



Marché d'Ivry-sur-Seine durant le confinement au mois de mai 2020



70 km²

d'emprise au sol pour les équipements qui sont restés partiellement ou totalement fermés, lors du confinement dans la Métropole du Grand Paris

La crise de la Covid-19 de 2020 est l'occasion de mesurer à la fois la résistance et les fragilités des équipements et services publics. Le ralentissement de la pandémie autorise un premier retour d'expérience.

En temps de crise, le maintien des services publics de nécessité constitue la première priorité. Ils sont essentiels pour éviter les ruptures d'approvisionnement, prendre en charge les plus vulnérables, permettre aux travailleurs essentiels de remplir leurs missions et assurer la mise en œuvre des mesures de protection et de soin.

Au-delà de la période de confinement et des contraintes de la pandémie sur les services de santé, la distanciation physique imposée sur la longue durée a altéré les conditions d'accueil du public dans la quasi-totalité des équipements. Parallèlement, le déploiement du nu-

mérique a permis de préserver l'activité de nombreux services.

Des enseignements sont déjà et seront tirés par les collectivités de cette période particulière, pour se préparer à d'autres crises auxquelles les territoires pourraient être confrontés : crises sanitaires mais aussi inondations, canicules ou encore attentats. **Si l'analyse porte en premier lieu sur les réponses qui ont été apportées pour le respect des mesures de distanciation physique temporaires, elle décrit aussi comment les équipements et services publics sont allés plus loin dans l'adaptation et ont ainsi posé des jalons pour l'avenir.**

L'Atelier parisien d'urbanisme (Apur) a lancé en 2015 une réflexion sur les nouveaux modes d'action dans la ville : occupations temporaires, innovations publiques, initiatives citoyennes¹. En 2018, une nouvelle étape d'analyse s'est engagée, portant sur les évolutions des équipements et services publics. À partir d'échanges avec les services techniques des collectivités du Grand Paris, ce travail a abouti à la publication du Paris Projet n° 44 : *Équipements et services publics 2030*².

Cette note propose une première analyse des réponses apportées pendant la crise sanitaire pour les équipements et services publics, à partir des retours d'expérience et des enjeux identifiés par les acteurs et les usagers. Les premiers défis pour le fonctionnement des équipements et services publics ont été le confinement et l'impératif de distanciation physique. C'est ensuite la mobilisation des espaces disponibles qui a été une priorité pour laquelle les réponses ont pu varier selon les territoires. Cette capacité à mobiliser de l'espace fait partie des ensei-

gnements prioritaires car elle apporte la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux contraintes qui resteront toujours difficiles à prévoir. Le recours à des espaces polyvalents et modulables, ainsi que l'activation d'équipements nomades, sont aussi des ressources qui renforcent la capacité d'adaptation des services publics. Des synergies organisationnelles sont aussi apparues comme utiles, telles que l'élargissement des plages horaires pour alléger les heures de pointe dans les transports en commun, le transfert d'agents entre équipements et l'appui aux initiatives citoyennes. Ces innovations facilitent l'efficacité des mesures de soutien aux agents des services publics -dispositifs et équipements de protection, aides au transport, logement-indispensables pour que les services et équipements puissent continuer à fonctionner dans un moment d'urgence. À l'avenir l'adaptation des équipements et services publics pourra prendre appui sur un équilibre entre la numérisation temporaire d'une partie des services, la souplesse dans leur gestion et leur usage, et le maintien d'un accueil du public dans des conditions ajustées à la crise.

Cette note propose une première analyse des réponses apportées pendant la crise sanitaire, à partir des retours d'expérience et des enjeux identifiés par les acteurs et les usagers

Les équipements et services publics face à l'impératif de la distanciation physique

La distanciation physique, pierre angulaire de la gestion de crise contre la Covid-19

La distanciation physique, élément clé des mesures mises en place pour lutter contre l'épidémie de Covid-19, a constitué un défi pour les services publics, en particulier pour le fonctionnement des équipements recevant du public. La promiscuité au sein des salles de classe, dans les piscines ou encore dans les salles d'attente, étant inconciliable avec les règles sanitaires imposées. L'arrêté du 15 mars 2020 a abouti à l'impossibilité pour la grande majorité des équipements d'accueillir du public pendant la

période, à l'exception des équipements de santé et des services réglementaires (état civil etc.). Ces derniers ont été contraints de mettre en place un mode de fonctionnement dégradé, avec un accueil du public réduit et encadré.

