce triple gagnant/gagnant/gagnant est un réel facteur de réussite - d'où un exercice de concertation, de dialogue social territorial innovant où les Bureaux des temps ont un rôle à jouer : rôle d'initiateurs, de facilitateurs, d'animateurs, de relais, etc.

Pour illustrer le fait que l'on est en train d'initier un dialogue social innovant, on peut citer comme exemples :

- A Poitiers, le groupement d'employeurs Temps-DEM a généré la création d'un groupe permanent de suivi, à l'initiative de l'Agence des temps constitué de trois collèges : des communes, des entreprises, des institutions (dont les familles, l'Agence des temps, CCAS, CAF, Délégation régionale aux droits des femmes, etc.).
- Au sein du programme Agefos-PME Rhône-Alpes, la mise en place d'une structure tripartite dès le départ a permis un engagement fort de l'Espace des temps, et des collectivités engagées (élus et services) et bien sûr les entreprises.
- Dans l'expérimentation lyonnaise « Champ du Pont », le partenariat est lui aussi tripartite (Direction départementale de l'emploi et de la formation Professionnelle, CGT et élus) et innovant puisqu'il a été impulsé par un syndicat de salariés. Il est rapidement élargi à un comité de pilotage où siègent élus, services, entreprises, acteurs sociaux patronaux, salariés et chercheurs.
- A Rennes, une commission « temps sociaux » fonctionne au sein du Conseil de développement de l'agglomération et du pays et réunit élus, employeurs/ employés, institutions et associations.
- Dans l'exemple du Gard, on voit se développer un large partenariat entre la CFDT, la CGPME, la CAF, le Conseil général, les collectivités locales.

### **Deux axes de travail de Tempo**

Rappelons les objectifs de Tempo : informer, sensibiliser et former les adhérents de Tempo sur les problématiques temporelles ; acquérir une culture commune sur cette approche multi-partenaire ; mutualiser les bonnes pratiques ; acquérir un savoir – faire sur la question pour convaincre les acteurs économiques de la pertinence du sujet ; construire un argumentaire à partir de nos réflexions et de nos pratiques, afin d'attirer les acteurs de l'entreprise dans le réseau Tempo ; démontrer que la seule approche économique à court

terme n'est pas suffisante ; élaborer des outils méthodologiques nous permettant d'assurer notre crédibilité et nos compétences, afin dans un moyen terme, de développer et proposer une « aide à la décision ».

La question du « temps de travail au sein de l'entreprise » a évidemment été identifiée comme essentielle, mais elle n'a pas été retenue, car n'entrant pas dans le champ de compétences direct de Tempo. En revanche, Tempo souhaite s'investir dans les deux thématiques suivantes :

**Axe 1 : les démarches et outils pour une meilleure conciliation des temps de vie personnels et professionnels** qui sont autant de liens à créer et pérenniser entre le territoire, les entreprises et les individus : services aux salariés, aides aux entreprises, modes de garde innovants, déplacements des salariés, formations. Deux « zooms » sont possibles : les salariés du commerce et du nettoyage et leurs spécificités ; les saisonniers.

**Axe 2 : les parcours de vie** : entrée sur le marché du travail des jeunes, « être salariés et parents » à la fois, la place des seniors dans l'entreprise.

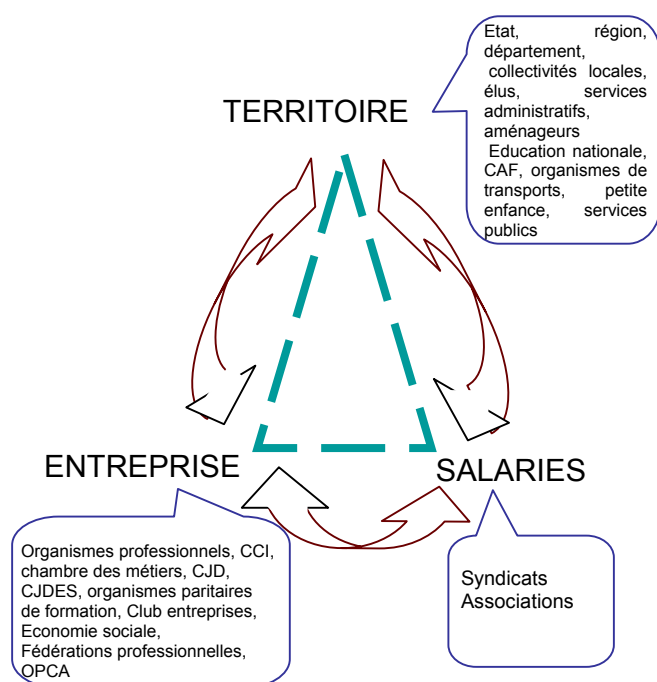
### **Les acteurs en jeu**

On retrouve dans ce schéma tous les acteurs d'un dialogue territorial élargi propres aux trois partis en présence : l'entreprise, les salariés, et les territoires.

**L'expérimentation Agefos-PME « articuler les temps pour mieux développer les compétences »**. Sur les quatre territoires du programme Equal, Lyon-Gerland, Meylan (38), St Bonnet le Château (42) et Annemasse (74), on retrouve un même schéma d'intervention : la sensibilisation des entreprises, le diagnostic territorial, la co-construction de solutions adaptées et leur mise en œuvre.

Cinq programmes d'action sont engagés sur les thèmes suivants : la mobilité des salariés (développement de plan de déplacements inter-entreprises) ; la formation en intra et inter-entreprises (sur l'égalité hommes/femmes, sur la dimension temporelle dans l'entretien d'évaluation) ; les modes de garde d'enfants (réalisation de crèches inter-entreprises à Lyon Gerland (69) et sur la Zirst de Meylan) ; les

services aux salariés ; enfin, l'information sur les services.



**Des expérimentations en mobilité et déplacements des salariés** sont en cours dans plusieurs territoires : Meylan (38) ; agglomération lyonnaise sur plusieurs zones industrielles ; Poitiers avec la mise en place d'une centrale de mobilité ; Belfort avec l'élaboration du Plan de déplacements entreprises de Peugeot.

Dans toutes les démarches identifiées, l'important est la mise en œuvre d'un diagnostic temporel du territoire dans un effort de compréhension des rythmes spécifiques du territoire, résultante de ses caractéristiques économiques, sociales, culturelles et environnementales. Même si on a repéré des méthodes, outils, processus à mobiliser qui sont communs, il convient de tenir compte des spécificités du territoire dans lesquelles les entreprises jouent un rôle en termes de rythme temporel.

## **Des outils d'aide à l'action**

**Outils d'aide à l'articulation des temps.** A Paris : un outil d'aide à l'articulation des temps a été élaboré pour aider les femmes à objectiver et planifier leur projet de création d'entreprise en

identifiant les temps nécessaires à chaque étape de la création d'entreprise, leur temps personnel et le temps de personnes-ressources.

**Outils d'informations.** Il existe de nombreux sites Internet. Exemples : Finistère - [www.entreprendre-au-feminin.net](http://www.entreprendre-au-feminin.net) ; Lyon-Gerland : mise en ligne sur le site de la mairie de l'information des services existants sur la zone utiles aux salariés ; Ville de Rennes - le service Tic/Tac, le temps à la carte, installé sur le site de la ville de Rennes pour faciliter l'accès aux services des usagers de la ville (dont les salariés).

**Guides méthodologiques.** Un guide est en cours de rédaction avec Agefos-PME Rhône-Alpes, dans le cadre de la phase 3 Equal "articuler les temps pour développer les compétences" : quatre fiches méthodologiques sont prévues concernant la mise en œuvre de crèches inter-entreprises, d'élaboration de plans de déplacements inter-entreprises, la création de services aux salariés, et la réalisation de formations intra et inter-entreprises spécifiques. Ces guides seront disponibles fin 2005 et leur objectif est d'aider à l'essaimage de telles actions sur d'autres territoires.

**Elaboration de chartes.** Exemples : dans le Bassin d'Arcachon, une charte qui sert d'appui aux employeurs pour l'organisation de l'emploi saisonnier ; à Rennes, une charte des agents d'entretien de l'administration municipale ; à Belfort, une charte qualité pour une plus grande égalité des chances afin de rendre plus lisible le parcours pour la création d'entreprises et permettre de fédérer des partenaires.

**Structures de dialogue et d'actions partenariales pour pérenniser les actions.** A Poitiers Temps-DEM a créé un groupe permanent de suivi avec un statut associatif qui permet de solliciter et d'intégrer les entreprises qui ne peuvent juridiquement adhérer au groupement d'employeurs. La même préoccupation existe au sein de l'association Parendom à Rennes. A Belfort, le Club Industri'elles est une structure associative dont l'objectif est de mettre en synergie les femmes chefs d'entreprise, dirigeantes ou créatrices afin de promouvoir leur mission. A Lyon-Gerland, la création d'une association loi 1901 « Inter'actifs Gerland » a permis de pérenniser les services initiés par le projet Equal et une association « les bébés de Gerland »,

gestionnaire du projet de crèche inter-entreprises. Sur Meylan, l'implication forte de ProZirst a permis la création d'une association des industriels de la Zirst, qui porte et met en œuvre le projet. Dans une zone industrielle de Rennes, l'implication du syndicat intercommunal et de l'Association d'entreprises Activ'est a permis de porter un projet de crèche. En Gironde, la création d'une association « Emplois loisirs Gironde » permet l'accompagnement dans la durée des professionnels et des entreprises, afin de garantir une adaptation des qualifications, une aide à l'emploi et à la recherche de conciliation des parcours professionnelles et de vie.

**Un exemple venu d'ailleurs.** Au Canada, le ministère des ressources humaines et du développement des compétences a créé un site [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca) « conciliation travail- vie dans les milieux de travail canadiens ». Ce site fournit des liens vers des informations intéressantes, des exemples de meilleures pratiques et des outils pour aider les institutions à élaborer et mettre en œuvre des programmes et politiques de soutien pour la conciliation travail et vie personnelle.

### Débat avec le public

**Le rôle des entreprises.** *Les entreprises ont différentes marges de manœuvre : elles peuvent en particulier jouer sur les salaires et sur l'articulation des temps. Néanmoins, dans un contexte économique difficile, elles agissent souvent uniquement sur l'un des deux aspects, ce qui est insuffisant. Par ailleurs, le Droit individuel à la formation (DIF) conduit l'entreprise à avoir un questionnement par rapport à l'employé (temps accordé pour la formation continue de ses employés).*

**Conciliation/concertation.** *L'enquête sur la saisonnalité en Gironde a démontré que la mise en œuvre des 35 heures a été mieux acceptée lorsqu'elle a fait l'objet d'un débat entre l'entreprise et les employés que lorsqu'elle a été « imposée ». La négociation est d'autant plus utile que les attentes sont différentes, notamment selon l'âge, le salaire n'étant pas toujours la première attente des salariés.*

### La liaison entre les pouvoirs

*Roberto Zedda précise qu'il existe différents « pouvoirs » à l'intérieur de l'entreprise et sur le territoire avec des objectifs différents : la qualité de la vie du point de vue du territoire ; le profit et le « gagner sa vie » du point de vue de l'entreprise. Le problème réside dans la liaison entre ces « pouvoirs ». Le citoyen, à la fois salarié et habitant, tisse un lien entre les deux sphères. L'enjeu réside donc dans la conciliation, en prenant en considération le fait que les entreprises ont un impact sur le territoire (par exemple en développant le travail en horaires atypiques). La collectivité a pour sa part un rôle à jouer dans d'adaptation des services aux nouveaux rythmes.*

**Le coût du temps.** *Nous sommes aujourd'hui dans une économie publique qui ne tient pas compte du coût du temps : celui passé dans les embouteillages par exemple. Ce pourrait être un axe de réflexion intéressant pour l'association Tempo territorial.*

## 2. L'expérience d'Agefos-PME, Marie-Pierre Brunet<sup>4</sup>

Agefos-PME est un organisme paritaire de gestion de la formation pour les PME. Le Conseil d'administration est constitué de syndicats de salariés et de syndicats d'employeurs.

Plusieurs facteurs ont contribué au déclenchement des expériences conduites par Agefos-PME : la convergence entre une volonté politique (l'Espace des temps du Grand Lyon) et celle d'Agefos-PME de travailler sur le thème ; la mission d'Agefos-PME qui accompagne les entreprises dans les problématiques des salariés et l'émergence d'une question nouvelle à travers la mise en relation des entreprises et des salariés ; le constat selon lequel on habite de moins en moins à proximité de son lieu de travail ; enfin, la volonté de rechercher des solutions qui tiennent compte des problématiques spécifiques à chaque territoire. L'expérience a ainsi concerné quatre territoires de Rhône-

---

<sup>4</sup> Conseillère Agefos-PME (Lyon)

Alpes, localisés en milieu urbain, périurbain, rural et frontalier.

### **Trois étapes**

**Etape 1 : la sensibilisation.** Pour amorcer le dialogue avec les entreprises, Agefos-PME a d'abord avancé des arguments relatifs à l'amélioration des compétences (formation, motivation, possibilité/pouvoir) et à la qualité de la vie des collaborateurs de l'entreprise. En revanche, les arguments en termes de compétences ou encore l'égalité homme/femme n'ont pas été choisis comme clé d'entrée. Il s'agissait de faire prendre conscience aux chefs d'entreprises et aux salariés de l'intérêt de la démarche temporelle, notamment d'une nouvelle relation entre employeurs et employés. Agefos-PME a également sensibilisé les entreprises sur le départ à la retraite des baby-boomers et la mise en concurrence à venir accrue entre les PME et les grandes entreprises. Au début, certaines parties prenantes ont montré des réticences face à une démarche qui pouvait être perçue comme « paternaliste » ou comme une intrusion dans la vie privée des salariés. L'objectif de la sensibilisation était donc de faire comprendre aux différentes parties l'intérêt de la démarche temporelle. Cette étape a abouti à la proposition d'une concertation entre le territoire, les entreprises et les salariés.

**Etape 2 : le dialogue.** Dès le départ, les acteurs ont fait preuve d'une réelle volonté de concertation avec la constitution d'un Comité de pilotage regroupant des élus, des entreprises et des salariés. Dans un premier temps, un lieu d'échange a été mis en place pour définir les attentes des entreprises et celles des salariés. Il est apparu que ces dernières étaient auparavant très mal connues par les entreprises. Puis le dialogue a été élargi, mettant en relation employeurs, salariés et collectivités territoriales. Un dialogue territorial, et non pas seulement social, a ainsi été conçu.

**Etape 3 : les expérimentations.** De très nombreuses entreprises ont été impliquées dans les actions. AGEFOS-PME a mis en lien les acteurs, son rôle n'étant pas d'élaborer des projets. Soulignons que le projet EQUAL et la politique du Grand Lyon, via l'Espace des Temps, a rassuré les entreprises. En outre, tout était gratuit pour ces dernières. Enfin, les

associations de regroupement d'entreprises ont été un facteur accélérateur des démarches.

### **Démarche et outils**

Un questionnaire a mis en évidence les besoins des salariés. Puis un diagnostic territorial a été élaboré, alimenté par l'ensemble des acteurs du territoire, dans tous les domaines. Un comité de pilotage a formalisé l'exercice de co-construction lors de l'élaboration des projets. Les expérimentations ont consisté à articuler au mieux les besoins des collaborateurs. Environ 70 entreprises sont actuellement engagées dans des actions.

### **Exemples de projets**

**Dérogation pour l'accès aux crèches** permettant aux salariés d'utiliser les crèches situées à proximité de leur lieu de travail, et ce pour économiser du temps de trajet entre la crèche et le lieu de travail.

**Création d'une crèche interentreprises (CIE).** Dans une logique de co-construction, le projet a nécessité un dialogue entre plusieurs chefs d'entreprises, puis avec les élus en s'appuyant sur une association. La particularité de cette CIE est de regrouper des PME et des grandes entreprises. Il s'agit également de l'unique CIE publique en France. Le montage du projet a donc été complexe et s'est fondé sur la création d'une association interentreprises. Cette Association a délivré un mandat de gestion à une structure privée (Garderisette) qui participe au financement et administre la crèche. La Ville est partie prenante. Les entreprises achètent des places. Les PME peuvent mutualiser leurs moyens pour acheter des places en crèche. La crèche est ouverte de 7h30 à 19h30. On note la moindre implication des syndicats et des salariés quand les expériences ont débuté. Les syndicats ont a posteriori intégré la question des temps. A présent, la CGT et la CFDT participent aux réunions.

**Création de services aux salariés à Gerland.** Les services développés dans ce projet sont très variés : traiteur, cours de gym entre 12h et 14h, marché de midi, pressing, etc. La logique est celle du regroupement de services dans une logique de proximité par rapport au lieu de

travail. Ils sont gérés par une association de salariés (INTERACTIFS GERLAND), elle-même intégrée dans un inter-comités d'entreprises.

**Organisation du temps de travail et covoiturage.** Localisé en zone rurale (à Saint Bonnet Le Château), le projet avait pour objectif d'accroître l'attractivité des entreprises locales ayant des difficultés à attirer ou à conserver de la main d'œuvre. Les entreprises ont modifié l'organisation du temps de travail (notamment en réduisant le temps de pause du midi). Un système de covoiturage a également été mis en place pour les trajets domicile-travail et domicile-école.

**Formation à la conduite de l'entretien professionnel.** La dimension temporelle est du registre de l'éthique. Certaines entreprises ont travaillé sur les temps des salariés. La loi de réforme sur la formation professionnelle a instauré la possibilité de faire de la formation sur le temps hors-travail. Toutefois, l'alternative est de négocier avec l'entreprise des formations sur le temps de travail. Agefos-PME a pour sa part proposé une formation à la conduite de l'entretien professionnel intégrant la question des temps.

**Elaboration d'un Plan de déplacements inter-entreprises (PDE) dans la Zirst de Meylan (38).** Confrontée à la difficulté d'une desserte en transports en communs très insuffisante, à une utilisation massive de la voiture individuelle et à la saturation des accès routiers du site, l'association d'industriels Prozirst, s'est saisie de cette problématique d'accessibilité. Un Plan de déplacement inter-entreprises a été mis en place ainsi que l'organisation d'une plate-forme de co-voiturage et diverses mesures incitatives en faveur des modes doux. Il s'agit pour Prozirst d'un enjeu fort dans un contexte où il est difficile de recruter et de fidéliser des employés hautement qualifiés peu enclins à s'installer dans un territoire où le coût de l'immobilier est prohibitif et plutôt défaillant en termes de services et d'accès.

### **Une démarche transversale et territoriale**

Agefos-PME a permis de mettre en œuvre une démarche transversale, territoriale, dépassant les logiques de « branches d'activité », jusqu'alors prépondérantes. C'est en cela que l'on peut parler de la mise en place d'un nouveau dialogue social territorial. Le projet a

permis de créer des ressources. Aujourd'hui on commence à élargir la démarche à de nouveaux territoires.

Ce travail a permis « d'inculquer » une nouvelle vision du temps aux entreprises qui ont compris leur intérêt à participer à cette démarche.

### **Débat avec le public**

*Une structure permanente. Plusieurs participants soulignent la nécessité d'une structure permanente qui établisse le lien entre les différents acteurs. De manière similaire aux expériences conduites par Agefos-PME, les projets du bureau des temps de Rennes se font en collaboration avec des associations.*

*Le bénéfice d'une action menée dans le temps. Les entreprises ont apprécié de voir que cette action pouvait être menée dans le temps, puisqu'elle s'inscrivait dans le cadre d'un projet européen EQUAL. Le Fonds social européen octroyait des fonds sur trois ans.*

*Le rôle de Tempo territorial. Ce n'est pas à Tempo territorial de démarcher les entreprises mais aux territoires adhérents de le faire au niveau local. L'Association doit pour sa part jouer son rôle de capitalisation (par exemple en élaborant une fiche-guide de l'expérimentation décrite ci-dessus).*

## **3. Temps-DEM : temps des enfants à la maison (CAP), Mad Joubert**

En février 2002, le Centre communal d'action sociale (CCAS) de Poitiers a commandé une étude concernant les moyens de garde utilisés par les familles des enfants de moins de trois ans et l'a cofinancé avec la Direction régionale aux droits des femmes, la Caisse d'allocations familiales et le Fonds social européen. Cette étude a montré que les parents ayant des contraintes horaires spécifiques ne peuvent utiliser les structures classiques de gardes d'enfants (24% des familles).

Devant ce constat, le CCAS de Poitiers s'est associé à de nombreux partenaires, (CAF, Délégation régionale aux droits des femmes, Agence des temps de la Communauté

d'agglomération de Poitiers, Direction départementale du travail, Conseil général et huit communes environnantes), pour mettre en place un autre dispositif d'accueil porté par l'association Temps-DEM, capable de répondre à ces besoins. Dans un souci de qualité, des professionnels de la petite enfance interviennent au domicile des familles sur des horaires décalés pour faire le relais avec le mode de garde habituel.

L'initiative Temps-DEM s'intègre depuis décembre 2002 au réseau GEPETTO (Garde d'enfant pour l'équilibre des temps familiaux et des temps professionnels et son organisation), démarche expérimentale européenne financée dans le cadre du programme EQUAL.

### ***Problématique et objectifs***

L'Association Temps-DEM a commencé son activité en mai 2003. A l'origine neuf communes étaient adhérentes. Elles sont aujourd'hui dix. Les premiers mois d'activité ont confirmé la demande des familles et ont fait émerger les difficultés d'organisation et de gestion de l'association. Face à ces limites, l'Agence des temps a co-financé (avec des fonds européens, la Délégation régionale aux droits des femmes et le CCAS), une étude visant à rechercher le meilleur statut juridique pour le développement de l'Association Temps-DEM. C'est ainsi qu'à la fin du mois de février 2005, le Groupement d'employeurs (GE) Temps-DEM est né pour répondre à un double objectif : (1) optimiser les services de garde d'enfants de la Communauté d'agglomération de Poitiers en mutualisant les moyens (personnels de l'Association Temps-DEM, des crèches, des Maisons de quartiers, des services des Affaires scolaires); (2) améliorer ainsi les réponses données aux familles travaillant sur des horaires atypiques. La nouvelle structure doit par ailleurs maintenir la qualité du service rendu et veiller aux conditions d'emploi des salariés pour éviter toute précarisation (respect des conventions collectives, étude des différents statuts, publics et privés).

### ***Le Groupe permanent de suivi (GPS)***

L'originalité du groupement employeurs Temps-DEM est d'avoir constitué, à l'initiative de l'Agence des temps, un Groupe permanent

de suivi (GPS) pour aider au développement de la structure et plus largement à la réflexion sur la Petite enfance. Ce GPS, inscrit dans les statuts de l'Association, est composé de trois collèges : le collège des communes bénéficiant des services du GE dans le cadre d'un contrat Petite enfance ; le collège des entreprises souhaitant s'impliquer dans la promotion du dispositif, en faciliter l'accès à leurs salariés ou participer à son financement ; et enfin le collège des institutions composé de deux représentants des familles bénéficiaires désignés par le CA de Temps-DEM, l'Agence des temps, le CCAS de Poitiers, la CAF, la Direction régionale du travail, la Délégation régionale aux droits des femmes, le Conseil régional, le Conseil général. Ce GPS permet de solliciter et d'intégrer les entreprises qui ne peuvent juridiquement adhérer au GE. Lors de sa première année le GPS est présidé par Mad Joubert, conseillère municipale déléguée à l'Agence des temps.

Les missions essentielles du GPS sont les suivantes : le suivi des activités du GE Temps-DEM ; le suivi financier ; la collecte et l'analyse de données sur la petite enfance ; le conseil et l'accompagnement: le GPS peut accompagner les entreprises et les communes dans la recherche de solutions adaptées à leurs attentes.

Les premières entreprises impliquées aujourd'hui dans la démarche sont La SNCF, La Poste, Le Parc du Futuroscope, le RICM (Régiment d'infanterie basé à Poitiers). L'implication des entreprises est variée. Certaines versent une subvention pour l'aide au démarrage du Groupement d'employeurs (SNCF), d'autres apporteront une aide directe aux salariés bénéficiant du service, d'autres enfin ne feront que promouvoir le service. En tout état de cause, les diverses réunions organisées avec les entreprises ont largement mis en évidence les besoins croissants des salariés en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle autour de la garde des enfants. Le personnel s'est renouvelé et les embauches concernent de plus en plus de jeunes parents ou des familles monoparentales confrontés à ces difficultés. La demande croissante est également liée aux nombreux emplois dans les secteurs des services : hôtellerie, restauration, centres d'appels, hôpital etc. Aujourd'hui, 150 familles sont adhérentes à Temps-Dem. Les créneaux horaires les plus prisés sont entre 5h00 et 7h30/8h00 puis de 18h30 jusqu'à minuit.

Environ 6000 heures par an sont couvertes par l'Association.

### **Débat avec le public**

*La dimension financière. L'intérêt se porte particulièrement sur le montage financier du projet. Mad Joubert précise que le financement se répartit entre les communes (75%), les familles (15%), les 10% restants provenant du Conseil général. Les entreprises n'y participent pas. L'objectif à court terme est que les communes n'interviennent plus qu'à hauteur de 20%.*

*Le rôle des étudiants. Dans le Grand Nancy, les gardes en horaires atypiques pour le public en insertion sont effectuées par des étudiants (en lien avec les travailleurs sociaux).*

## **4. Conciliation des temps et développement durable dans une zone industrielle : l'expérience du premier Macrolotto de Prato, Pier Paolo Detorri<sup>5</sup>**

Le premier « *Macrolotto* » a été créé en 1985 à Prato. C'est une zone industrielle entièrement aménagée par des propriétaires privés. C'est un espace de 150 hectares destiné à accueillir des micro-entreprises. Elles sont aujourd'hui 300 et emploient plus de 3 000 salariés.

La plupart des équipements réalisés dans ce *Macrolotto* sont caractéristiques de toutes les zones industrielles. Mais d'autres sont particulièrement innovants. Exemples : l'installation centralisée du traitement des eaux usées et le réseau de distribution de ces eaux (12 Km) qui rendent possible la réutilisation de l'eau, la mise en place d'un service centralisé de lutte contre les incendies, l'alimentation des tours de refroidissement dont l'eau est réintroduite dans le réseau de distribution des eaux industrielles, enfin l'alimentation des services d'hygiène. Ces innovations permettent d'économiser près de cinq millions de mètres cubes d'eau/an, ce qui couvre les besoins annuels en eau potable de 70 000 habitants/an.

---

<sup>5</sup> "Time Manager" (Prato, Italie)

D'autres équipements ont été réalisés : des ouvrages civils pour un réseau de télématique, un terrain de football, un terrain de tir à l'arc, le réaménagement d'une maison de campagne en espace dédié à la musique, la sécurisation de l'artère principale avec la réalisation de trois ronds-points. D'autres équipements encore sont en cours de réalisation : une crèche inter-entreprise autosuffisante en énergie, une installation de « co-génération » de méthane pour réduire les coûts de l'énergie thermique et électrique mais aussi pour réduire l'émission de gaz à effet de serre et enfin, des pompes à chaleur pour utiliser les eaux de l'aqueduc industriel et les eaux déchargées par les micro-entreprises dans les égouts municipaux.

L'une des originalités du premier *Macrolotto* est la forte connotation environnementale qui vise à mutualiser les moyens et les services dans le cadre d'un développement durable. L'autre originalité est la réalisation de services centralisés spécifiques qu'on ne trouve pas sur le marché et qui sont fournis à prix coûtants aux entreprises.

### **Thérèse Rabatel « Le temps et les trois dimensions du développement durable »**

**Les politiques temporelles s'inscrivent dans une politique de développement durable (DD). Le mot durable a lui-même un rapport direct avec la notion de temps. La logique de DD introduit la notion de durée dans les projets et de responsabilité pour le futur ; elle implique des arbitrages entre le court et le long terme et elle s'oppose à la dictature du présent. Le lien entre DD et politique temporelle est donc fort. Un « bureau des temps » cherche à réduire les dysfonctionnements de la ville et à améliorer la qualité de la vie en ville. La recherche de la qualité est un point commun fondamental entre l'idéal de développement durable et l'idéal de conciliation des temps de la personne et des territoires.**

**Les trois dimensions du développement durable - l'économique, le social et l'environnemental - sont partie prenante des réflexions et travaux sur le temps, comme le montrent ces quelques exemples :**

**certaines entreprises ont compris qu'une bonne articulation des temps des salariés est un moyen de fidélisation et de meilleur investissement professionnel des salariés, ce qui est bénéfique à la fois pour les salariés et pour les entreprises ;**

**un territoire qui offre une qualité de vie à ses habitants - entre autres par une bonne**



organisation de ses services – est un territoire qui peut attirer ou retenir les entreprises ;

la question des inégalités est centrale dans les réflexions sur le temps : selon le sexe, l'âge ou les revenus, la gestion des temps n'est pas du tout la même ;

les modes de déplacement sont aujourd'hui un problème fondamental de la vie en ville ; or l'usage ou le refus des TC et des modes doux est largement conditionné par l'idée (ou la réalité) que chacun se fait d'y perdre ou d'y gagner du temps...

La concertation, enjeu fondamental du DD, est aussi un enjeu incontournable des travaux sur l'aménagement des temps car rien ne peut être fait dans ces domaines sensibles sans l'adhésion des habitants.

« Temps et espace se conjuguent et sont les supports du développement durable »

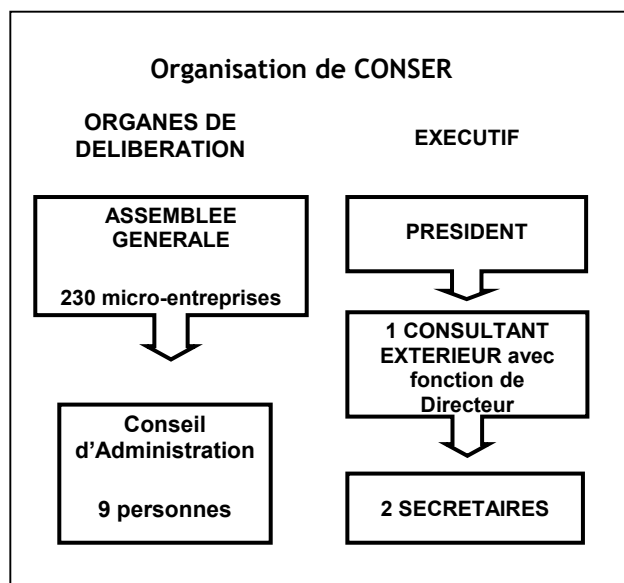
Les grands projets urbains ont à prendre en compte les questions temporelles de la vie quotidienne des habitants en facilitant la cohabitation entre la ville qui dort, travaille, s'amuse, se déplace ; et en gérant les temps de réalisation des dits projets sur le court, moyen et long termes, les temps de la décision, de la concertation, de la réalisation... De même, une politique d'urbanisme développant les grands équipements plutôt que les petits équipements de proximité (cinémas, commerces...) favorise les déplacements longs plutôt que ceux qui permettent d'aller à pied, etc. Il y a des choix à faire, une « ville des petites distances » à préserver ou développer, en lien avec l'articulation des temps des habitants. Il est donc nécessaire de prendre en compte les questions de temps dans l'aménagement de l'espace ; mais aussi de mettre la question de l'espace dans les études concernant les temps sociaux, très souvent a-territorialisés.

Les modalités d'organisation des temps sociaux (tout particulièrement le temps de travail) ont des conséquences sur la forme et l'étalement de l'agglomération, ainsi que sur l'organisation des déplacements dans l'agglomération. Le temps de travail peut influencer directement sur la forme de la ville : un salarié qui travaille tous les jours de la semaine préférera être logé plus près de son travail ; un salarié ne venant pas tous les jours au travail sera plus facilement prêt à quitter le centre-ville et la première couronne... Il y a une prise de conscience à développer en ce sens, auprès des salariés comme des entreprises et des décideurs publics, et c'est un sujet rarement abordé sous cet angle.

On retrouve ces préoccupations dans les trois actions de l'Espace des temps du Grand Lyon

inscrites dans l'Agenda 21 de la Communauté urbaine<sup>6</sup> qui vient d'être voté : les expériences sur l'articulation des temps des salariés, des entreprises et des territoires dans le cadre d'un projet Equal ; les travaux sur la mobilité et la promotion des modes doux ; les différentes formes de concertation organisées par l'Espace des temps sur les questions temporelles. Ainsi, les réflexions et travaux sur les temps permettent d'aborder de façon nouvelle l'aménagement des territoires et de décliner très concrètement des actions participant au DD.

## Qu'est ce que le CONSER ?



Les propriétaires de terrains se sont regroupés dans un consortium dénommé « CONSER » (CONsortium de SERVICES) pour fournir à prix coûtants aux entreprises membres tous les services centralisés. Pour atteindre ce but, CONSER a créé différentes sociétés. La première – Idra – a pour objet la gestion de l'installation centralisée de recyclage des eaux. Elle regroupe 35 entreprises de la zone ayant d'importants besoins en eau. Idra traite une partie des eaux sortant de la station d'épuration communale afin qu'elle puisse être réutilisée dans l'industrie textile. Une autre société - Conser energia libera - est un consortium d'achat d'énergie électrique et de méthane sur le marché libre. Il est composé de 22 entreprises « énergétivores ». Les membres sont actuellement en pourparlers sur l'éventualité de produire de l'énergie ensemble.

<sup>6</sup> [www.grandlyon.com](http://www.grandlyon.com)

### **Le projet Equal « Prato : le laboratoire du temps »**

De 2002 à 2004 CONSER a participé à ce projet avec le Pôle universitaire de Prato, la commune de Prato et deux coopératives de femmes. L'objectif est la conciliation entre le temps de travail, de la personne et de la famille. L'originalité est que ce projet est mené à l'échelle de l'ensemble d'une zone industrielle. Dans un premier temps, CONSER a réalisé un questionnaire pour connaître les besoins - en termes d'articulation des temps - des salariés, des entreprises et du territoire. Cette enquête a permis de déterminer les parcours domicile-travail de 1 400 salariés de la zone industrielle, les temps et coût des trajets, les horaires d'entrée et de sortie du travail, les tâches que les salariés effectuent durant les parcours entre le lieu de travail et le domicile (chaque jour plus de 1000 salariés sur 3000 accompagnent les enfants à l'école, font des courses, vont à la poste, à la laverie, etc.), la composition des familles de chaque salarié (nombre, et âge des enfants, personnes handicapées, etc.) et la circulation causée par le trafic de marchandises engendré par les entreprises.

A la suite de cette enquête CONSER a décidé d'ouvrir deux bureaux : le Bureau de « responsable de mobilité » en zone industrielle et le Bureau de « responsable des temps ». Le but est de concilier trois facteurs fondamentaux : la personne (qui a besoin des temps pour soi, pour la famille, pour les loisirs etc. et qui a aussi besoin d'un environnement agréable et non pollué où il est bon vivre) ; le temps (qui représente de plus en plus un des principaux problèmes de la vie quotidienne) ; et l'environnement (qui est souvent pollué par les personnes, de plus en plus engagées à concilier les temps du travail, de la famille, des loisirs etc.).

### **Le « responsable mobilité » en zone industrielle**

Chaque jour, 2 500 voitures arrivent et partent de la zone industrielle avec une seule personne dans chaque véhicule. Or, il existe une corrélation positive entre le nombre de véhicules, le temps de trajet et le niveau de pollution atmosphérique. Plus le nombre de véhicules est important, moindre est le temps à disposition de la personne, de la famille et des

loisirs. Le responsable mobilité (« Mobility Manager » - MM) a établi, avec la Commune de Prato, une convention selon laquelle la commune met gratuitement à disposition de CONSER 10 minibus électriques à 6 places, 2 fourgonnettes électriques, 2 voitures à 7 places roulant au méthane. De son côté, CONSER s'est engagé à prendre en charge les frais de gestion de ces véhicules et de promouvoir les services de co-voiturage, d'auto-partage, de collecte et de livraison de marchandises.

Les résultats obtenus avec le co-voiturage et l'auto-partage : la réduction de 54 voitures qui chaque jour arrivent et partent du *Macrolotto* ; la réduction de la pollution de CO<sub>2</sub> : 7,2 tonnes/an ; la réduction des coûts individuels des transports : 1 417,941 euros/an ; la réduction du stress pour les employés.

Les résultats attendus avec la collecte et la distribution de marchandises par un service de quatre transporteurs mis en place par CONSER, sont les suivants : réduction de trafic de camions et de fourgonnettes, réduction de la pollution atmosphérique et réduction du coût de transport pour les transporteurs du *Macrolotto*. Le 29 juin 2005 CONSER a signé une convention avec la commune de Prato et un transporteur de la zone industrielle pour garantir la distribution quotidienne de marchandises dans la Zone de trafic limité (ZTL) de Prato. On sait que dans de nombreuses villes italiennes, l'entrée dans le ZTL n'est permise qu'alternativement aux plaques minéralogiques paires et impaires. La réalisation de cette « plate-forme du dernier kilomètre » permet à tous les petits transporteurs qui n'ont pas la possibilité d'acheter une fourgonnette, conforme aux dispositions communautaires, de continuer à travailler tous les jours et non plus un jour sur deux.

Il est clair que les initiatives réalisées par le responsable mobilité du *Macrolotto* ne sont pas en mesure de résoudre tous les problèmes de la circulation de la ville de Prato, mais elles se proposent de créer un laboratoire où s'expérimentent des solutions concrètes pour améliorer la circulation et réduire la pollution.

### **Le « responsable temps » en zone industrielle**

Le « responsable temps<sup>7</sup> » (« Time Manager » - TM) a conduit deux enquêtes dans le cadre du projet Equal pour connaître le nombre de salariés travaillant dans la zone industrielle, la répartition homme/femme, l'âge des salariés et de leurs enfants, la composition des familles, les tâches et commissions réalisées par les salariés durant leur parcours domicile-travail. On y apprend notamment que plus de 1 000 personnes (sur les 3 000 travaillant dans le *Macroloto*) accompagnent, chaque jour, leurs enfants à l'école ou vont faire des courses diverses. C'est sur cette base que le responsable temps a décidé de créer des services centralisés pour réduire les temps perdus par les salariés et diminuer la circulation des voitures : courses centralisées (les salariés intéressés passent leurs commandes sur Internet et un salarié du CONSER va retirer les marchandises au supermarché choisi) ; laverie centralisée (même principe) ; poste centralisée (accord avec la Poste italienne afin de pallier au temps perdu par les personnels qui consacrent jusqu'à 30 minutes de temps lorsqu'ils se rendent eux-mêmes au guichet postal) ; crèche inter-entreprises de 40 places (permettant aux salariés de réduire le parcours domicile-travail pour accompagner leurs enfants). Le financement est assuré par la Commune de Prato, la Région toscane et les entreprises.

Quels sont les objectifs du « Time Manager » en zone industrielle ? Accroître la qualité de vie des salariés en réduisant le temps perdu et en augmentant le temps à la disposition de la personne et de la famille ; accroître l'attractivité des territoires par la création d'infrastructures et de services centralisés ; accroître la compétitivité des entreprises en assurant des économies d'échelle aux micro et petites entreprises ; favoriser la concertation et le dialogue social territorial entre salariés, entreprises et institutions publiques et privées ; participer activement à la gestion de la ville avec toutes les institutions publiques et privées ; optimiser l'exploitation du territoire en réduisant le trafic routier ; réduire la pollution de l'air.