Des dispositifs pour faire respecter les gestes barrières

Afin de faciliter les réouvertures des équipements à partir du 15 mai 2020, des guides et aménagements spécifiques ont été mis en place pour aider au respect des gestes barrières. Le premier objectif était de **disposer de suf-**

¹ – *La ville autrement – Initiatives citoyennes, urbanisme temporaire, innovations publiques, plateformes numériques*, Atelier parisien d'urbanisme, 2017

² – *Équipements et services publics 2030, Paris Projet #44*, Atelier parisien d'urbanisme, mars 2020



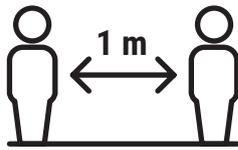
Signalétique du studio 5.5 devant les écoles Poulletier, Paris 4^e

© Apur – Martin Wolf



Distribution par l'équipe Citizencare de kit d'hygiène pour les sans-abri au Carreau du Temple, Paris 3^e

© Christian Garcès : président de Citizen care. Eclodie Gallard : vice-présidente de Citizen care. Emmanuelle Faivre : trésorière de Citizen care



4 m²

d'espace minimum par personne pour accueillir du public pour garantir la distanciation physique

fisamment d'espace pour accueillir du public tout en garantissant la distanciation physique. Ainsi, chaque usager (élève et sportif en particulier) devait pouvoir bénéficier de 4 m² d'espace réservé. Des aménagements spécifiques ont été également déployés, pour aider à respecter la distanciation physique, aussi bien à l'intérieur de l'équipement qu'à ses abords. Des signalétiques ont ainsi été mises en place à proximité des écoles, notamment celle, expérimentale, créée en partenariat avec le studio de design 5.5 devant deux écoles parisiennes, ainsi que d'autres marquages au sol plus spontanés. Des mesures immédiates de protection pour les agents et le public ont été progressivement déployées : désinfection des lieux d'accueil du public, en particulier des zones de contacts, aménagements spécifiques (vitre de séparation), distributions de masques aux agents, installations de distributeurs de gel hydroalcoolique y compris dans l'espace public.

À partir du 22 juin, les dispositifs de distanciation physique ont été largement assouplis dans les écoles maternelles et sont devenus facultatifs dans les écoles élémentaires et les collèges, en fonction de l'espace disponible dans les locaux.

Les équipements inutilisés, un potentiel à exploiter

Les équipements qui sont restés partiellement ou totalement fermés, lors du confinement (équipements d'enseignement, petite enfance, culture et loisirs, action sociale, administration) représentent une emprise au sol de 70 km² dans la Métropole du Grand Paris. Les équipements d'enseignement en particulier se distinguent représentant une surface de plus de 25 km². Ces emprises, leurs espaces extérieurs mais aussi les surfaces de planchers qui leur sont associées représentent un gisement d'espace en capacité d'apporter des réponses aux besoins en temps de crise : distance physique imposée pour la Covid-19, inondations dans d'autres cas, canicule etc.

Face à l'impossibilité d'accueillir du public dans la plupart des équipements, plusieurs dispositions innovantes ont vu le jour pour offrir des solutions alternatives et exploiter les ressources offertes par ces fermetures. La commune de Montreuil, à travers un plan de continuité d'activité et en collaboration avec Emmaüs Alternatives, a mis en place un accueil de jour pour les personnes sans-abri dans un gymnase municipi-

pal. À Malakoff, le centre municipal de santé Maurice Ténine a été transformé en un centre territorial ambulatoire spécifiquement dédié à la Covid-19. En coordination avec l'État et l'association Aurore, plusieurs sites permettant la distribution de 5 000 sachets repas individuels ont été mobilisés à Paris, dont le Carreau du Temple dans le 3^e arrondissement et les Grands Voisins dans le 14^e.

Équipements polyvalents et espaces mutualisés : atouts et défis en temps de crise

Les équipements polyvalents sont en mesure d'accueillir différents usages et activités, sans que cela nécessite d'importantes transformations. La mise en commun d'espaces s'effectue à la fois entre équipements et au sein d'un même équipement dans le cas d'un équipement mutualisé. Pour y parvenir, des espaces poreux sont créés afin de faciliter le partage des usages. Ces espaces poreux peuvent être menacés par les impératifs de sécurité sanitaire et les enjeux de responsabilité en cas de contamination. Des dispositifs de gestion partagée peuvent apporter une réponse face à ce risque, par la désignation d'un gestionnaire unique en temps de crise, associée à la mise en place d'un guichet unique pour l'accueil du public par exemple.

Le futur « super équipement » Pinard, qui regroupe un gymnase, une crèche et une école, sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul incarne ces enjeux. Il comprend des locaux mutualisés selon les heures de la journée. La mutualisation externe de ces espaces est permise, ils peuvent par exemple être utilisés par des associations de quartier. Un fonctionnement de ce type ouvre la voie à une utilisation mutualisée en temps de crise, par exemple pour l'hébergement d'urgence ou pour accueillir des activités spécifiques liées à la lutte contre la crise.

Les maisons et centres de santé pourraient par ailleurs s'avérer particulière-

ment utiles lors d'une prochaine crise sanitaire, notamment pour pallier les contraintes inhérentes aux cabinets de médecine de ville qui souvent ne peuvent pas adapter leurs salles d'attente. La Métropole du Grand Paris prévoit, dans son plan de relance, de soutenir la création de ces lieux d'accueil de santé polyvalents.