### **Les facteurs à l'origine du projet**

On peut ainsi les identifier : la recherche d'économies d'échelle dont les micro-entreprises peuvent bénéficier, grâce à leur forte concentration au sein d'une même zone de production ; la valorisation de l'image de la zone en améliorant son impact environnemental et social ; la rentabilisation des investissements immobiliers déjà effectués en aménagement des services et infrastructures sur la zone afin de réaliser des économies financières tout en réduisant l'impact environnemental et social ; le renforcement du dialogue social avec les nombreuses entreprises associées en utilisant un langage commun purement économique : celui de la réduction des coûts ; la sensibilisation des micro-entreprises aux thèmes environnementaux et sociaux en leur offrant de faire des économies financières et des économies d'échelle ; l'opportunité de développer des rapports entre les micro-entreprises et les institutions locales, régionales et centrales en établissant des conventions (avec les communes, notamment APAT) et des protocoles d'accord (ministères, région, province, chambre de commerce et d'industrie, associations professionnelles et syndicats, ARPAT, etc.) ; en participant à des projets provinciaux, régionaux, communautaires (communes et provinces italiennes non toscanes, université, centres de recherche CNR, ENEA, etc.).

La Commune de Prato a joué un rôle majeur dans le projet : elle a encouragé les entreprises à construire la première installation de recyclage des eaux usées afin de préserver la nappe phréatique pour les générations à venir. Elle a financé 12 véhicules électriques et 3 au méthane ce qui a permis de créer les deux laboratoires qui ont permis de réduire la circulation des personnes et des marchandises et aussi de diminuer les temps perdus et la pollution atmosphérique. Elle a également mis à la disposition de CONSER des terrains gratuits pour construire des installations de recyclage et la crèche inter-entreprise. Par ailleurs, le Ministère de l'environnement a co-financé l'achat des véhicules électriques avec la Région Toscane et le Bureau du responsable mobilité.

---

<sup>7</sup> En l'occurrence Pier Paolo Dettori lui-même

### **Les obstacles rencontrés**

(1) La petite taille des entreprises, avec une moyenne de moins de 10 salariés. Le principal problème de ces entreprises réside dans leurs difficultés économiques, ce qui pose le problème connexe de leur engagement environnemental et social ainsi que la diffusion de ces concepts. (2) Les réglementations existantes dans le domaine économique, environnemental, social, éducatif etc., ont souvent comme point de référence les grandes entreprises. (3) La difficulté d'accès pour les micro-entreprises aux aides, aux avantages, aux appels d'offres etc., par manque de structures internes adaptées et souvent par manque d'information. (4) Leurs difficultés à communiquer entre elles et avec les institutions, en particulier régionales et centrales. (5) Enfin, la difficulté CONSER pour convaincre les institutions locales que ses initiatives ont pour objectif de valoriser les ressources existantes et non pas de souligner des carences sous prétexte que "l'action des uns rend plus visible l'inaction des autres".

### **Les facteurs de réussite**

(1) Un principe simple qui peut se résumer ainsi : "ne nous demandez rien, pas même 1€, et faites nous faire des économies tout de suite".

(2) Le dynamisme de personnes ou des structures qui ont su promouvoir des initiatives visant à conjuguer économies financières et réduction de l'impact social et environnemental

(3) Le concept même de "Nouvelles zones industrielles aménagées" (projet "NAIADI EMAS") qui a permis de construire une véritable philosophie à partir du projet premier Macrolotto qui a pour objectif d'intervenir sur les zones où travaillent les micro-entreprises, etc. ; la création d'infrastructures et services centralisés destinés à faire bénéficier les micro-entreprises d'économies d'échelle et de conjuguer économies financières et réduction de l'impact environnemental et social.

(4) Enfin, l'implication directe des salariés et des micro-entreprises : plus de 200 micro-entreprises ont répondu au questionnaire élaboré dans le cadre du projet EQUAL. Plus de 1400 salariés sur environ 3000 qui travaillent dans le premier *Macrolotto* ont répondu au premier questionnaire EQUAL.

399 salariés ont répondu au 2ème questionnaire EQUAL initialement adressé seulement à 300 d'entre eux. Les responsables temps et mobilité ont participé aux assemblées syndicales sur les thèmes de la conciliation des temps professionnels et privés. Enfin, le dialogue social ouvert dans certaines entreprises a permis aux salariés de discuter de la flexibilité des horaires de travail afin d'encourager le service de co-voiturage et la conciliation des temps entre temps professionnels et temps privés pour certains de leurs salariés.

En 2001, CONSER a été classé par le LEGAMBIENTE parmi les projets à forte « éco-efficacité ». Le consortium s'est également vu attribuer en 2003 le 1<sup>er</sup> prix *Dolidalitäts Social Award* pour les PME<sup>8</sup>.

### **Réactions de la salle**

*Il est intéressant de souligner que dans l'expérience conduite à Prato, le projet a d'abord porté sur les services à l'entreprise. Ce n'est que dans un second temps que la question de la qualité de la vie des salariés a été abordée via la création de services aux salariés. Pier Paolo Dettori répond que ce fut un choix de s'adresser directement aux entrepreneurs de la zone industrielle. Précisons que le cas de Prato est particulier puisqu'il s'agit de très petites entreprises, en majorité dans le domaine du textile, ayant d'importants problèmes économiques.*

---

<sup>8</sup> Distinctions obtenues par le CONSER

2001 : LEGAMBIENTE, une des plus importantes associations environnementaliste en Italie, a classé le CONSER parmi les districts industriels à forte éco-efficacité

2003 : SODALITAS, la plus importante association italienne engagée sur la Responsabilité Sociale des entreprises, a attribué au CONSER le 1<sup>er</sup> PRIX SODALITAS SOCIAL AWARD pour le PME avec la mention suivante : « Pour sa capacité à promouvoir des politiques de responsabilité sociale au niveau des entreprises, en offrant aux PME des services spécifiques, au travers de Consortiums, destinés à réduire l'impact environnemental et à mieux concilier le partage du temps entre temps professionnel et temps privé pour les salariés »

2004 : La Communauté européenne sélectionne le CONSER parmi le 24 meilleurs projets en matière de Systèmes de Gestion Environnementale (SGE) destinés aux PME (seul projet italien sélectionné)

2005 : Le Ministère du Travail sélectionne le CONSER parmi le 30 meilleures pratiques italiennes de responsabilité sociale au niveau des entreprises

## Remarques de Roberto Zedda

*Mondialisation et politiques temporelles. Les problèmes de la mondialisation ne sont pas du ressort des politiques des temps. Toutefois, celles-ci peuvent et doivent prendre en considération les modifications et les changements qu'engendre la mondialisation sur les territoires. Pour intégrer ses changements, il faut tout d'abord les accepter puis inventer un nouveau modèle. Enfin, si les politiques temporelles ne peuvent agir en amont, elles doivent s'emparer du sujet dans un second temps.*

*Temps et territoire. Un projet est territorial lorsqu'il tient compte de la complexité morphologique et physique du territoire, ce qui est le cas du projet de Macrolotto dans lequel l'accent a été mis sur la mobilité et les enjeux en termes de pollution. Si nous devons succinctement comparer le projet italien et les cas d'études français, on constate que le premier comprend une dimension territoriale très forte ce qui n'est pas toujours le cas des projets français. En revanche, ces derniers développent une dimension temporelle qui est insuffisamment développée à Prato.*

## Conclusion de Lucie Verchere-Tortel

*Les conditions de la réussite. Les témoignages et expérimentations présentés lors de l'atelier ont démontré que pour le bon fonctionnement d'une action, il faut :*

- *un projet partagé et co-construit entre le territoire (notamment les collectivités territoriales), l'entreprise et les salariés (le triple gagnant) ;*
- *une réponse à un problème constaté par l'entreprise ;*
- *un porteur de projet bien identifié ;*
- *un appui/relais entre le territoire et l'entreprise (souvent une association) ;*
- *une communication efficace.*

**Suites à donner au groupe de travail.** Au fil des 3 ans d'expérience d'Agefos-PME en Rhône Alpes, le discours sur le thème est apparu de plus en plus pertinent. Les acteurs sociaux se sont mobilisés et le bureau des temps a acquis une crédibilité. Des expériences abouties existent sur plusieurs territoires. Il est

maintenant nécessaire de nous outiller, de capitaliser et structurer notre savoir-faire. C'est pourquoi le groupe de travail « temps, entreprises et territoires » propose un séminaire de travail à Lyon les 14 et 15 novembre 2005. Il s'agira de travailler la méthodologie d'élaboration d'un projet temporel, à partir de cas concrets, afin d'en tirer des enseignements pour conforter notre savoir-faire. Ce travail s'effectuera en groupe restreint. En parallèle, il est nécessaire de communiquer efficacement auprès des entreprises pour les faire adhérer à notre projet et leur démontrer l'intérêt d'un travail sur l'articulation des temps.

## II. « TEMPS, TERRITOIRE ET SERVICES »

Animateurs : Joëlle Nicolas<sup>9</sup> et Dominique Royoux<sup>10</sup>

### 1. Introduction, Dominique ROYOUX (DR)

Le groupe « temps, territoires et services » a ciblé sa réflexion sur l'accessibilité aux services. Dans ce cadre, quatre catégories de services ont déjà été identifiées par Dominique Royoux en mai 2004 au sein du groupe EQUAL : (1) les services de confort individuel (notamment les services offerts aux salariés) qui sont numériquement limités : courses à la demande, démarches administratives sur le lieu de travail, transport public de nuit à domicile (Canada), etc. (2) Les services de confort collectif accessibles à tous au même moment. (3) Les services d'équité qui favorisent une maîtrise temporelle pour le plus grand nombre (moyens de locomotion, modes de garde atypiques). (4) Les services de sociabilité qui permettent « de mieux vivre ensemble ». Comme par exemple la journée citoyenne à Brème qui n'est pas seulement un lieu de consommation, mais un lieu de vie, une nouvelle façon de vivre la ville.

---

<sup>9</sup> Chargée de la mission des temps de la ville à la Communauté urbaine du Grand Nancy

<sup>10</sup> Responsable de l'Agence des temps de la Communauté d'agglomération de Poitiers

La problématique du groupe de travail part du constat que le modèle social « à la française » est fondé sur l'idée d'égalité. Il s'est donc construit en référence à un individu générique, chacun étant interchangeable, égal à l'autre. Cette conception a engendré une offre de service uniforme : partout, pour tous, à la même heure. Dans quelle mesure l'uniformité de l'offre de service est-elle adaptée à l'individualisation des modes de vie et des rythmes de chacun ? Comment répondre à une nouvelle demande de service plus précise, plus qualitative ? Cette problématique a été exposée au regard de trois types de services : l'offre de soins, l'offre de loisirs et l'offre culturelle, enfin l'offre de services publics.

## 2. L'offre de soins, D.R

**Les facteurs temps intervenant dans l'offre de soins (diagnostic et constat).** La logique des schémas de planification des établissements sanitaires est fondée sur la proximité, définie par le « temps moyen d'accès ». L'accessibilité est ainsi fonction de la nature du soin (urgence : 25 minutes ; gynécologie : 45 minutes ; etc.). Toutefois ce calcul de l'accessibilité est imparfait puisqu'il correspond au temps de trajet effectué par la route et au moyen d'un véhicule individuel. Il n'y a pas de prise en compte de l'utilisateur et de ses caractéristiques particulières (a-t-il une voiture ?). Les schémas sont ainsi élaborés *in abstracto*. Quant au secteur libéral, il ne s'inscrit pas dans une logique d'accessibilité. Il y a néanmoins une logique « marchande », celle liée à la présence d'une clientèle.

**Les enjeux de l'accessibilité aux services de santé.** Un premier enjeu de l'accessibilité aux services de santé réside dans l'organisation de l'offre de soins par un meilleur suivi des patients via des réseaux : ville-hôpital, oncologie, périnatalité, par pathologie, etc. Un second enjeu est relatif à la structuration interne de l'offre. On constate actuellement un certain progrès à travers la plus grande prise en compte, par la santé publique, de différents types de populations (par exemple les personnes âgées). Un dernier enjeu réside dans le lien explicite entre l'offre de soin et son environnement géo-économique.

**Les acteurs impliqués dans les services de santé.** Deux grands types d'acteurs offrent des services de soins : le secteur public et le

secteur privé. En outre, les schémas et les réseaux constituent une logique d'organisation qui regroupe les acteurs par spécialité : gérontologie, handicapés, etc.

**Les outils et la méthodologie.** Il est nécessaire de mener des enquêtes pour évaluer les besoins des populations locales et de mesurer l'accessibilité des différents services de soins publics et privés. Les politiques temporelles ont développé un type de cartographie standard représentant les espaces-temps qui peut être utilisé dans le domaine de la santé : les cartes isochrones. Enfin soulignons que les enquêtes sur le contexte d'accessibilité sont encore peu développées.

**Pistes de progrès.** La première piste réside aujourd'hui dans la meilleure prise en compte de l'aspect « populationnel », c'est-à-dire l'étude de l'accessibilité aux soins des groupes sociaux. On dépasse ainsi les calculs d'accessibilité fondés sur des moyennes qui sont insatisfaisants.

### *Débat avec le public*

*La notion d'urgence. Elle n'est pas la même selon que l'on se place du point de vue de l'utilisateur des services, de celui de la santé publique ou encore de celui des médecins libéraux. C'est un aspect particulièrement important dans le domaine de la santé sur lequel il serait intéressant de se pencher dans le détail.*

*Services aux usagers et travailleurs en horaires atypiques. Une participante indique que, dans une maternité, les 35h ont entraîné une réorganisation complète des horaires allant vers une plus grande souplesse et flexibilité pour les salariés. Il serait intéressant de se pencher sur la problématique du lien entre les travailleurs en horaires atypiques (nombreux dans le domaine de la santé), et les services aux usagers. Dans la même perspective, l'accessibilité aux services de soins pourrait être appréhendée sous l'angle de la dimension nocturne. A ce propos, le bureau des temps de Paris a initié une enquête sur les emplois de nuit dans la capitale.*

*Des guichets uniques dans le domaine de la santé. Quatre maisons médicales de garde ont été créées à Lyon. Elles proposent une offre de soins de 19h à minuit ainsi que les samedis et dimanches. Un numéro de téléphone unique*

*permet de réorienter l'usager vers le service le mieux approprié à sa demande : médecin, hôpital ou maison médicale. La Ville de Lyon offre les locaux à ces quatre maisons médicales. Néanmoins, certains élus estiment que ce n'est pas aux collectivités de financer ce type de projets.*

**Les impératifs économiques et l'offre de soins.** *Dominique Royoux souligne le « grand écart » que l'on doit effectuer entre une demande éclatée (géographiquement, mais également selon le type de soins et les catégories de population) et les économies de moyens qui concernent également le domaine de la santé (notamment dans le secteur libéral).*

### 3. L'offre de loisirs, l'offre culturelle, D.R

**Diagnostic et constat.** Les expérimentations conduites sur différents territoires et les réflexions du groupe ont mis en évidence quatre « facteurs-temps » principaux qui interviennent dans l'offre de loisirs et l'offre culturelle.

(1) Les activités culturelles et de loisirs présentent un caractère saisonnier important. Certaines pratiques ont lieu uniquement, ou de manière privilégiée, à un moment de l'année, notamment les activités de plein air : le ski, la plongée, la randonnée, etc. La saisonnalité concerne l'offre (point de vue des prestataires de services et de leurs salariés) et la demande (les usagers).

(2) Plusieurs études ont conclu à l'enclavement de certains espaces qui pose la question de l'équité d'accès aux services culturels et de loisirs en termes de mobilité.

(3) Comme dans l'ensemble des domaines appréhendés par les politiques temporelles, on a également diagnostiqué une inadéquation entre les horaires d'ouverture des services culturels et de loisirs et les rythmes de la population. Toutefois, les prestataires ont tendance à s'adapter et les activités se développent notamment le soir. La transition du jour vers la nuit n'est pas prise en compte dans la structuration de l'offre.

(4) Enfin, l'offre culturelle et de loisirs est marquée par une forte différenciation des

publics cibles selon l'âge. Enfants et adultes ont rarement l'occasion de pratiquer des activités au sein d'un même équipement.

#### **Danièle Touchard « Temps et territoires, une offre culturelle à redéfinir »**

Depuis quelques années, on assiste à une diversification de l'offre culturelle : "journée du patrimoine", "fête de la musique", "nuit des musées"... Les acteurs culturels commencent à prendre en compte la multiplicité des organisations du travail. De nombreux équipements sont maintenant accessibles le midi, voire en fin de journée... mais la plupart des propositions concernent des activités organisées en centre ville, là où le patrimoine et la vie culturelle sont les plus riches.

Nous continuons à raisonner à partir des besoins exprimés par les habitants de nos villes et il est rare que nous interroguions les "usagers, ceux et celles qui "dorment" loin de la ville, mais y travaillent, souvent y consomment et aspirent à bénéficier pleinement des offres de loisirs durant la période de la journée où ils la fréquentent.

Dans le cadre du projet EQUAL "Rennes, égalité des temps", une enquête sur les besoins temporels des "femmes, agents de propreté et cadres" a été menée, où s'exprime l'aspiration d'accéder à la culture au moment de la pause déjeuner.

L'association des "Concerts de midi" proposait depuis plusieurs années des concerts de musique classique en centre ville, d'une durée d'une heure, accompagnés d'un sandwich et d'une bouteille d'eau, le tout pour une somme de 8 à 10 euros.

Des concerts ont maintenant lieu dans des zones d'activités excentrées. Ils rencontrent un vrai succès... notamment auprès des femmes. Dans un secteur dédié aux nouvelles technologies et constitué de 80% d'hommes, les concerts font le plein. Le public est constitué à 80% de femmes. Lorsqu'on sait que les trajectoires professionnelles sont autant dictées par le "savoir être" que le "savoir-faire", on comprend l'intérêt de telles initiatives.

**Les enjeux de l'accessibilité aux services culturels et de loisirs.** Les premières réflexions du groupe ont conclu à l'opportunité de travailler sur la transformation de l'offre pour susciter une nouvelle demande, une nouvelle envie. L'approche, d'abord fondée sur l'offre, a ainsi été privilégiée à une autre approche possible fondée sur la demande. Dans la recherche d'une meilleure accessibilité aux services, deux possibilités sont offertes : mettre l'accent sur la proximité des services ou

bien favoriser la mobilité des usagers. A travers l'offre en services culturels et de loisirs, il s'agit aussi de participer à l'attractivité du territoire et à l'animation de l'espace public. Ces services peuvent enfin être appréhendés comme des facteurs de cohésion sociale.

**Les acteurs impliqués dans l'accessibilité aux services culturels et de loisirs.** Trois types d'acteurs entrent en jeu dans la problématique de l'accès aux services culturels et de loisirs : l'offre est partagée entre les collectivités territoriales et le système associatif. La demande est *a priori* constituée de l'ensemble des individus, usagers ou usagers potentiels.

**Outils et méthodologie.** Dans l'ensemble, on peut souligner un faible renouvellement et le nombre peu élevé d'outils et notamment d'enquêtes. De surcroît, les enquêtes locales sont insatisfaisantes pour plusieurs raisons. En premier lieu, elles s'adressent souvent à un public déjà connu : les usagers des services. En outre, on constate souvent un décalage entre les déclarations des individus interrogés et les pratiques et usages de ceux-ci. De manière générale, on remarque une inertie des comportements, des pratiques et des usages dans le domaine de la culture et des loisirs.

Roberto Zedda rappelle que certains publics ne s'expriment pas à travers les enquêtes : les enfants très jeunes par exemple. L'alternative aux enquêtes locales réside dans des expérimentations fondées sur un diagnostic empirique. De nombreuses démarches vont dans ce sens.

**Pistes de progrès.** Le groupe de travail a mis en évidence trois pistes de progrès : la nécessaire inscription des démarches dans la durée ; la délocalisation des activités culturelles et la promotion de moyens de déplacement alternatifs. La question de l'accessibilité aux activités culturelles et de loisirs s'inscrit donc dans la problématique plus globale de l'articulation des temps sociaux et dans l'arbitrage nécessaire entre temps de travail et temps personnel.

### **Débat avec le public**

**Chrystelle Amblard « Prendre en compte les rythmes de vie des familles dans la définition de l'offre de loisirs »**

Actuellement la majorité de l'offre de loisirs qui cible les enfants est organisée par tranches d'âges. Ceci peut se justifier quand les activités se déroulent au sein d'établissements scolaires et ne nécessitent pas d'accompagnement. En revanche quand ces activités se déroulent à l'extérieur, cela est complètement contradictoire avec les rythmes de vie des familles. Les familles se composent souvent de plusieurs enfants d'âges différents, une organisation par tranche d'âge oblige donc les parents passer leur mercredi ou leurs soirées à convoier leurs enfants d'un endroit à l'autre, quand ceux-ci le peuvent, car la majorité des enfants ont des parents biactifs.

Pour mieux prendre en compte les rythmes de vie des familles, il serait souhaitable de développer des lieux permettant la pratique d'activités en famille en étant soit ensemble, soit séparé (ex. proposer des activités aux parents parallèlement aux activités des enfants). De plus, il serait bon de réfléchir à des solutions d'accompagnement pour les enfants dont les parents travaillent.

**Exemples d'expériences innovantes :**  
**Cafézoïde :** un café ouvert aux enfants de 0 à 16 ans et à leurs familles. La volonté de l'Association est de créer un lieu de proximité ouvert à tous les enfants du quartier sans exclusion, en associant les familles, les professionnels et les associations. Les enfants de plus de huit ans peuvent s'y rendre seuls ou accompagnés (mais sous la responsabilité de leurs parents). Les objectifs de l'Association sont d'aider les enfants à grandir en favorisant l'exercice de l'autonomie et en découvrant l'importance de l'entraide, de favoriser la mixité sociale, l'expression artistique sociale et relationnelle des enfants et de rompre l'isolement de certaines familles. L'Association se veut être un pôle d'animation du quartier par la création d'événements qui favorisent les échanges et la solidarité entre parents (expositions, vide greniers etc).  
<http://www.cafezoide.asso.fr/>

**Mom'arte :** l'Association propose aux parents une solution de garde après l'école pour leurs enfants de 6 à 11 ans, en allant les chercher à la sortie (à 16h30) et en leur permettant à la fois un temps de repos, la possibilité de faire leurs devoirs mais également la possibilité de suivre des ateliers artistiques. L'Association fonctionne avec des bénévoles (pour les devoirs) et des artistes (pour les ateliers) qui organisent et animent les ateliers en échange de



**l'utilisation des locaux pendant la journée (utilisés comme ateliers, lieu de répétition ou d'exposition).**

**Le couple proximité/mobilité.** Plutôt que de choisir entre ces deux alternatives, il est possible de lier ou de rechercher des complémentarités entre une logique de proximité et une logique de mobilité par la mise en réseau.

**L'enjeu social.** Pour les services publics en général, l'enjeu de la « régulation sociale » ou de la « capacité d'insertion » est présent dans certains projets. Le projet « Culture est lien social », présenté par Joëlle Nicolas, illustre cet enjeu.

**Enquêtes et démarches empiriques.** Paris : le diagnostic de « Paris la nuit », fondé sur une analyse très fine, est destiné à redéfinir une politique globale inexistante aujourd'hui. Il vise à faire évoluer le territoire et les équipements de chaque quartier dans une réflexion globale et non simplement dans une logique de proximité (celle du quartier). Celle-ci a pour objectif de remédier au manque de lisibilité et aux redondances déjà observées dans les études préliminaires. Cet exemple illustre la possibilité et la légitimité d'une démarche fondée sur des enquêtes.

Joëlle Nicolas pense qu'une démarche empirique peut aussi être un point de départ, avant la mise en œuvre d'une démarche plus globale.

**« La transformation et l'humanisation du temps de la découverte ».** Bordeaux : un système de bus a été mis en place pour rendre accessible trois musées de la ville à un public en difficulté. Le contexte était particulier puisqu'il s'agissait de monter un projet rapidement, dans la perspective des élections municipales de 2001. L'expérience a échoué, les bus n'ayant pas été utilisés. Rachid Mendjeli a alors repris le projet en inversant la méthodologie. Partant du constat que trois types d'acteurs étaient impliqués dans le projet (les musées, le public, le politique), un temps de parole a été mis en place pendant six mois pour instaurer un dialogue entre les différents acteurs. Tous les réseaux existants ont été utilisés pour réunir le plus grand nombre de personnes. A la suite de cette phase de dialogue, une journée de visite des trois musées a été proposée. Le succès de l'expérience s'explique par la « transformation et l'humanisation du temps de

la découverte » grâce à l'inscription du projet dans la durée. On a de plus pris le parti de penser l'action des partenaires en termes d'autonomie qui a induit une possibilité d'innovation. Enfin, les pratiques culturelles des différents acteurs ont été utilisées. On a tendance à considérer que l'offre crée la demande. Or, il est nécessaire d'établir un lien entre les deux : la médiation.

**Dépasser la segmentation par tranches d'âges.** Les politiques de loisirs sont souvent très segmentées par tranches d'âges. Or, il est possible de réexaminer la question de l'accessibilité en dépassant cette logique, par exemple en développant un cadre qui permette la pratique d'activités en famille.

**L'importance du secteur privé.** Le groupe de travail a ciblé ses réflexions sur le secteur public. Anne-Marie Monomakhoff souligne toutefois que l'ensemble des acteurs marchands crée également une offre qui a des incidences sur les comportements des gens, et ce dans la durée : lobbying, effets de modes, etc. Il faut donc prendre en considération les prestataires de services privés, et au-delà, les interactions entre l'offre publique et l'offre privée.

**Les besoins des usagers.** Roberto Zedda remarque que – au-delà de la question de l'accessibilité aux services - on doit se poser celle de la justification des services. Cela interroge la démarche de nombreux projets (et celle du groupe de travail) qui consiste à prendre pour point de départ l'offre et non la demande ou les besoins des usagers.

#### 4. L'offre de services publics, D.R.<sup>11</sup>

**Le diagnostic et le constat.** L'accessibilité aux services publics peut être appréhendée sous trois angles : les horaires d'ouverture (élargissement, harmonisation) des services ; la réduction des temps (attente, traitement des demandes) ; l'accessibilité par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour limiter les déplacements.

---

<sup>11</sup> Sur la base du travail réalisé par Elisabeth Batcave (Communauté urbaine de Dunkerque)

**Les enjeux de l'accessibilité aux services publics.** Le premier enjeu est celui de l'équité d'accès aux services, entendue au point d'arrivée, et non dans la dynamique d'accès. La juxtaposition des périmètres de compétences est un frein à l'accessibilité aux services. De même que pour l'ensemble des services, la question de la proximité et de la mobilité concerne directement les services publics. Cette question se décline différemment selon le milieu appréhendé : urbain/rural. La mutualisation des services constitue aujourd'hui un enjeu primordial, notamment en milieu rural. Cette orientation entre dans le cadre de différentes logiques : optimisation du point de vue des prestataires, lisibilité de l'offre pour les usagers.

**Les acteurs impliqués dans l'accessibilité aux services publics sont multiples :** l'action sociale et la protection sociale ; l'emploi, l'insertion, la formation ; les fonctions régaliennes (police, justice, école, état-civil) ; les SPIC (téléphone, EDF, la Poste, etc.).

**Les outils et la méthodologie.** Les outils et la méthodologie à la base des projets portant sur l'accessibilité aux services publics sont identiques et présentent les mêmes limites que ceux utilisés dans le domaine de la culture et des loisirs. Les outils sont faiblement renouvelés et les principaux d'entre eux sont les cartes de localisation et, au-delà, les cartes isochrones qui rendent compte de l'accessibilité en termes de temps d'accès moyens. Les enquêtes présentent pour leur part les mêmes limites que celles citées précédemment. Ciblent les usagers des services, elles ne prennent pas en considération les usagers potentiels. De plus, on constate fréquemment un décalage entre le déclaratif (des enquêtés) et les pratiques ainsi qu'une inertie des comportements. Cela explique le recours à des expérimentations fondées sur une démarche empirique.

**Constats/pistes de progrès.** Les expériences conduites sur différents territoires ont mis en évidence l'opportunité de travailler sur un « trio » de facteurs-temps : information, coût, horaires. Afin d'améliorer la lisibilité de l'offre de services publics, la problématique de l'information est centrale dans la définition de l'accessibilité. Des méthodes et outils ont déjà été développés dans le sens de la mutualisation de l'information et du regroupement de services : numéro de téléphone, site Internet, guichet unique ou

maison des services publics. Pour améliorer les relations entre prestataires et usagers, des chartes d'accueil peuvent être mises en place.

### **Débat avec le public**

*L'accès aux nouvelles technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). La problématique de l'information est fondamentale. Pierre Dommergues rappelle qu'en ce qui concerne les NTIC appréhendées comme facteur potentiel d'une meilleure accessibilité, on doit se demander chaque fois que l'on se propose d'intégrer une nouvelle technologie, si « le jeu en vaut la chandelle ». En effet, il existe actuellement une inégalité vis-à-vis de l'accès aux NTIC qui pose le problème fondamental de la sensibilisation et de la formation des populations à ces dernières.*

*La gratuité. Il faut prendre garde aux engagements que l'on peut prendre, notamment en termes de coût. Des expériences ont démontré que la gratuité n'est pas nécessairement une bonne solution. Elle ne garantit pas nécessairement l'accès aux services.*

*Le guichet unique et les publics cibles. A Paris, un guichet unique a été implanté dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement, géré par l'association PIMMS. Il s'agit d'une structure partenariale associant services publics et grandes entreprises, destinée à remédier aux multiples difficultés que rencontre l'utilisateur dans sa vie quotidienne. Contrairement aux services, la vie quotidienne des citoyens n'est pas compartimentée. A Paris, de nouvelles implantations de guichets uniques sont à l'étude, en particulier dans les quartiers classés « politique de la ville ». Dans le projet parisien, les implantations de guichets uniques concerneront de manière privilégiée les quartiers de la politique de la ville. Or, on peut s'interroger sur l'opportunité de centrer les réflexions et les actions sur les publics en difficulté, dans la mesure où on constate déjà que ces derniers sont souvent mieux informés que les autres.*

**Thierry Halay<sup>12</sup> « Des Maisons de services publics à Paris (PIMMS) afin de mieux informer les usagers, de faciliter les démarches administratives et d'éviter des temps d'attente »**

Les PIMMS offrent la possibilité de trouver dans un même lieu des informations et d'effectuer des formalités concernant différents services publics ; elles se rapprochent en cela de la notion de « guichet unique ». Elles seront installées en priorité dans les quartiers de la Politique de la Ville, ou à proximité.

Un premier Espace services publics a été ouvert en octobre 2004 au sein du bureau de Poste Bichat 11, avenue de la Porte Montmartre. Il est géré par l'association PIMMS (Points d'Information et de médiation multiservices) de Paris, sur la base d'un partenariat entre la Ville de Paris, la Préfecture et différents organismes et entreprises publiques (dont La Poste, EDF-GDF, RATP, France-Télécom, Eau de Paris, etc.). L'Association gèrera également les deux prochains sites qui doivent ouvrir au cours du premier semestre 2006 dans le 20<sup>e</sup> arrondissement (cité Champagne, dans les mêmes locaux qu'un Point d'Accès au droit) et dans le 19<sup>e</sup> arrondissement (Porte d'Aubervilliers).

Ce service est assuré par un accueil polyvalent (agents recrutés par la structure gestionnaire et spécifiquement formés) pouvant être complété par des permanences spécialisées par secteur. Un des avantages de cette formule associative est aussi de faciliter la médiation entre les usagers et les services publics, les PIMMS étant perçus comme des lieux neutres pouvant contribuer à régler des différends simples (amendes dans transports publics, différends sur factures, etc.). L'association PIMMS de Paris bénéficie par ailleurs de l'expertise et de l'appui de l'Union des PIMMS, qui regroupe les structures similaires de plusieurs villes de France.

*Le point de vue du citoyen. Roberto Zedda insiste sur le fait que, dans le jeu d'acteur complexe qui caractérise l'offre publique de services, on doit se demander, au préalable, qui est le garant de la qualité des services et qui gère la flexibilité de l'offre. Le facteur-temps, précise-t-il, entre dans la définition de la qualité du service du point de vue du citoyen et non de celui des prestataires des services. Pour remédier à la sectorisation des services, la question de la coordination des services est centrale. Enfin, Roberto Zedda apporte un*

*nouvel aspect susceptible de participer à la définition de l'accessibilité à travers l'aménagement de l'espace. A titre d'exemple, l'absence de trottoir dans une rue peut être un frein à l'accessibilité.*

### **5. L'équité d'accès des services au public, Joëlle Nicolas<sup>13</sup>**

**Diagnostic et constat.** Le constat des travailleurs sociaux est que, dans un contexte d'exclusion, la culture et les pratiques artistiques participent à l'épanouissement de l'individu et l'aident à retrouver confiance en lui pour qu'il soit à nouveau acteur de son parcours. L'hypothèse de départ du projet peut se résumer ainsi : « la culture EST lien social ». L'objectif poursuivi est de permettre aux publics éloignés de la culture d'accéder aux œuvres et aux pratiques culturelles. Dans ce projet, le facteur temps s'exprime dans la durée.

Les freins à l'accessibilité relevés sont de multiples natures : culturels ; institutionnels (manque de liens entre les structures existantes) ; sociaux (manque de connaissance des équipements culturels par les publics en difficulté et fonctionnement élitiste de l'institution culturelle) ; relatifs à l'information (en l'occurrence un déficit d'information) et financiers.

**Danièle Touchard « Des espaces sociaux communs pour plus d'égalité »**

**A l'instar d'autres villes, l'administration rennaise déconcentre ses activités dans les 12 quartiers. 16 bibliothèques, 4 mairies proposent aux habitants des quartiers des services identiques à ceux délivrés par "l'administration centrale".**

**Mais pour faciliter les démarches administratives et surtout l'accès aux droits des personnes les plus en difficultés, trois espaces sociaux communs ont été créés dans trois quartiers de la ville, regroupent l'ensemble des services sociaux.**

**Le Conseil général d'Ille et Vilaine a installé dans chaque espace un Centre départemental d'action sociale (CDAS) qui propose ses activités à la population de la circonscription**

---

<sup>12</sup> Chef de Projet, Bureau des Temps Mairie de Paris

<sup>13</sup> Projet « Culture est lien social », Communauté Urbaine du Grand Nancy

**dans trois domaines : l'enfance et l'éducation (consultations infantiles, prévention, protection de l'enfance); l'insertion (aides financières, insertion sociale); la santé (vaccinations, planification et éducation familiale).**

**La Ville de Rennes a créé une antenne du Centre communal d'action sociale. Ce centre intervient pour l'aide légale (RMI, aide médicale) et l'aide facultative (gratuité des bus, aides financières) ainsi que pour l'insertion professionnelle (activités d'insertion emploi-formation).**

**La Caisse d'allocations familiales d'Ille et Vilaine a transféré le centre social. Il propose : des animations, des activités et des services ; une halte garderie et des services pour la petite enfance et l'enfance (centre de loisirs, ludothèque...); des conseils pour la vie quotidienne.**

**L'ensemble des institutions fonctionne au même rythme et les espaces connaissent un très fort taux de fréquentation.**

**Les enjeux du projet.** Ils diffèrent selon les acteurs. Du point de vue du public, ils s'expriment en termes d'accessibilité. Au-delà, il s'agit d'aider à l'insertion et à la socialisation des publics en difficulté, notamment en développant des pratiques amateurs. Du point de vue des prestataires, l'enjeu est de consolider et structurer le réseau professionnel.

Les problématiques guidant le projet sont les suivantes : comment lutter contre l'isolement et reconstruire le lien social en donnant envie de culture ? Comment développer le partenariat durable et apprendre à travailler entre organismes d'origines différentes (privé, public, associatif) ?

**Les acteurs du projet.** Quatre acteurs ont pris part au projet : les publics éloignés de la culture (public repéré par les institutions) ; les professionnels de la culture (Musées, théâtres) ; les associations (MJC, centres sociaux) ; les institutions (volet social : conseil général, Communauté urbaine du Grand Nancy, Ville de Nancy, DASS).

Dans les jeux d'acteurs, plusieurs temporalités se juxtaposent. Le défi est de les concilier. Or, les relations entre acteurs sont complexes et jamais univoques. Les objectifs recherchés sont les suivants :

(1) relations entre les publics éloignés de la culture et les travailleurs sociaux : à court terme, développement de la fonction

occupationnelle des activités ; à long terme, valorisation des personnes et évolution vers une relation de confiance.

(2) Relation entre les publics éloignés de la culture et les professionnels de la culture. A long terme il s'agit de modifier le regard des professionnels posé sur les personnes en difficulté ; et de démythifier les lieux de culture pour les personnes en difficulté.

(3) Relation entre les professionnels de la culture et les associations. Le but est de faire converger deux conceptions opposées de la culture que le temps n'a jamais totalement dissipée. Les rivalités sont fortes entre l'associatif qui veut « garder » son public et le culturel qui craint de voir « récupérer » ses idées (peur de l'instrumentalisation).

(4) Relation entre les professionnels de la culture et les travailleurs sociaux. L'objectif du projet est d'aboutir à une meilleure interconnaissance des deux acteurs.

**Les outils et la méthodologie.** Le diagnostic a été fondé sur une approche empirique à partir des constats des travailleurs sociaux. Cette première étape a abouti à des expérimentations. Par la suite, un forum a été utilisé comme lieu d'échanges entre les partenaires et lieu de capitalisation des bonnes expériences. Une charte a été co-signée par l'ensemble des acteurs, contractualisant les formes judicieuses de partenariat à construire.

**Expérimentations.** Dans le cadre du projet « culture est lien social », différentes actions ont été conduites selon deux grandes logiques : la délocalisation d'activités culturelles dans une recherche de proximité et l'aide à la mobilité de groupe cible.

### ***Éléments partagés : les points clés de l'accessibilité***

Quel que soit le type de service considéré, les réflexions du groupe de travail et les expériences conduites sur différents territoires ont permis de distinguer des points clés dans la problématique « temps, territoires et services ».

**Les constats.** De manière générale, les analyses conduites sur l'accessibilité aux services mettent en avant un manque

d'information ; l'inadaptation des horaires des services par rapport à la demande ; un temps d'accès et/ou d'attente trop long ; la faible mobilité des usagers.

**Les enjeux.** Quel que soit le type de service considéré, certains enjeux se détachent : l'équité d'accès ; la conciliation vie privée/vie professionnelle ; l'amélioration du service existant (point de vue des usagers) ; l'optimisation du service existant (point de vue des prestataires) ; la participation à l'attractivité du territoire.

**Les acteurs.** Chaque projet regroupe des partenaires multiples : privés, publics, associatifs, usager, etc. Il faut donc apprendre à travailler ensemble et à partager ses compétences.

**Les outils et la méthodologie.** L'approche empirique et les expérimentations fondent souvent la méthodologie des projets. A contrario, les enquêtes sont insatisfaisantes, débouchant parfois sur des indicateurs normés qui ne rendent pas compte de la situation.

**Les pistes de progrès.** Quatre principaux axes de progrès ont été déterminés : inscrire les démarches dans la durée ; porter l'information aux usagers (en faisant néanmoins attention à la solution des TIC qui peuvent créer de nouvelles inégalités) ; mutualiser les moyens et travailler en partenariat ; développer le couple mobilité/proximité.

**Patrice Vuidel "Sans un travail de co-construction... les offreurs de service prennent le risque d'un échec"**

La présentation du travail mené par les professionnels de la culture en lien avec ceux de l'action sociale sur l'agglomération de Nancy est intéressante : l'objectif est de rapprocher les jeunes des institutions culturelles et de leur permettre de s'ouvrir à nouvelles pratiques culturelles. Or, on voit que la réussite de la démarche passe par un changement de regard et de pratiques des jeunes vis-à-vis de la culture « institutionnelle » mais également par un changement de regard et de pratique des professionnels de la culture désireux de se rapprocher de nouveaux publics : sans un travail prenant comme point de départ la vie, la réalité quotidienne et les aspirations des personnes, les meilleures intentions se heurtent à une réalité : les actions ne trouvent pas d'écho. Le constat vaut plus largement pour toute réflexion sur le développement d'une offre de services : sans un travail de co-construction,

laissant une place au futur bénéficiaire ou utilisateur, les offreurs prennent le risque d'un échec. Cette idée, simple en apparence, implique pour nous, techniciens, politiques, consultants, de privilégier notre rôle d'« accoucheurs » et de mettre notre expertise, au service de l'appropriation et de la construction collective.

### 6. L'ouverture des magasins le dimanche : une démarche originale du Grand Lyon, Thérèse Rabatel<sup>14</sup>

L'Espace des temps du Grand Lyon a été sollicité par plusieurs maires pour réfléchir à la question de l'ouverture des magasins le dimanche<sup>15</sup>, avec le souhait d'arriver à une position commune des maires confrontés à des demandes anarchiques, à une réglementation compliquée et à des situations parfois concurrentielles entre les communes.

#### Interrogations et contradictions

Lors d'une première réunion ouverte aux 55 maires du Grand Lyon et aux services concernés, les débats ont fait apparaître des interrogations sociétales :

- le rôle du dimanche vis à vis des valeurs familiales, sociales, religieuses (cette réflexion dépasse largement les clivages politiques gauche/droite) ;
- la pénalisation du petit commerce par les ouvertures des grandes enseignes le dimanche, alors que les élus essaient de préserver et d'attirer le petit commerce en ville ;
- la nécessité de concilier pratiques de déambulation et services non marchands (par exemple, l'ouverture des bibliothèques le dimanche), alors que les zones commerciales ne permettent que des pratiques d'achat ;

---

<sup>14</sup> Vice-présidente du Grand Lyon chargée de l'Espace des temps, [www.espacedestemps.com](http://www.espacedestemps.com)

<sup>15</sup> C'était avant que le ministre de l'économie de l'époque, N. Sarkozy, relance l'idée d'augmenter le nombre d'ouvertures des commerces le dimanche.

- un pouvoir d'achat non extensible (ce qui est acheté le dimanche ne le sera plus un autre jour de la semaine) ;
- la nature du « volontariat » des salariés (29% des salariés travaillent désormais le dimanche en France) ;
- les dérives possibles d'ouverture le dimanche de tous les secteurs d'activité, dont le secteur public.

Plusieurs contradictions sont relevées par les élus :

- les jardineries (Botanic...) ne sont pas concernées par les textes en vigueur puisque ne dépendant pas du code du travail, mais du code de l'Agriculture ; d'où certaines difficultés à gérer des demandes d'ouverture sur des territoires où cohabitent hypermarchés et jardineries ;
- surtout, de l'avis général des maires, les branches concernées par la réglementation n'utilisent pas les 5 dimanches « ouvrables », mais seulement les 3 dimanches du mois de décembre (sauf dans l'automobile et l'ameublement pour des journées particulières de promotion) ;
- dans un contexte complexe, comment arriver à une position harmonisée entre les communes afin de gérer au mieux les différences de pratiques ?

Un consensus général est apparu parmi les participants pour ne pas augmenter le nombre de dimanches ouvrables et pour continuer la discussion.

Une réunion de concertation élargie a donc été organisée afin de recueillir les avis des secteurs concernés, des partenaires sociaux et des associations de consommateurs. La CFDT et la CGC étaient présentes, de même qu'une association de consommateurs du Rhône et un juriste. Nouvelle discussion sans opposition de points de vue, mais avec des nuances selon les situations de chacun, comme l'inquiétude de la CFDT face au travail du dimanche, ou la demande unanime des élus de simplifier les textes auxquels ils sont confrontés.

Nous nous sommes mis d'accord sur un texte que nous avons décidé d'envoyer pour signature aux invités présents et absents de ces réunions, puis aux deux Ministres concernés (l'économie et le commerce) et aux présidents des deux chambres du parlement qui rédige les lois sur l'ouverture des commerces.

### ***La déclaration de 54 Maires (sur 55) du Grand Lyon***

Voici ce texte envoyé en mai 2005, avec les signatures recueillies : « *54 Maires du Grand Lyon (sur 55) et les acteurs économiques et sociaux suivants (Union féminine civique et sociale, CGT, INDECOSA CGT, ASSECO CFDT 69) se déclarent favorables au maintien des ouvertures des commerces sur 5 dimanches maximum par an et ils s'opposent à toute augmentation de ce nombre. Ils font remarquer que ces 5 dimanches sont loin d'être utilisés chaque année par les commerces, y compris par les grandes surfaces du Grand Lyon. Ils se déclarent soucieux de ne pas pénaliser les petits commerces par des ouvertures élargies le dimanche ; les salariés qui pourraient être obligés de s'adapter à ces nouvelles contraintes horaires ; les familles qui ont besoin d'au moins un jour commun pour se retrouver.*

*Pour autant le statut quo total n'est pas souhaité : les Maires ont à gérer des situations parfois concurrentielles entre les communes. Ils auraient grand besoin d'une simplification de la réglementation et de la suppression des incohérences liées à l'accumulation de textes (en particulier les arrêtés préfectoraux de 1984 dans le Rhône qui compliquent encore la situation). De plus, les signataires de cette lettre ne se déclarent pas opposés à une large réflexion sur l'utilisation du dimanche par les habitants, et à l'examen de demandes sociales nouvelles (comme l'ouverture de lieux de culture ou de services non marchands). En effet, le dimanche est un jour qui doit être valorisé, un jour de repos mais aussi d'activités de qualité et de convivialité pour les habitants. »*

**La juste mesure.** Cette démarche originale n'a pas reçu de réponse des décideurs nationaux, excepté un accusé de réception de Christian Poncelet, président du Sénat. Les maires du Grand Lyon ont donné un accord explicite ou

implicite à cet envoi, mais les syndicats et associations de consommateurs se sont peu mobilisés pour répondre à cette action : craintes, problèmes organisationnels, manque de reconnaissance de cette politique temporelle nouvelle du Grand Lyon ? Le MEDEF s'est fermement opposé à la démarche et au texte dans un courrier. Nous en sommes là à ce jour, mais l'Espace des temps ne considère pas la réflexion close.

Le sujet est important pour une collectivité comme le Grand Lyon qui prétend au top 15 des grandes métropoles européennes. Il s'agit de trouver la juste mesure entre l'animation et l'accueil convivial des habitants et des touristes le dimanche (les restaurants sont encore par exemple trop largement fermés le dimanche sur Lyon), et la dégradation des conditions de vie des salariés plus ou moins réquisitionnés le dimanche et qui sont aussi...des habitants.

Une des réponses est l'aménagement par le Grand Lyon de zones de loisirs aux activités marchandes ET non marchandes, ouvertes en continu, au Confluent du Rhône et de la Saône, et sur le Carré de Soie entre Vaulx-en-Velin et Villeurbanne, donc en plein centre de l'agglomération. Une autre est l'esprit de responsabilité mais aussi d'innovation nécessaire des élus, comme je l'indique dans un autre encadré de ce bulletin.

### **7. Les services aux salariés : comment engager une politique de promotion du bien-être dans l'entreprise ? Béatrice Ogée<sup>16</sup>, Accor Services France**

**Quelques chiffres en guise d'introduction.** Selon une étude CFE-CGC de juin 2002, 61% des salariés déclarent avoir du mal à concilier vie privée et vie professionnelle. De plus, 67% des jeunes cadres souhaitent avoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (TNS Sofres pour l'ESCP-EAP – décembre 2003). Le pic de demande des salariés en termes de services ne se situe pas entre 12h et 14h, mais pendant les heures de

travail entre 10h et 12h, et entre 14h et 16h. Le coût du stress est évalué à 20 milliards d'euros par an dans l'Union Européenne, le stress étant notamment la cause de 30% des arrêts de travail en Europe (BIT).

#### ***Les objectifs poursuivis par la politique de promotion du bien-être chez Accor***

Les objectifs qui suivent ont été définis à la suite d'une enquête *Hewitt/Accor*. Les salariés considèrent leur relation avec l'entreprise en fonction de leurs projets de vie. Les attentes des salariés en France sont (par ordre d'importance) : avoir un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle (4 millions de personnes sont touchées par l'impossibilité de gérer vie familiale et vie professionnelle) ; avoir un salaire plus important ; avoir moins de pression et de stress au travail.

**Pierre Dommergues : Trois pistes de progrès, interdépendantes et complémentaires : la première relève de la sphère professionnelle, la seconde de la sphère publique, la troisième de la sphère privée.**

**Piste 1 : la réorganisation du travail. Il s'agit de changements qui doivent s'inscrire dans une perspective « gagnant-gagnant » pour les employeurs et les employés. Il y a de nombreuses expériences d'organisation flexible des temps de travail qui contribuent à améliorer la conciliation des temps tout en améliorant la qualité du service et même la productivité. Il y a d'autres expériences de flexibilité des espaces de travail, par exemple, à travers le télétravail. La réduction du temps de travail ainsi que le développement du temps libéré par les congés sont encore des facteurs favorables à la conciliation. Cette première piste suppose un changement de mentalité des chefs d'entreprise et des salarié(e)s.**

**Piste 2 : le développement des services à la personne – notamment, le « care » pour les enfants et les personnes âgées. Il est clair que l'accroissement de l'offre de services crée les conditions d'une meilleure conciliation des temps, en particulier pour les femmes. Il faut néanmoins prendre en compte les risques de dérives : toujours plus de services renforce les tensions entre les prestataires de services (souvent des populations défavorisées) et les bénéficiaires (qui peuvent payer).**

**Piste 3. Les changements de mentalité dans la sphère privée. C'est sans doute là que les changements les plus radicaux restent à faire et**

---

<sup>16</sup> Successivement responsable du service juridique international de ACCOR SERVICES, puis directrice juridique internationale de ACCOR SERVICES.

**là qu'ils sont les plus difficiles à réaliser. En effet il n'y aura pas de conciliation véritable des temps de vie – aussi bien pour les hommes que pour les femmes – tant que subsisteront les déséquilibres entre hommes et femmes en ce qui concerne les tâches parentales et domestiques. Or, malgré quelques frémissements dans tel ou tel pays (toujours les mêmes : Suède, Norvège, Finlande, Pays-Bas), la « déspecialisation » des rôles homme/femme reste encore à faire.**

Trouver des solutions pour concilier vie professionnelle et vie personnelle constitue de ce fait un des objectifs du groupe Accor. Les directions des Ressources humaines appréhendent leur relation avec les salariés en fonction des impératifs de l'entreprise et de façon collective leur rôle n'est pas à priori d'aménager l'individualisation des temps de vie, de chacun). Les préoccupations des DRH sont (par ordre de préférence) : positionner leur entreprise comme un employeur de choix ; réduire le turn-over des populations clés ; améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle de leurs salariés.

De ce constat, découle un second objectif : élaborer une stratégie RH au bénéfice de la performance individuelle et collective, créant ainsi un cercle vertueux entre les aspirations des salariés et les impératifs des entreprises.

Pour répondre à ces deux objectifs, il s'agit de mettre en œuvre pour les entreprises des programmes de services qui contribuent à améliorer les performances en répondant aux besoins de chacun de leurs salariés en matière d'informations, de services et d'accompagnement personnel.

### **Quelle offre de services ?**

Pour répondre à l'ensemble des besoins exprimés des salariés en matière de services à la personne, il convient de proposer une offre de services étendue à partir d'un point d'entrée unique. Il s'agit de mettre à disposition des salariés une plate-forme de services à la personne.

Cette offre comprend : des services destinés à la famille (notamment aux enfants, aux seniors et aux personnes handicapées) ; des services relevant de l'aide sociale (informations fiscales et juridiques, logement, accompagnement personnel) ; des services relatifs aux

déplacements et aux loisirs (compétence « traditionnelle » du Comité d'entreprise, or celui-ci la traite collectivement, sans prendre toujours en compte l'individualisation besoins de chacun) ; et des services de conciergerie (déplacements, loisirs, services sur le lieu de travail).

La démarche de mise en place se veut structurée. Elle comprend trois étapes. (1) l'évaluation des attentes est effectuée au moyen de comités de pilotage internes à l'entreprise (DG, DRH, CE, services généraux, etc.). Parallèlement, un recensement des services existants au sein de l'entreprise est réalisé. (2) De cette évaluation découle la détermination d'une offre de services « à la carte ». Un programme de services spécifiques est mis en place pour répondre aux souhaits exprimés par l'entreprise et les salariés. (3) La dernière étape est celle de la communication et de l'animation du programme de services. Une première communication est nécessaire pour le lancement du projet : il s'agit d'informer les salariés en organisant des réunions et à l'aide de supports matériels (brochure, affichage). Puis un plan de communication annuel est défini.

Les entreprises ayant participé aux projets sont innovantes. On peut distinguer différents facteurs déclencheurs des projets du point de vue de l'entreprise. A titre d'exemples : l'accompagnement d'un processus de changement (une délocalisation) ; la recherche de l'égalité professionnelle ; la localisation dans une zone sans service ; la volonté d'accroître l'attractivité du site pour les salariés (l'entreprise devient « un lieu de vie ») ; la volonté d'augmenter la productivité des salariés.

### **Quels résultats ?**

Les résultats sont évalués au regard d'un indicateur d'activité : le taux d'utilisation des services. Celui-ci varie selon la famille de produits : informations vie pratique (17%) ; informations fiscales et juridiques (8%) ; transports et déplacements (16%) ; services sur le lieu de travail (35%) ; enfance (12%) ; seniors (4%) ; habitat (4%) ; loisirs (8%). 60% des demandes de prestations émanant de collaboratrices (40% de collaborateurs).

Le Chèque emploi services universel (CESU) a été créé en 2005. Il permettra de solvabiliser la



demande des salariés en matière de services à la famille. C'est la première fois que les entreprises sont intégrées dans la démarche de valorisation des services à la personne. Ce point mérite d'être souligné. Il est le résultat d'une prise de conscience des besoins et de la nécessité de réunir le maximum d'acteurs afin de structurer un domaine d'avenir.

### **Débat avec le public**

*L'articulation de l'offre privée et de l'offre publique. La présentation de cette « politique de promotion du bien-être dans l'entreprise » menée par Accor a suscité de nombreuses réactions, notamment de la part des représentants des collectivités territoriales, élus ou techniciens. De nombreuses craintes ont été exprimées face à ces actions émanant du secteur privé et qui peuvent constituer une forme de concurrence pour le secteur public.*

*A ces réactions Béatrice Ogée répond que les actions de Accor s'inscrivent dans une logique de plate-forme. Il s'agit d'établir un lien entre les salariés qui ont des difficultés à trouver l'information et les dispositifs existants (services publics, réseaux associatifs, etc.). Pour mettre en œuvre la plate-forme de services, différents supports ont été développés selon les sites : numéro de téléphone, site Internet, personne physique présente sur le site.*

*Le rôle de prestataire de services de la collectivité territoriale n'est pas mis en cause. Les entreprises peuvent offrir un apport en matière d'information aux salariés et à travers la création de services complémentaires. Les projets du groupe Accor viennent donc en complémentarité des services publics et privés existants. La plate forme ouvre ainsi un nouveau « marché » aux services locaux, celui des salariés des entreprises, fortement demandeurs et solvables. Les collectivités et les services privés ne sont donc pas des concurrents. Les concurrents d'Accor se situent dans la sphère de l'entreprise.*

*La qualité de l'emploi. Parallèlement à la problématique temporelle, il paraît nécessaire de tenir compte de la qualité de l'emploi, en travaillant en particulier sur la professionnalisation et la valorisation des métiers. A ce sujet, on peut souligner la forte sous valorisation dont souffrent, en France, les métiers du secteur des services à la personne.*

**Thérèse Rabatel : « Les travaux des bureaux des temps ne sont pas vécus et interprétés de la même façon dans un contexte d'augmentation du temps libre ou d'augmentation du temps de travail »**

Les politiques temporelles se trouvent actuellement confrontées à des questions de positionnement politique concernant leur sens et leurs actions. Les réponses ne sont pas toujours évidentes, mais doivent pourtant être clarifiées car les interrogations - syndicales en particulier - sont récurrentes. En 2000-2002, nous vivions le début des politiques temporelles en France, et l'article 1 de la loi sur les 35h recommandait aux présidents des communautés urbaines la création d'un bureau des temps. Aujourd'hui, nous vivons une remise en cause des 35 heures, un développement de la précarisation du travail et de la flexibilité des horaires. Il est évident que les politiques temporelles se trouvent interrogées par cette situation. Risquent-elles d'être utilisées pour faciliter la flexibilité imposée par les entreprises ? Comment suivre les évolutions de la société sans accélérer pour autant les processus de déstructuration des temps sociaux ? Jusqu'où aller dans les aménagements des temps urbains ? Comment répondre aux besoins des uns sans fragiliser le temps des autres ?

Je ne souligne pas ces difficultés dans l'idée de tout bloquer. Ne rien faire en matière d'adaptation des rythmes des services publics ou privés urbains n'est pas envisageable. Les temps des habitants ont effectivement changé, les horaires des services ne se sont pas assez adaptés, la ville fonctionne avec des décalages, les débrouilles se généralisent, le secteur marchand guette les nouvelles demandes solvables, la fracture temporelle renforce la fracture sociale

#### **Agir dans le cadre de principes**

Les élus se doivent de répondre aux besoins nouveaux des habitants, besoins dont l'origine n'est pas seulement négative, et même le serait-elle (par ex, le fort développement du travail de nuit), il est fondamental de trouver des solutions pour faciliter la vie de ceux qui sont confrontés à ces mutations temporelles.

Mais les élus en charge des politiques temporelles doivent agir dans le cadre de principes :

- la recherche de l'égalité comme enjeu fondamental des travaux des bureaux des temps ;
- la recherche du gagnant-gagnant, en ayant le souci de ne pas affaiblir ceux qui sont déjà les plus en prise avec les difficultés d'organisation de leurs temps ;

- la recherche des adaptations fines, du "taillé sur mesure" pour répondre à des besoins précis, et non à des a priori ;
- la recherche de la concertation pour faire réfléchir à la vie et à la ville que l'on veut, et pour aboutir à des compromis acceptables.

L'objectif est de réussir une ville hospitalière, facile à vivre, dans des conditions satisfaisantes de coût humain (et financier) pour tous, de services rendus, de liens sociaux réellement créés.

### III. « TEMPS, TERRITOIRES ET AMENAGEMENT »

Animateurs : Catherine Coutelle<sup>17</sup> et Alain Guez<sup>18</sup>

#### 1. Questions en guise d'introduction, Catherine Coutelle

Des trois thèmes retenus pour ces premières journées d'étude de l'Association "Tempo territorial" celui qui associe "temps, aménagements et territoires" est sans doute le plus difficile à cerner.

Le titre a lui-même beaucoup évolué en fonction des interrogations. S'agissait-il de réfléchir sur : le temps de l'aménagement du territoire ? Le temps et l'aménagement des territoires ? Le temps des procédures d'aménagement ? Le temps dans les outils de la planification urbaine ? La prise en compte du temps dans les aménagements ? Les évolutions dans le temps des aménagements, etc. ? Les usages différenciés des espaces et des équipements selon l'époque, la saison, le jour la nuit ?

L'intitulé retenu pour l'atelier associe "Temps, territoires, aménagements" sans hiérarchie, ni lien laissant ainsi au groupe de réflexion chargé de l'introduction des débats le soin d'en préciser les contours.

- Comment relier ces trois entrées ?
- Quelles échelles de territoire choisir : la ville, le quartier, la rue ou la région et au-delà ?
- Quels sont les outils à notre disposition ?
- Et surtout quelle légitimité les bureaux des temps ont-ils pour s'immiscer dans les projets d'aménagement ou d'équipement ?

Cette difficulté à préciser les thématiques de l'atelier a été accentuée par l'absence de projets d'urbanisme créés à l'initiative de Bureaux des temps.

#### *Comment et pourquoi introduire la dimension temporelle dans les projets d'urbanisme ?*

L'aménagement de l'espace et des espaces est une tâche que les collectivités assument de façon prioritaire. De nombreux services sont orientés vers cet objectif. Les infrastructures, les équipements, les constructions traduisent très directement les choix politiques car ils induisent des effets de dynamisation, de rénovations de quartiers et d'intégration ou de ségrégation sociale mais il est rare que la dimension temporelle soit explicitement intégrée.

Si le temps est présent dans la programmation et le déroulement du projet, il est rarement pris en compte pour permettre des évolutions et des inflexions du projet tout au long de sa réalisation. Il ne l'est pas davantage pris en compte pour envisager des aménagements et des équipements "évolutifs" au fur et à mesure de leur appropriation par les usagers et pour inventer des réponses à un usage différencié dans le temps des équipements selon les saisons, le jour, la nuit, etc.

L'interrogation aujourd'hui est double : pourquoi et comment introduire la dimension temporelle dans ces projets ? Comment permettre aux bureaux des temps d'être des partenaires reconnus de tous ces projets ? La présence de politique temporelle dans certaines collectivités change t-elle la donne ?

Les Bureaux du temps sont-ils consultés dans certaines procédures ? Influencent-ils sur des cahiers des charges d'aménagement ? Réussissent-ils à introduire le temps dans les outils de planification : PADD, PLU, PDU. Les

---

<sup>17</sup> Elue à la Communauté d'Agglomération de Poitiers

<sup>18</sup> Architecte-urbaniste

Bureaux des temps avec leur vocation transversale et non opérationnelle sont-ils légitimes et crédibles pour intervenir dans ces domaines ?

### **Proposer une réflexion et une méthodologie aux élus**

*A priori* les exemples concrets manquent pour appuyer la réflexion puis la discussion. Des échanges et une enquête rapide auprès de quelques collectivités ont néanmoins permis de mettre en valeur des cas assez nombreux et intéressants de prise en compte du temps dans des aménagements, de façon le plus souvent implicite mais parfois volontaire.

Cette absence de visibilité des bureaux des temps dans ces questions nous a conduit à réfléchir à la méthode pour justifier et imposer la prise en compte de cette dimension (comité de pilotage, concertation), pour attirer l'attention sur l'évolution des usages dans le temps mais aussi sur de possibles "réversibilités" des réalisations laissant la porte ouverte aux changements et ajustements.

« Tempo territorial », en conduisant cette réflexion, souhaite informer et sensibiliser les élus et les services mutualiser de bonnes pratiques par des études de cas, des exemples précis et ainsi proposer aux Bureaux du temps et aux collectivités une méthodologie et surtout un éclairage nouveau afin que dans les projets d'urbanisme et d'aménagement les dimensions spatiales et temporelles soient associées.

## **2. L'état de la réflexion, Alain Guez**

L'hypothèse du groupe est que les politiques temporelles peuvent intervenir dans les projets d'aménagement. Dans la culture de l'aménagement, des transformations conceptuelles et structurelles ouvrent déjà la voie. On a pu constater le passage de la table rase à la protection du patrimoine ; du zonage à la recherche de la mixité sociale et fonctionnelle ; d'une société cadencée à une société polychronique ; de la notion de progrès à celle de développement durable ; de la notion de planification à celle de projet. Ces transformations dans la manière de concevoir

les projets d'aménagement, correspondent à un nouveau rapport à l'histoire et à la mémoire, à la mixité et diversité des rythmes de vie et de cohabitation des lieux, à une nouvelle conception du futur ouvert et incertain plutôt que déterminé et linéaire. Ces changements sont autant dus à des transformations organisationnelles de la société qu'à un nouveau rapport et de nouvelles valeurs du temps individuel et collectif. Si les politiques temporelles s'inscrivent dans cette culture du projet collectif, il apparaît qu'aujourd'hui ces politiques ne sont pas ou peu impliquées dans des projets d'aménagement qui définissent pourtant l'infrastructure durable de l'habiter. Dans ce contexte nous avons travaillé à l'élaboration de questionnements dans la perspective de développer l'articulation des politiques temporelles avec les projets d'aménagement.

### **Quels objets, quels outils et quelles démarches ?**

Deux questions principales se posent : quels sont les enjeux et les potentialités d'une approche temporelle des projets d'aménagement territorial et urbain ? Quelles pistes de réflexion et d'action pour les politiques temporelles et les bureaux des temps ? Quels "objets", quels outils et quelles démarches ? en d'autres termes il s'agit de comprendre sur quels "objets" travailler, avec quels outils et quelles démarches.

Différentes entrées sont possibles aussi bien sur le plan de la réflexion que de l'action. On peut les regrouper par famille d'enjeux (culturels, sociaux, économiques, esthétiques, etc.) ; par procédure de planification ou de projet (SCOT, PLU, PDU, projet de renouvellement urbain, etc.) ; par typologie d'espace à enjeu (espace public, logement, équipement, service, etc.) ; ou encore par thématique (temps libre, intégration urbaine, gestion de l'espace, etc.).

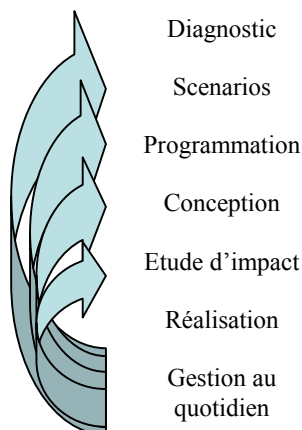
Chacune de ces entrées peut permettre d'instruire les questions que nous nous posons, explorant des singularités ou intégrant globalement les dimensions temporelles en jeu dans tout projet d'aménagement à travers une approche complexe.

### **Comment exploiter les pistes explorer par les politiques temporelles?**

Certaines expériences esquissent d'ores et déjà des pistes de réflexion et proposent de nouvelles configurations des services, équipements et espaces de la ville. A titre d'exemples : l'aménagement d'une place publique adaptée aux différents types et périodes d'usages (Saint-Denis, Poitiers) ; la recherche d'optimisation des équipements sportifs et scolaires (Paris) ; l'approche temporelle pour la mise en œuvre de l'Agenda 21 (Gironde) ; l'expérimentation de nouveaux services culturels aux salariés dans les zones d'activité (Rennes - Grand Lyon) ; l'approche générationnelle ou transgénérationnelle pour la programmation et conception des espaces et équipements publics (Saint-Denis, Paris 12ème) ; l'évaluation d'une école basée sur les principes chronobiologiques (Rennes).

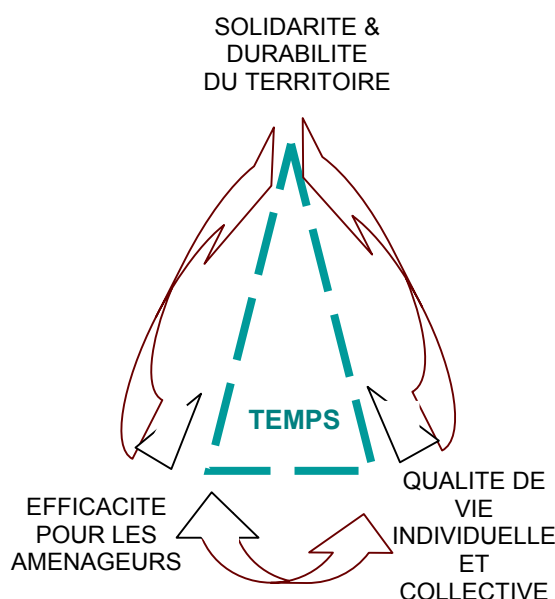
Sur le terrain, on peut observer que la démarche temporelle intervient à différents stades de définition des projets. Les personnes en charge des bureaux des temps déplorent souvent le fait de ne pas intervenir en amont des projets. Mais quel que soit le stade d'intervention, on peut se demander si des expériences de conciliation des temps sont capitalisables dans les phases amont de définition des projets d'aménagement.

Comment les expériences de concordance des temps peuvent-elles être valorisées en particulier en s'inscrivant dans les différentes phases d'élaboration de projet d'aménagement ci-après ?



### **La discordance temporelle des intérêts des acteurs en jeu**

Le trio territoire-aménageur-habitant peut présenter des divergences d'intérêts et d'enjeux à concilier : enjeu d'équilibre durable des territoires dans une perspective de solidarité actuelle et générationnelle ; enjeu d'efficacité à court, moyen et long termes pour les décideurs et aménageurs ; enjeu de qualité de vie au quotidien et projet de vie pour et par les habitants.



Les divergences entre acteurs sont aussi de nature temporelle. En particulier elles peuvent apparaître comme des discordances d'horizon temporel de projet, les différents acteurs du territoire étant chacun inscrits dans des projections à rythmes et durées variables. Par exemple, la valeur du quotidien et du projet de vie des habitants peut rentrer en conflit avec les intérêts de rentabilité des investissements d'aménagement.

### **Des enjeux de différentes natures**

D'une manière générale différents enjeux sous-tendent le développement de l'approche temporelle des projets d'aménagement. Les enjeux listés ci-après pourraient permettre de construire une démarche de co-évaluation des projets d'aménagement, testant des

propositions selon des critères et indicateurs qualitatifs et quantitatifs à définir. Nous pouvons identifier des enjeux :

- Sociaux : égalité d'accessibilité aux activités de la vie quotidienne ; intégration urbaine par la mixité d'activités compatibles.
- Culturels et pédagogiques : sensibiliser les acteurs du territoire aux enjeux des temps de la vie ; former les jeunes générations à une approche complexe des temps du territoire et de l'aménagement.
- Qualité de coexistence entre résidents et habitants temporaires, conception d'aménagement intégrant les structures stables et celles évolutives à des échelles et horizons temporels différents (jour, semaine, saison, année).

... mais aussi esthétiques, organisationnels...

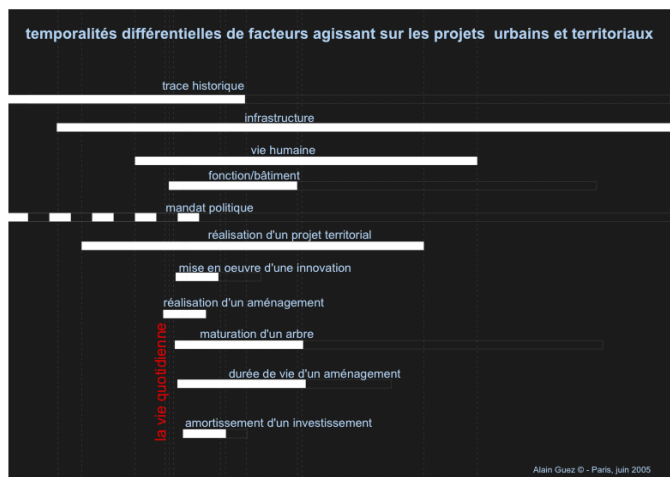
Le projet est ambitieux, mais n'est heureusement pas du seul ressort de *Tempo territorial*. Des réflexions et recherches sont engagés par différents acteurs comme par exemple le Politecnico di Milano qui offre une formation dans la faculté d'architecture sur l'approche temporelle du projet architectural et urbain ou encore la Biennale de Lyon 2005 qui réuni cette année des artistes pour poser la question de *l'Expérience de la durée*.<sup>19</sup>

### **Le temps est un véritable matériau plastique des projets d'aménagement territoriaux et urbains.**

Tout projet compose à partir de temporalités différentielles qu'il s'agit de conjuguer. Le graphe ci-dessous met en parallèle les temporalités différentielles de différents facteurs matériels et décisionnels qui participent d'un projet d'aménagement.

L'élaboration d'un projet revient alors à un travail de composition de cycles, rythmes, durées, articulant des enjeux à la fois organisationnels, sociaux, environnementaux et sensibles. Cette complexité irréductible montre l'amplitude des questions posées par

tout projet d'aménagement et en particulier les questions temporelles qu'il soulève.



### **Problématique : comment mettre en oeuvre une démarche d'aménagement intégrée en termes de temps et d'espaces ?**

Afin de simplifier notre approche nous avons opté pour focaliser notre attention sur l'articulation des temps en aménagement : articulation entre temps long et court terme ; articulation entre les différents tempo de la vie quotidienne : diurne/nocturne, semaine/week-end, régulier/occasionnel.

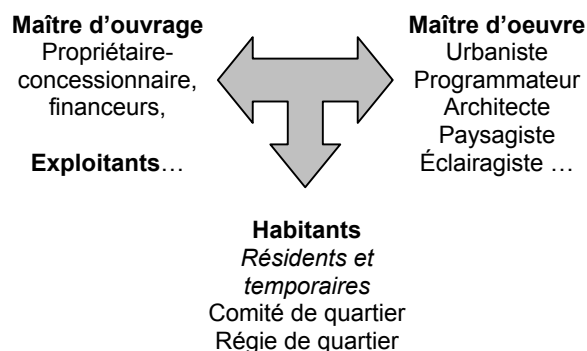
Ces questions appellent des réponses contextuelles qui dépendent de « l'objet » sur lequel on pense pouvoir travailler : l'agenda 21 en Gironde, la gestion des équipements publics, un projet de requalification urbaine, etc.

**Enjeux pour Tempo territorial.** Pour Tempo territorial il s'agit : de sensibiliser les acteurs aux enjeux temporels des projets d'aménagement territoriaux et urbains ; de développer des démarches et des outils qui permettent d'explorer les potentialités d'une approche temporelle ; de partager des expériences de terrain ; et de structurer des méthodes et outils qui puissent être systématisés pour une approche temporelle des projets d'aménagement territorial et urbain.

<sup>19</sup> <http://www.biennale-de-lyon.org>

**Le jeu des acteurs.** Chaque projet d'aménagement réunit un grand nombre d'acteurs. La définition des projets d'aménagement est une opération très « technicisée » dans un jeu d'acteurs structuré. L'approche temporelle peut se « glisser » dans ces processus mais on pourrait aussi proposer de nouvelles modalités de définition des projets d'aménagement territorial et urbain. Par exemple en élaborant des processus participatifs expérimentaux proposant de nouvelles modalités et thèmes de travail.

Dans les projets d'aménagement, le jeu d'acteur peut être simplifié de la sorte<sup>20</sup> :



**Le rôle des Bureaux du temps au sein de ce jeu d'acteurs complexe.** Pour intégrer la démarche temporelle aux projets d'aménagement, en amont de leur élaboration plusieurs possibilités sont ouvertes :

- Participer à l'élaboration des cahiers des charges des études amont.
- Co-piloter des études et projets d'aménagement dans une démarche intégrée (conception-gestion des lieux).
- Assurer le suivi et l'évaluation, en définissant des critères et indicateurs de qualité de la vie.

### Démarche et outils

A travers le repérage que nous avons fait, nous avons pu constater que, selon les projets, des démarches et des outils sont ponctuellement mobilisés et/ou élaborés

localement. Les démarches et outils mentionnés ci-dessous ne sont pas exhaustifs mais indicatifs. Nous les avons classés selon qu'il s'agisse de gestion ou de transformation physique de l'existant.

**Pour une nouvelle gestion de l'existant,** il s'agit d'analyser les caractéristiques temporelles d'un équipement ou d'un territoire :

(1) analyse des fréquentations des services et équipements publics. La ville de Paris et la mairie du 12<sup>ème</sup> arrondissement sont en train de travailler à l'analyse des fréquentations des services et équipements publics dans la perspective d'optimiser leur usage.

(2) Analyse chronotopique d'un quartier de ville. Le Grand Lyon a développé une approche chronotopique du quartier Gerland : relevé des calendriers et horaires d'ouverture des services publics et privés, variation horaire et calendrier de l'offre de transport, caractérisation des lieux selon les types et rythmes de présence et co-présence.

**Pour la construction ou la transformation d'un espace, d'un équipement ou d'un service public :**

(1) conception spatiale et temporelle d'un lieu. A partir du travail de sensibilisation effectué par l'agence des temps de Poitiers, le projet d'aménagement de la place centrale de Poitiers intègre les différents temps et types d'usage de cet espace public ayant une vocation plurielle selon les moments.

(2) Aménagements dédiés à des enjeux relatifs à certaines populations (espaces pour les jeunes, équipements transgénérationnels). Suite à une observation de terrain menée par la Ville de Saint-Denis, la nécessité d'un aménagement dédié aux jeunes est apparue. A travers la sensibilisation des services techniques de la ville et l'implication de jeunes dans l'observation du terrain, un projet intégrant les attentes des jeunes est en cours de définition dans le centre-ville.

A partir des attentes issues du diagnostic préalable au projet urbain de la Porte de Vincennes (Paris), la double nécessité d'équipement pour la petite enfance et pour les personnes âgées est apparue. Un équipement accueillant personnes âgées et enfants est en cours de programmation. Cette démarche a été possible grâce à la sollicitation faite par le

---

<sup>20</sup> Remarque des participants : bien que les flèches du schéma soient à double sens, la proposition a été faite de placer les habitants en haut du schéma et non en bas.

chargé de l'urbanisme à la responsable du bureau des temps du 12<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

(3) Suivi/évaluation. Le bureau des temps de Rennes participe à l'évaluation ex-post d'une école bâtie selon les principes chronobiologiques.

**Capitalisation.** La capitalisation des expériences engagées pourra focaliser son attention sur les démarches et outils de sensibilisation, communication ; d'observation et d'analyse ; d'expérimentation ; de conception intégrée ; de construction de partenariats (Charte, convention, etc.) ; d'évaluation pour l'argumentation et la diffusion de l'approche temporelle. Il est apparu que les politiques temporelles mobilisent des savoirs et savoirs-faire provenant de plusieurs champs disciplinaires. S'il ne s'agit pas toujours de nouveaux outils, ce qui apparaît clairement c'est que la composition d'un ensemble d'outils, habituellement utilisés sectoriellement, construit une approche transdisciplinaire originale orientée au projet.

### ***Des opportunités d'implication des bureaux des temps dans des projets d'aménagement***

Dans la perspective de développer les savoirs et savoirs-faire sur les temps de la ville, des approches temporelles pourraient se greffer sur les procédures existantes. La loi SRU et les documents de planification (PDU, PLU ou SCOT) appellent de nouvelles réponses structurelles. Les principes de l'article L.121-1 de la loi SRU permettent d'engager des réflexions et des actions sur les temporalités dans la recherche d'équilibre, de diversité des fonctions urbaines, de mixité sociale, de respect de l'environnement, des cycles naturels, de la dépense et production d'énergie.

Dans le cadre des PDU, il s'agit en particulier de répondre aux changements structurels des modes et rythmes de vie contemporains ; de prendre en compte une demande diversifiée selon les périodes du jour, de la semaine, des saisons ; de rechercher de nouveaux modèles techniques et technologiques pour saisir la demande « en temps réel » et de construire une offre en adéquation avec les variations

journalières, hebdomadaires et saisonnières de la demande.

Il s'agit alors d'étendre le champs des politiques temporelles vers des politiques temporelles d'aménagement des territoires. Si les politiques temporelles sont aujourd'hui identifiables par des initiatives propres, elles peuvent aussi intervenir en accompagnement de projets menés par d'autres services des collectivités territoriales, comme c'est d'ailleurs parfois le cas. Il s'agit alors d'argumenter l'intérêt d'une approche temporelle dans des projets d'aménagement.

### **Patrick Vassallo<sup>21</sup> « La dimension temporelle dans l'aménagement urbain : de la personne au territoire »**

L'édification urbaine a pour l'essentiel une démarche globale, d'aménagement, rendant compte de visées collectives, massifiantes. Les villes ont été bâties autour et pour le commerce, pour loger les ouvriers, pour moderniser les équipements. Elles ont été façonnées par le travail, l'université, l'administration. Des évolutions récentes ont imprimé une démarche différente en considérant le territoire et la personne comme des ressources. Partir de la personne pour construire le territoire représente alors un nouvel *a priori* pour élaborer une politique urbaine. Les politiques des temps sont directement issues de cette façon de voir.

Dès lors, il n'est guère étonnant que l'enracinement des personnes et des villes, leur sédimentation, leurs rapports supporte la question des usages. Au lieu de partir d'une vision de la ville, cette visée urbaine tente de s'interroger sur tous les éléments du réel, de le dynamiser, tout en articulant les politiques menées autour de valeurs et d'objectifs affirmés. L'enjeu de la démocratie participative est un vecteur de cette nouvelle culture urbaine. Cela renvoie aussi à la redéfinition plus globale des rapports entre individu et collectif, entre le particulier et le général.

Temps urbain, temps de chacun-e : ainsi pourrait être résumé l'enjeu d'une nécessaire redistribution des temps, des espaces et des personnes. C'est de proximité qu'il est ici question, non dans le sens d'un renfermement sur fond de méfiance de l'autre, mais dans le souci de mener des politiques urbaines « à la dentelle », de figurer à partir du concret les transformations proposées, d'inventer un futur en respectant toutes les données vivantes du présent. Le saut culturel appelle une modification profonde des pratiques qui

---

<sup>21</sup> Conseiller municipal, Saint-Denis

**réponde plus finement à la demande. Ceci vaut pour le e-commerce ou les modes de garde d'enfants atypiques mais on voit aussi poindre cette tendance à travers l'émergence de pratiques culturelles nouvelles (théâtre à domicile, ateliers de quartiers)...**

**Les apports de la démarche temporelle.** La démarche temporelle est orientée vers la réponse aux demandes variables des habitants résidents et temporaires en mettant au centre de l'attention la qualité de la vie quotidienne et en répondant aux tendances lourdes d'évolution des modes de vie. L'intérêt de l'attention portée par le groupe à la question de l'aménagement tient aussi au fait qu'il s'agit d'anticiper des configurations territoriales à venir, mais aussi de penser à des « objets infrastructurels et durables » dotés d'une certaine rigidité. En effet, la réalisation d'un aménagement physique est une opération longue et coûteuse engageant des investissements à moyen/long terme et pour une durée indéterminée a priori. S'il est complexe de modifier des calendriers et horaires de services ou équipements, l'aménagement d'un espace public, d'une voirie, d'un transport en commun contraignent dans la durée une organisation du territoire.

- donner une nouvelle valeur à la vie quotidienne dans les projets d'aménagements dont l'horizon est souvent lointain. En impliquant les habitants dans la réflexion sur le futur mais aussi en tenant compte de la qualité de la vie quotidienne dans les phases de chantiers des aménagements (à noter que ce critère n'est actuellement pas pris en compte dans les études d'impacts qui n'évaluent que l'impact d'un projet après sa réalisation).
- rechercher l'adéquation entre offre et demande d'équipements et services localisés en fonction des nouveaux temps de vie collective et individuelle.
- rechercher la compatibilité entre les temps des populations résidentes et temporaires : entre la *ville qui dort*, *celle qui travaille* et *celle qui s'amuse*. Pour éviter les conflits d'usages, mais aussi pour travailler à la mixité et intensité qui caractérisent la vitalité urbaine.
- favoriser une approche générationnelle selon les âges de la vie et

transgénérationnelle des services, espaces et équipements territoriaux et urbains. Il s'agit là de répondre à des demandes dédiées pour telle ou telle population, mais aussi de penser le vivre ensemble dans les lieux de la ville. A l'extrême on pourrait parler de risque de ségrégation générationnelle.

- intégrer des usages alternés des espaces et équipements publics et privés dans un souci d'économie des ressources (ex. diversification des publics possibles d'un équipement ou d'un service,...)
- intégrer la polyvalence des services équipements pour des usages différents selon les périodes (ex. les cours d'école accessibles aux habitants d'un quartier en dehors des périodes scolaires ; voirie fermée à la circulation pour la promenade pendant des périodes fériées).
- intégrer des évolutions possibles des aménagements dans le temps long (intégration de l'incertitude à venir, réversibilité/irréversibilité des infrastructures).

### **Perspectives de travail**

Une réflexion prospective pourrait être conduite sur les champs possibles de réflexion et d'action : familles d'enjeux (culturels, sociaux, économiques, esthétiques, etc.) ; procédures de planification ou de projet (SCOT, PLU, PDU, renouvellement urbain) ; typologie d'espaces à enjeu (espace public, logement, équipement, service) ; ou encore thématiques (temps libre, intégration urbaine, gestion de l'espace).

### **Débat avec le public**

**Chrystelle Amblard : « Améliorer l'accessibilité des équipements publics, tout en élargissant les publics potentiels »**

**Dans les études menées par le Bureau des temps de la Mairie de Paris sur les équipements culturels, sportifs, scolaires, on constate de grandes périodes inoccupées alors que ces équipements disposent de locaux qui pourraient être utilisés pour la pratique de loisirs, très demandée à Paris. Au vu du peu de possibilités de développement spatial du fait d'un urbanisme**



très dense, améliorer l'utilisation temporelle de ces équipements nous semble prioritaire si l'on veut permettre au plus grand nombre un accès à des loisirs de qualité.

Les temporalités de ces équipements peuvent être représentées selon trois typologies : les heures de forte fréquentation, les heures creuses et les heures où l'équipement est fermé au public. Lors des heures de forte fréquentation, des gains substantiels peuvent être trouvés au travers d'une meilleure optimisation de l'usage des salles des équipements, de la location de salles à proximité ou d'une augmentation des horaires d'ouverture de l'équipement le soir et le week-end. En ce qui concerne les heures creuses, de nouveaux publics peuvent être recherchés au travers d'une offre plus attractive ciblant par exemple les retraités, les personnes au foyer ou en recherche d'emploi, les salariés travaillant à proximité.

De manière à limiter les coûts de fonctionnement tout en utilisant au maximum l'équipement, l'accessibilité et la polyvalence des équipements doivent être pensés dès la programmation de l'équipement ou lors de sa rénovation. Cela peut se traduire par la recherche de la polyvalence des locaux de manière à répondre au mieux aux différentes demandes d'utilisation : parois amovibles, casiers de stockage du matériel, etc. mais aussi par différents modes d'accès (avec ou sans personnel) selon les horaires, exemples : accueil en journée et le soir, système de carte magnétique permettant l'accès à des salles selon la programmation, possibilités de fermer au public ou d'accéder de la rue à certaines parties de l'équipement.

*La concertation.* La démarche temporelle est fondée sur le principe de la concertation. Mais de fait, peu d'expériences sont conduites dans ce sens. Or, à l'instar des comités de quartier, il existe de nombreuses instances de concertation en partie animées par les aménageurs. Ces dispositifs sont donc autant d'opportunités à saisir pour la démarche temporelle.

*Quel(s) stade(s) d'intervention pour la démarche temporelle en aménagement ?* Tout en soulignant les difficultés actuellement rencontrées, plusieurs participants insistent sur la nécessité d'intégrer la réflexion sur les temps en amont des projets, dans les cahiers des charges. Cette nécessité induit l'exigence de construire un argumentaire fort destiné à crédibiliser la démarche, notamment aux yeux des aménageurs.

*S'il apparaît nécessaire que la problématique temporelle intervienne en amont des projets d'aménagement, notons toutefois qu'elle peut intervenir à différents niveaux sur la gestion d'aménagements existants ; la conception/réalisation d'un projet ; l'évaluation des impacts d'un projet. Une action en aval d'un projet (une évaluation par exemple) peut a posteriori conduire à l'intégration de principes temporels dans les cahiers des charges d'autres projets.*

*L'aménagement architectural.* A Rennes, une expérimentation a été menée sur les rythmes des enfants dans le cadre du projet de l'école Sonia Delaunay. Une évaluation est conduite et on envisage de diffuser les principes positifs de l'expérimentation à d'autres écoles. Le projet a bénéficié d'une longue préparation et de l'implication d'une institutrice dans la démarche de conception. Des études ont été conduites pour adapter les locaux à l'expérimentation : circulation/ flux des enfants, polyvalence des espaces, temps de repos et organisation des cours sur l'année et non par semaine. Or, de tels moyens ne pourront probablement pas être développés dans toutes les écoles. Le manque de moyens et l'ancienneté de nombreux bâtiments (imposant des contraintes physiques) expliquent la faiblesse de ce type d'actions. Cependant, il est possible d'agir sur l'existant malgré ces contraintes. Dans ce sens, des expériences ont été menées dans les pays nordiques (Norvège/Suède).

*En quoi l'architecture honore-t-elle ce pourquoi elle est construite ?* Thierry Paquot souligne que les centres anciens représentent en France seulement 1,7% de la surface bâtie. 90% des bâtiments français sont construits depuis moins de 30 ans. Les bâtiments anciens ne constituent donc pas (quantitativement) un enjeu primordial. Il estime que la polyvalence architecturale est difficile à réaliser. Selon lui, la question fondamentale que l'on doit se poser est la suivante : en quoi l'architecture honore-t-elle ce pourquoi elle est construite ?

*Dynamique territoriale et mobilité.* A Grenoble, pour limiter le trafic routier et la pollution atmosphérique, le Schéma de cohérence territoriale (SCOT) interdit désormais l'implantation d'hypermarchés en périphérie de l'agglomération. Les petites et moyennes surfaces qui suscitent moins de déplacements sont donc favorisées. Le but est de regrouper

*dans un même cercle de proximité les trois fonctions habiter/travailler/consommer.*

### **3. Pourquoi les administrations publiques et les entreprises doivent-elles construire une démarche temporelle pour mieux conduire leurs projets et leurs politiques ? Roberto Zedda**

Les transformations socio-économiques exigent des administrations et des entreprises qu'elles mettent en place des démarches temporelles. Les approches sectorielles ne fonctionnent plus. La transversalité est rendue nécessaire par de nouveaux usages du temps quotidien par les citoyens ; par une révolution dans l'usage des espaces des territoires et des rythmes de la vie individuelle et collective ; enfin par la construction d'agendas individuels et collectifs, générés par les horaires de travail de plus en plus flexibles et par de nouvelles valeurs attribuées à l'usage du temps de vie.

Je vais argumenter ma réponse à partir des trois thèmes qui ont été discutés au cours des *Tempor'elles* de l'Association Tempo territorial que je reformule ainsi (1) dialogue social et dialogue sociétal ; (2) accessibilité aux services d'intérêt public et général et (3) urbanisme et le temps.

#### ***Dialogue social et dialogue sociétal***

La conciliation des temps de vie et de travail est devenue un concept clé du nouveau *welfare* se construit en Europe. L'Agenda de Lisbonne valorise la qualité du travail, la flexibilité du temps de travail, l'emploi des femmes et la vie familiale. Les politiques temporelles urbaines, mises en place par les Bureaux du temps sont complémentaires. Les politiques de Lisbonne et les politiques temporelles urbaines se renforcent les unes les autres.

Les politiques temporelles urbaines, en Europe, visent à améliorer la conciliation des temps complexes et l'emploi des femmes. L'objectif est d'augmenter les ressources, sur le territoire, afin que les femmes puissent construire avec plus d'aisance les stratégies quotidiennes de conciliation des différents

temps et surtout qu'elles aient l'opportunité de choisir entre différentes options de nature temporelle. Il s'agit d'actions qui « sortent de l'usine » et de la stricte relation syndicat-employeur caractéristique du dialogue social, pour devenir des actions territoriales élargies à un dialogue sociétal qui concerne l'ensemble des citoyens.

Les femmes en tant que dispensatrices de soins (« care givers ») sont au centre de ces politiques, même si les résultats ne sont pas réservés à ce public : « la réconciliation de temps complexes (Zaiczyk 2000) est une idée en termes de civilisation, non seulement pour les femmes, mais pour tout ce qui concerne la relation entre parents et enfants, entre hommes et femmes, entre salariés et employés, entre jeunes et personnes âgées, ainsi que pour les rythmes d'usage des espaces. Cette idée de réconciliation reconnaît et donne de la valeur à la complexité du temps social et de vie dans la civilisation urbaine européenne. Cependant, l'intention est de ne pas réduire la complexité du temps à une pure logique de marché ou à une simple rationalisation de l'existant. » (S.Bonfiglioli, Namur 2001)

**Jocelyne Bougeard<sup>22</sup> Les politiques temporelles doivent participer à la recherche de l'égalité entre les hommes et les femmes**

**La conviction que cette volonté est au bénéfice de tous et de l'ensemble de nos actions politiques. Tous nos champs de réflexion et d'actions sont interpellés.**

**Les évolutions sociales et sociétales rapides et durables doivent être prises en compte : la scolarisation et la qualification des femmes, la présence massive des femmes sur le marché du travail, les inégalités professionnelles (recherche d'emploi, reconnaissance de la qualification, évolution de carrière, rémunération, temps partiels, revenus retraites, femmes "cantonnées" dans les métiers de service, précarité, chômage, etc.) ; le bouleversement de la structure familiale, l'inégale prise en charge des enfants, des parents âgés et des charges domestiques ; l'accès aux services, tout particulièrement pour les plus démunies, l'accès à la mobilité (les femmes sont les plus usagères des transports en commun).**

---

<sup>22</sup> Adjointe au Maire de Rennes, déléguée au Temps de la Ville

Ces données et d'autres encore sont marquées par la difficile conciliation des différents temps de vie des femmes. Nos politiques publiques peuvent et doivent intégrer dans leurs engagements une analyse systématique de genre et agir sur les temps sociaux comme vecteurs pour l'égalité.

La politique européenne nous y invite et représente un encouragement et des moyens précieux de mise en œuvre. Les dispositifs comme par exemple l'Agenda 21 doivent intégrer ces deux exigences que sont les politiques temporelles et l'égalité hommes-femmes.

Soyons lucides, aujourd'hui, dans notre société, ce sujet n'est pas compris comme prioritaire. Ce n'est pas la législation qui s'y oppose, mais elle reste à mettre en œuvre dans tous les domaines ! Nous devons y participer, mettre en évidence que les temps des femmes sont facteurs et révélateurs d'inégalités.

Nous savons le bénéfice de nos échanges et de nos partenariats mais tous nous regrettons la difficulté pour nos collectivités et acteurs sociaux à travailler en transversalité. Dans le respect du champ de compétences de chacun, nous pouvons mieux faire.

Les politiques temporelles sont éminemment transversales, les politiques d'égalité aussi. C'est parce que nous sommes convaincus ici de leur nécessité que nous devons forcer la conscientisation des collègues, élus et services, mobiliser une concertation forte réunissant tous les acteurs concernés, évaluer nos pratiques.

A Rennes, nous avons souhaité que les deux projets européens dont nous sommes porteurs et partenaire visent l'égalité hommes-femmes en ciblant deux "publics" spécifiques : les femmes agents de propreté qui représentent le premier emploi féminin du bassin rennais et les femmes cadres dont on sait les handicaps en terme d'accès et d'évolution de carrière.

Agir sur l'organisation du travail ; alléger les temps contraints consacrés aux activités hors travail ; faciliter l'accès aux activités choisies ; sensibiliser les acteurs et partenaires politiques, économiques et la population en général à la question de l'articulation des temps et de l'égalité,

Tels sont les objectifs que nous visons. Ils méritent d'être plus complètement exposés car ils représentent de réels leviers de changement. Nous en sommes convaincus ici, il nous reste à convaincre !

Etant donné leurs origines dans la pensée féminine et l'importante présence des femmes dans leur gestion, les politiques temporelles accompagnent les politiques d'égalité des

chances, l'égalité homme/femme. Le terrain d'action de ces politiques est celui de la coordination des horaires des services sur le territoire et aussi de la promotion de services avec des horaires atypiques (le soir, la nuit, en urgence, à la demande, etc.). Les services, dont les horaires concernent particulièrement les stratégies individuelles sont les transports collectifs, les commerces, les écoles, les crèches, les services à la personne.

Les chefs d'entreprises et les responsables des organisations des services publics ou privés sont des « producteurs d'horaires ». Ils sont encore peu sensibilisés aux « politiques d'amélioration de la vie professionnelle » (« work-life friendly policies »). Les coûts sociaux sont clairs. Le problème qui se pose est celui de la redistribution des coûts et des bénéfices pour un meilleur équilibre vie/travail et aussi celui des modèles d'actions à prendre en charge collectivement.

On est en présence de projets intégrés (modification des horaires de travail et accessibilité aux services) où il y a deux pouvoirs distincts : le pouvoir « territorial », propre à l'administration publique et le pouvoir de la « production économique », propre aux partenaires du dialogue social.

Le maire, à travers le Bureau du temps, peut négocier avec les chefs d'entreprises en jouant sur leur responsabilité sociale et aussi sur la nécessité de mieux valoriser les ressources humaines. L'administration municipale peut prendre en charge l'amélioration des conditions d'accessibilité aux entreprises et aux services publics, et l'effort à la formation notamment pour leurs personnels qui doivent construire et gérer des projets intégrés. Les entreprises, petites et grandes, peuvent offrir une flexibilité des horaires de travail qui tient mieux compte des besoins de conciliation vie professionnelle/vie familiale de leurs salariés.

Les politiques temporelles - citoyennes et vecteurs d'intérêt général - sont sensibles aux nouveaux usages du temps et de l'espace. Elles « redessinent » le temps de travail dans le temps de vie selon de nouveaux modèles à l'échelle de la journée, de la semaine, etc. Elles n'ont pas pour objet de « casser » le temps de soin au profit du temps de travail ou de « casser » le temps de travail au profit du temps de soin. Ce « remodelage » (« redesign ») a une autre logique - une logique d'action où la légitimité est racinée

dans les nouveaux rythmes de la succession travail/non-travail. » (S. Bonfiglioli, Dublin 2004).

### ***L'accessibilité aux services***

Les services sont un élément central de la qualité de la vie des citoyens, de la stratégie de développement des entreprises et du fonctionnement de la ville. En particulier, les horaires des services (école, transport, magasins, sécurité, culture, etc.) rythment, avec les horaires de travail, les temps de vie des habitants de chaque territoire. Les actions d'harmonisation et de coordination des horaires des services visent à aider les citoyens dans leurs stratégies individuelles et leurs comportements collectifs mis en place pour résoudre les difficultés de l'emploi du temps quotidien.

Le profil temporel de la demande de services est en cours de transformation. On constate : (1) la colonisation de la nuit et des jours de fête pour les services de loisirs et culturels ; (2) l'allongement des horaires le soir et le midi pour les services publics ; (3) la multiplication des horaires flexibles et « à la demande » pour les services à la personne ; (4) l'émergence d'horaires particuliers pour les services rares.

Mais il y a des évolutions temporelles – autres que relevant des horaires – qu'il convient de prendre en considération : (1) on est en train de passer d'une conception généraliste de la prestation à une prestation adaptée aux différents âges et situations des citoyens-usagers. (2) La variabilité de la demande de services et d'horaires s'accroît face à des flux de populations attirés par des activités qui se déroulent à différentes saisons, par des grands événements, par de nouvelles localisations géographiques, parfois très éloignées les unes des autres. (3) La généralisation de nouvelles valeurs associées à la qualité de la vie exige des prestations mieux équilibrées en ce qui concerne la coordination des services et la qualité des lieux d'accueil.

Le problème c'est celui de l'adaptation des horaires de services aux exigences des citoyens. Les horaires d'ouverture des services sont encore rigides à une époque où les temps sont individualisés. Il y a une forte demande pour les services avec des horaires d'ouverture plus flexibles (exemple : par les crèches). Il est clair, que pour les citoyens

(résidents et temporaires), les magasins, les services sanitaires, les transports collectifs, les écoles, ont des horaires insuffisamment adaptés à la demande des clients. Mais il est aussi évident que les horaires des services ne sont pas bien coordonnés entre eux, par exemple ceux des transports collectifs avec les activités culturelles et de loisirs nocturnes.

Il est nécessaire de mener une action continue de coordination entre la demande et l'offre d'horaires d'ouverture et d'avoir une vision stratégique des finalités du service parce que (1) les horaires de travail augmentent la flexibilité et la modularité, ce qui a des incidences en termes d'horaires de services au cours de la journée, de la semaine, de la saison et de l'année ; (2) l'attractivité de la ville, notamment pour les populations temporaires, s'accroît en fonction d'un calendrier qui devient toujours plus dense en activités culturelles ce qui a des incidences sur l'organisation et l'élargissement de la demande d'ouverture des services.

En ce qui concerne le thème de la mobilité durable, les politiques temporelles ont mis en évidence les points suivants : (1) la connexion entre la petite et la grande échelle de déplacement afin de réduire la pollution ; (2) la dimension sociale de la mobilité, c'est à dire la place des femmes, des jeunes etc. dans le problème des transports ; (3) la mobilité pour les entreprises et les travailleurs ; (4) la mobilité des piétons, la requalification et la sécurité des espaces publics.

### ***Urbanisme et temps***

Le fonctionnement d'une ville habitée et ouverte à différentes échelles du territoire est déterminé par une régulation spatiale et temporelle, elle-même activée par les pratiques individuelles et collectives de la vie et/ou du travail, des habitants résidents ou temporaires. La régulation spatiale relève de l'urbanisme. La régulation temporelle relève des différentes administrations qui ont le pouvoir de décider des horaires d'ouverture et des calendriers d'activités. La mobilité et les transports concernent les relations espace-temps qui régulent la vie individuelle et collective dans la ville.

La discipline scientifique qui s'intéresse aux politiques temporelles s'appelle aujourd'hui « urbanistique temporel ». Elle prescrit une

interdisciplinarité avec la sociologie urbaine et l'anthropologie. « S'occuper d'horaires des services d'intérêt public et général signifie s'occuper du fonctionnement de la ville et du territoire. Les horaires (de travail, des magasins, des écoles, du loisir, du transport collectif) ont le rôle de régulation pour les rendez-vous entre les personnes. C'est à dire qu'ils rendent possible la vie collective des habitants d'une ville ainsi que celle des entreprises.

En Italie, le Plan des temps de la ville est l'outil pour gouverner les horaires publics et pour les harmoniser avec les nouvelles exigences des citoyens. Les horaires influencent les temps de vie des citoyens qui habitent leur ville. Il s'agit d'une construction immatérielle. Mais la phénoménologie des horaires existe dans la mesure où elle s'incarne dans l'espace urbain. Les horaires deviennent effectifs seulement quand le service « ouvre » effectivement dans un lieux urbain. Les « horaires localisés », sont la condition du fonctionnement des services.

Ce sont les services de l'urbanisme qui ont la responsabilité d'organiser le dialogue entre les services dans l'espace de la ville, de les localiser en fonction des besoins et en rapport avec les normes de construction. Les services sont, avec les maisons d'habitation, les deux grands thèmes de l'urbanisme d'après-guerre. Avec le thème des services « l'urbanistique » a accompagné la réalisation du contrat social et du modèle de *welfare* qui a dominé jusqu'à récemment. L'un et l'autre sont aujourd'hui en train d'être rénovés. » (Bonfiglioli, 2005)

La planification urbanistique vise à localiser les services dans la ville ainsi que les infrastructures de transport et la planification temporelle s'intéresse aux horaires d'ouverture des services. Ce sont deux outils complémentaires qui concernent le fonctionnement de la ville. Ce sont eux qui, pratiquement, gouvernent les transformations d'usage du territoire urbain et extra urbain.

Hier, les décisionnaires publics sur le territoire n'avaient pas l'obligation de gérer les horaires des services publics. C'est pourquoi les horaires de travail régissaient l'entreprise mais aussi, en dehors de l'entreprise, la journée de tous les citoyens. Les horaires de travail dans l'entreprise étaient le résultat de la négociation par les partenaires du dialogue social (syndicats et entreprises).

Aujourd'hui la situation est radicalement différente. Les nouveaux usages du temps quotidien par les citoyens génèrent une révolution dans l'usage spatial de la ville et du territoire et dans les rythmes de la vie individuelle et collective. Le nouvel agenda individuel et collectif est généré par les horaires flexibles de travail et par les nouvelles valeurs qui viennent attribuer au temps.

Les politiques temporelles ont construit leur problématique à partir de l'observation des pratiques de la vie quotidienne. Cette méthode a permis de trouver une sphère d'action à la micro-échelle de la ville. Exemple de projets : la requalification d'une place, la restitution des espaces publics, les parcours de sécurité pour les enfants qui vont à l'école, l'intégration du système piétonnier dans les autres modes de mobilité, l'ergonomie des parcours pour les piétons, la sécurité de l'accès aux services publics. Un autre thème c'est celui de la ville éphémère des fêtes et des manifestations, du « marché de Noël » et des « nuits blanches » partout dans le monde.

Il y a donc des bonnes raisons pour construire une alliance stratégique entre les plans d'urbanisme et politiques temporelles.

### **Epilogue. Modestes considérations sur le quotidien urbain, Thierry Paquot<sup>23</sup>**

La ville « moderne », celle de tous les flux, qui naît de l'industrialisation et des transports mécaniques impose non seulement un temps « abstrait » à chaque citoyen, mais attribue à la seule vitesse, la mesure de tout progrès. Impossible de ralentir ! une machine en remplace une autre qu'à la seule condition qu'elle aille plus vite. Il en est de même pour une procédure ou pour réformer une administration : le gain de temps semble la garantie de son efficacité. Avec l'électrification, la nuit n'est plus apparue comme l'opposé du jour, mais sa continuité. Ce « continent » jusqu'alors obscur devient le jardin secret des noctambules. La ville a tendance à se vivre vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Attention à la généralisation : cela n'est vrai que pour quelques quartiers bien typés et quelques

---

<sup>23</sup> Philosophe et éditeur de la revue *Urbanisme*

activités ciblées (du service des urgences d'un hôpital à la caserne des pompiers, en passant par les restaurants, les spectacles, les taxis, et quelques usines en trois/huit...). L'on pourrait s'étonner de l'égoïsme de quelques rares fêtards qui réclament, pour leur plaisir, une armée de serveurs...L'on pourrait imaginer, une « ville-à-la-carte » sur la base du volontariat et d'un service de primes spéciales.

Ce ne sont pas les avantages et les désavantages de la « ville en continue » que je souhaite examiner, mais plus élémentairement, les transformations qui affectent, ce que je nomme « le quotidien urbain ». Ce qui distingue les villes historiques d'avant, des villes « modernes », qui dorénavant s'éparpillent en un urbain diffus, c'est la manière dont les habitants, y perçoivent le temps. Je considère que l'individu autonome trouve en ville les conditions propices à son épanouissement, à l'accomplissement de son existence terrestre. Cette observation vaut pour l'ensemble des villes de la planète Terre. Mais comme les villes urbanisent l'ensemble de la planète, il me paraît plus opportun de parler d'urbain. Nous sommes tous, et cela est une situation inédite pour les terriens, des « urbains » dans nos perceptions du monde et d'autrui.

### **Le temps et le concept de vie quotidienne**

Le temps est un concept que la philosophie occidentale a étudié sous tous les angles, mais il trouve chez Martin Heidegger, son penseur le plus percutant. C'est en effet dans *Être et Temps* (1927) que le philosophe, critique de la Technique, va théoriser la notion de « présence » qui permet la compréhension de l'être de l'être-là (*dasein*) par rapport au temps. C'est aussi, dans cet ouvrage exigeant, qu'il analyse ce qu'il entend par « quotidienneté ». Mais auparavant dans un texte de 1924, « Le concept de temps », Martin Heidegger indique que « les événements sont dans le temps, cela ne veut pas dire qu'ils ont une dimension temporelle, mais que, se produisant et existant, ils se rencontrent dans la mesure où ils traversent un présent. Ce temps du présent est explicite comme conséquence d'un déroulement qui constamment roule à travers un maintenant. Une succession dont on dit que le sens de son orientation est unique et irréversible. Tout ce qui est en train d'arriver roule du futur indéfini vers le passé irrattrapable. » (texte traduit par Michel Haar

dans le *Cahier de l'Herne* consacré à Heidegger, en 1983 et republié par Le Livre de poche, en 1989).

Plus loin, il précise : « Dans la mesure où le temps est toujours mien, il y a plusieurs temps. *Le temps* n'a pas de sens. Le temps est temporel. Si le temps est ainsi compris comme être-là, alors seulement s'éclaire véritablement ce que signifie l'énoncé traditionnel concernant le temps quand il dit que le temps est le vrai *principe d'individuation*. » C'est, par conséquent, l'être qui temporalise le temps, lui donne consistance, épaisseur psychologique, puissance évocatrice du passé *via* les souvenirs et la mémoire, en tendant vers la possibilité de devenir. Être c'est pouvoir être, c'est-à-dire sortir de soi. Ainsi la question « Qu'est-ce que le temps ? » qui ne nous procure guère de réponses satisfaisantes, doit être formulée autrement et demander, à la suite de Martin Heidegger : « Qui est le temps ? Ou plus précisément : sommes-nous nous-mêmes du temps ? Ou plus exactement encore : suis-je mon temps ? » En allant « vers », en devenant « présent », le « je » réalise le « temps », celui-ci s'appelle « vie quotidienne ». Cette notion de « vie quotidienne » ne soulève pas l'approbation de tous les penseurs, par exemple l'anthropologue Nobeert Elias n'en voit pas l'intérêt (« Sur le concept de vie quotidienne », 1978 ; traduction française, *Cahiers internationaux de sociologie*, vol 99, 1995) à la différence d'Henri Lefebvre qui l'aborde dans de nombreux écrits et lui consacre une trilogie (*Critique de la vie quotidienne*, L'Arche, 1947-1981). Cela est connu.

Personnellement, je trouve cette notion très riche pour l'intelligibilité des agissements ordinaires, répétitifs, habituels de chacun d'entre nous. Comme, notre « nature » est à présent « urbaine », je suggère de nommer tout ce qui relève de la vie quotidienne, « le quotidien urbain ». Il s'agit des temporalités qui s'entrecroisent régulièrement et confèrent à notre existence un sens. Celui-ci peut générer un malaise – le mal-être, l'angoisse, le sentiment de « perdre » son temps, de ne pas « progresser » dans sa vie...- ou, au contraire, une satisfaction (le sentiment d'une plénitude, l'impression de croquer la vie à pleines dents !). Ce quotidien urbain est fait de mobilités, d'attentes et d'activités diverses, dont les localisations dessinent une géographie existentielle spécifique aux limites parfois « flottantes ». Ces parcours de notre

quotidien urbain forment une cartographie à plusieurs strates, compte tenu des techniques que nous utilisons pour soit nous déplacer, soit faire se déplacer des informations. L'automobile, mais aussi et surtout Internet et le téléphone, rendent discontinus les territoires que nous parcourons, tout comme, ils participent à l'émiettement de notre temps. D'une certaine façon, l'*homo urbanus* est davantage préoccupé par le temps que par l'espace, ou plus exactement, le désenboîtement du temps et de l'espace que les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications autorisent, donne à l'espace - entendu comme géographie - une incroyable souplesse, alors qu'elles attribuent au temps, un remplissage effrayant, que seul un accroissement de vitesse pourrait dégager. Autant notre géographie existentielle ignore de plus en plus les contraintes de la géographie physique (climat, relief, catastrophes « naturelles »), autant notre quotidienneté connaît un inquiétant trop plein. L'agenda, les loisirs, les déplacements, les achats, le « travail », etc., tout semble contribuer à un sur-usage du temps quotidien.

### **Réexploiter la notion d'écologie temporelle**

Il convient, me semble-t-il, de réexplorer la notion d'« écologie temporelle » (*Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, par William Grossin, Octares-

éditions, Toulouse, 1996) et de la confronter aux évolutions actuelles du capitalisme (*L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*, par André Gorz, Galilée, 2003) et aux changements techniques en cours (*Ville panique. Ailleurs commence ici*, Galilée, 2004) afin d'apprécier les actions expérimentées ici ou là, visant à rendre davantage viable telle ou telle ville, selon les différents des uns et des autres. Je constate, dans le monde occidental, l'ébranlement de deux triades, l'organisation du temps quotidien et celle de la vie. En effet, la tripartition du jour en « métro-boulot-dodo » ne rend plus compte des pratiques vécues. De même, la tripartition de la vie en une enfance et une adolescence consacrées à la formation, une « vie active » et une retraite (je note au passage, que ce mot appartient au vocabulaire militaire et désigne une défaite !) ne colle plus à une existence moins strictement délimitée et davantage soumise aux aléas de toute nature. Enfin, l'aspect paradoxal des désirs humains ne doit pas être sous-estimé : aller vite et aussi parfois lentement, être seul mais avec d'autres, vouloir le calme mais aussi les bruits de la ville, réclamer la campagne mais également la ville à proximité... Je ne voulais pas décrire, ce que vous connaissez mieux que moi, à savoir les politiques du temps initiées par telle ou telle municipalité, ou me risquer à esquisser les tendances à l'œuvre dans notre société, qui modifieront nos modes de vie, mais articuler le temps destinale aux temps sociaux dans le cadre urbain. Le débat continu !

---

## Biographies

### **Chrystelle Amblard**

Chef de projet au Bureau des Temps de la Ville de Paris.

### **Jocelyne Bougeard**

Adjointe au Maire, déléguée au Temps de la Ville et à l'égalité hommes/femmes. Chargée d'un quartier. Responsable politique du Bureau des temps. Conseillère communautaire de la métropole rennaise. Co-présidente de la commission Temps sociaux du Conseil de développement du pays de Rennes.

### **Marie-Pierre Brunet**

Conseiller sénior, Agefos-pme Rhône-Alpes, conseil auprès de pme : conduite de projets Ressources Humaines ; accompagnement méthodologique pour l'élaboration du plan de formation, la mise en œuvre de démarche de gestion des emplois et des compétences. Ingénierie de financement. Chef du projet sur Lyon - 7<sup>ème</sup> : « Articulation des temps et développement des compétences ». Maîtrise d'économie, Troisième Cycle I.G.S. « Management des Ressources Humaines ».

---

### **Catherine Coutelle**

Professeur. Conseillère municipale déléguée aux Maisons de quartier (1983-1989) .Adjointe au Maire, déléguée aux transports (1989-2000) ; vice-présidente du District (même délégation). Vice-présidente du GART (1995-2000) ; présidente de l'Association « Femmes en mouvement, transports au féminin ». Adjointe au Maire, déléguée au Développement économique, à l'Université et au temps (2001). Vice-présidente de la Communauté d'agglomération de Poitiers (même délégation).

### **Pier Paolo Detorri**

Directeur de la société "Services aux Entreprises". A réalisé et gère à Prato (Italie) une zone industrielle (1<sup>er</sup> Macrolotto), où il a pu expérimenter de nombreux services mutualisés afin, d'une part, de favoriser la conciliation des temps de travail et des temps de la personne et, d'autre part, de réduire l'impact environnemental et social causé par les 350 PME y localisées dans ce Parc industriel.

### **Alain Guez**

Architecte-Phd urbanisme, membre de ARUTM du Polimi et associé au LAA de l'ENSPV. Travaille sur des projets territoriaux, urbains, architecturaux en articulant espace et

temps. Co-anime le groupe « Temps, territoire, aménagement » de Tempo Territorial. Enseigne à l'ENSAPM, et à la Faculté d'Architecture du Polimi.

## **Pierre Dommergues**

Docteur d'Etat. Professeur des universités. Auteur d'une douzaine d'ouvrages (la moitié sur la société et culture nord-américaines, l'autre moitié sur les problèmes de conduite du changement dans les territoires). A participé à l'introduction des politiques temporelles en France. Conseiller scientifique à la Datar. Délégué général de l'Afet.

## **Thierry Halay**

Chef de Projet au Bureau des Temps de la Ville de Paris

## **Mad Joubert**

Conseillère municipale, déléguée à la Mairie de Poitiers, en charge de l'Agence des Temps de la Communauté d'Agglomération de Poitiers (CAP) depuis mars 2001. Titulaire de la CAP. Présidente de l'Association Pluri'elles pour la parité

## **Anne-Marie Monomakhoff**

Présidente de l'Association française TEMPO Territorial, économiste de formation, elle est Directrice des études au Conseil général de la Gironde et y exerce, auprès du Directeur général des Services, des fonctions de conseil interne et de management de projets stratégiques. Elle a préalablement dirigé les technopoles d'Orléans et de Bordeaux. Administrateur de France Technopoles et de l'IASP - International Association of Sciences Parks -, elle en a été trésorière pendant plusieurs années.

## **Joëlle Nicolas**

DESS en sociologie urbaine à l'Université de Strasbourg, chef de projet à la Communauté urbaine du Grand Nancy. A participé au montage de projets liés à la garde d'enfants en horaires décalés, aux nouvelles formes de mobilité, aux nouveaux services.

## **Thierry Paquot**

Philosophe, professeur des universités (IUP-Paris XII), auteur de *L'Art de la sieste* (Zulma, 1998) et directeur du volume collectif, *Le Quotidien urbain. Essais sur les temps des villes* (La Découverte, 2001).

## **Béatrice Ogée**

Directrice juridique internationale d'ACCOR SERVICES. En 2001, par conviction personnelle et professionnelle, Béatrice OGEE crée et développe, au sein du Groupe, « Bien-Etre à la Carte® » dont elle est directrice générale (2002-2005). Depuis mars 2005, elle est directrice commerciale et marketing de Accor Services France, en charge notamment du développement des services à la personne au sein de Accor Services en France.

## **Thérèse Rabatel**

Vice-présidente du Grand Lyon. S'est intéressée aux questions de temps à partir de son expérience d'élue municipale en Lorraine, de sa confrontation à la montée du chômage dans les années 1980 et de son engagement féministe. Est aujourd'hui élue de Lyon chargée des personnes âgées sur le 4<sup>ème</sup> arrondissement, et vice-présidente du Grand Lyon chargée des politiques temporelles.

## **Dominique Royoux**

Docteur en géographie, directeur du Service recherche et développement et de l'Agence des temps de la Communauté d'agglomération de Poitiers. Il est également professeur associé à l'Université de Poitiers depuis 2002. Ses thèmes de travail et de recherche portent sur les politiques d'innovation institutionnelle et de médiation territoriale. Au sein de Tempo territorial, il a en charge, la responsabilité du groupe « Temps, services et territoires ».

## **Danièle Touchard**

Après avoir exercé des fonctions au Cabinet du Maire Edmond Hervé, puis dans le secteur de l'Égalité des chances entre les femmes et les hommes, Danièle Touchard dirige le Bureau des temps de la Ville de Rennes. Le Bureau des temps développe plus particulièrement des politiques temporelles visant à favoriser l'égalité femmes-hommes (Programmes européens).

## **Lucie Verchère-Tortel**

Chargée de mission « Espace des temps du Grand Lyon » depuis mai 2003 ; chargée d'études au CERTU entre 1996 et 2003. Domaines d'interventions : approche psychosociale des pratiques de l'espace, en particulier sur les temps et rythmes urbains de la ville ; liens entre rythmes de travail, mobilité et services de la ville ; mise en place des « bureaux des temps » ; émergence d'un nouveau dialogue social territorial ; pratiques et modes de vies en péri-urbain.

## **Patrick Vassallo,**

Conseiller municipal, délégué de Saint-Denis (93). Elu depuis 2001 sans appartenance partisane, militant politique et associatif depuis les années 70. A toujours été attentif au développement du mouvement social et aux dynamiques de la société, y compris dans le sens d'une refondation des pratiques politiques et des organisations sociales. Syndicaliste (1978-2002). Nombreuses responsabilités locales et nationales, tant dans le mouvement syndical des fonctionnaires que dans des unions locales. Participant actif des Forums sociaux et d'alternative citoyenne en Ile-de-France.

## **Patrice Vuidel**

Exerce une activité de conseil et d'accompagnement de collectivités locales dans leurs projets de développement (mobilité, services etc.). Est l'un des initiateurs de la réflexion sur les temps de la ville à Saint-Denis, où il a développé pendant six ans des actions articulant acteurs publics et privés.

## **Roberto Zedda**

Architecte, professeur d'urbanisme à l'Université Politecnico de Milan en Italie. Président du Consortium Tempi della Città (Politecnico de Milan, villes de Bolzano, Cremona, Vigevano) et adjoint à la présidence de l'Association européenne EUREXCTER. Thèmes de recherche : évaluation des politiques temporelles urbaines et adaptation des systèmes techniques à l'analyse, la conception et la gestion des politiques temporelles. A participé à la conception et à la du prototype de la première carte chronotopique. Actif dans le débat pour la mise en place de lois nationales et régionales sur les temps des villes.

Edité le 12 décembre 2005