Une reprise d'activité différenciée, progressive et encadrée

La réouverture des équipements et services publics, fermés pour une grande majorité d'entre eux jusqu'au 14 mai (écoles, crèches à l'exception des établissements accueillant les enfants de soignants) et pour beaucoup jusqu'au 22 juin (équipements sportifs) a été progressive et encadrée par des protocoles permettant le maintien de la distanciation physique pour le public et les agents.

Les écoles, primaires et maternelles dans un premier temps, ont réouvert partiellement à partir du 15 mai, mais seulement pour une partie des élèves. En raison du manque d'espace disponible, les niveaux à enjeu (CP, CM2) ont été priorités, de même que les élèves dont les parents exercent une profession indispensable à la lutte contre la Covid-19 et à la gestion de la crise. Les collèges et lycées ont réouvert quant à eux début juin, avec

un régime de priorisation similaire. Les cantines scolaires n'ont cependant pas toutes pu reprendre une activité normale, ce qui expose les familles nombreuses modestes à des difficultés financières.

Une certaine liberté a été laissée aux directeurs d'école pour apprécier la faisabilité de ces mesures et les adapter aux spécificités locales. Plusieurs élus de Seine-Saint-Denis ont cependant estimé ne pas disposer des moyens, tant humains que matériels, d'accueillir les élèves avant septembre dans le respect des protocoles du ministère de l'Éducation nationale, mettant ainsi en lumière les inégalités de moyens qui restent vives entre territoires. Cela a pour conséquence de renforcer encore les disparités, ne permettant pas d'offrir une continuité scolaire minimum là où pourtant les situations de décrochage sont plus fréquentes. Celles-ci sont am-



Information municipale par la commune de Drancy (93)

© Apur - Martin Wolf

Le taux d'usage des bâtiments pourra révéler des situations de sous-occupation afin d'identifier d'éventuels gisements de surface bâtie

plifiées lorsque les élèves ne disposent pas du matériel informatique adapté. Pour y remédier, la commune de Villepinte a, par exemple, prêté 200 ordinateurs à des élèves modestes pour assurer la continuité pédagogique.

Les équipements de la petite enfance ont progressivement réouvert en ordre plus dispersé, tandis que la réouverture des musées s'effectue en fonction de leur fréquentation, leur configuration et des modalités d'organisation sanitaire proposées par leurs gestionnaires. Les équipements sportifs, les piscines, les salles polyvalentes et les salles des fêtes peuvent réouvrir leurs portes à partir du 22 juin, en mettant en place des mesures adaptées au contexte sanitaire.

Les piscines découvertes ont été les premières à rouvrir, selon des modalités qui varient. Leur accès n'est parfois autorisé qu'à une partie du public (résidents, abonnés, PMR et femmes enceintes), la réservation obligatoire et le temps de nage limité, comme au Centre aquatique de Neuilly-sur-Seine. À Paris, elles sont ouvertes par créneau de trois heures pour pouvoir désinfecter régulièrement les locaux. Les vestiaires collectifs sont fermés et leur capacité d'accueil est ajustée pour respecter la distanciation physique, notamment la nécessité de disposer de 4 m² par nageur.

Le besoin d'anticiper et de suivre l'évolution des besoins en temps de crise

La baisse du nombre de résidents de la Métropole du Grand Paris à la suite de la mise en place du confinement, estimée par l'Insee³ à un solde net compris entre 620 000 et 810 000, soit un peu plus de 10 % de la population, interroge l'offre et le taux d'équipement et de services selon les territoires. Comment anticiper et évaluer en temps réel les besoins afin d'être en mesure d'adapter le service public ? À titre d'illustration, les communes et territoires dans lesquels l'offre d'équipements de santé est la plus limitée, en particulier en Seine-Saint-Denis, sont aussi ceux dans lesquels les départements ont été plus rares, aboutissant à une population plus nombreuse en attente de services. Le confinement a par ailleurs eu pour effet immédiat de réduire la fréquentation des quartiers de bureaux et densifié en journée des quartiers d'habitat, inversant le rythme d'usage de certains espaces, et les besoins associés.

Des dispositifs d'observation des populations présentes sur les territoires selon les jours de la semaine et les heures de la journée pourraient être développés pour adapter l'offre de services et d'équipements au plus près des besoins.

Durant la période de confinement, les grands services urbains que sont la distribution d'eau potable, d'énergie, et la collecte des déchets ménagers ont connu une forte évolution de leur sollicitation : à titre d'exemple, la consommation d'eau potable a baissé à Paris de 20 % en moyenne et les déchets ménagers collectés ont vu le tonnage correspondant fondre de 40 %.

L'Apur s'est lancé dans une démarche d'analyse de l'évolution fine de ces consommations/productions pour

pouvoir évaluer l'évolution du taux d'usage des bâtiments avant et pendant le confinement, mais aussi dans le Grand Paris « post-Covid 19 ». Ce taux d'usage pourra en particulier révéler la sous-occupation de bâtiments résidentiels, tertiaires et des équipements, afin d'identifier d'éventuels gisements de surface bâtie dont l'usage pourrait être réévalué selon des modalités à inventer, l'optimisation du « déjà là » constituant l'un des leviers pour tendre vers des territoires résilients et neutres en carbone.

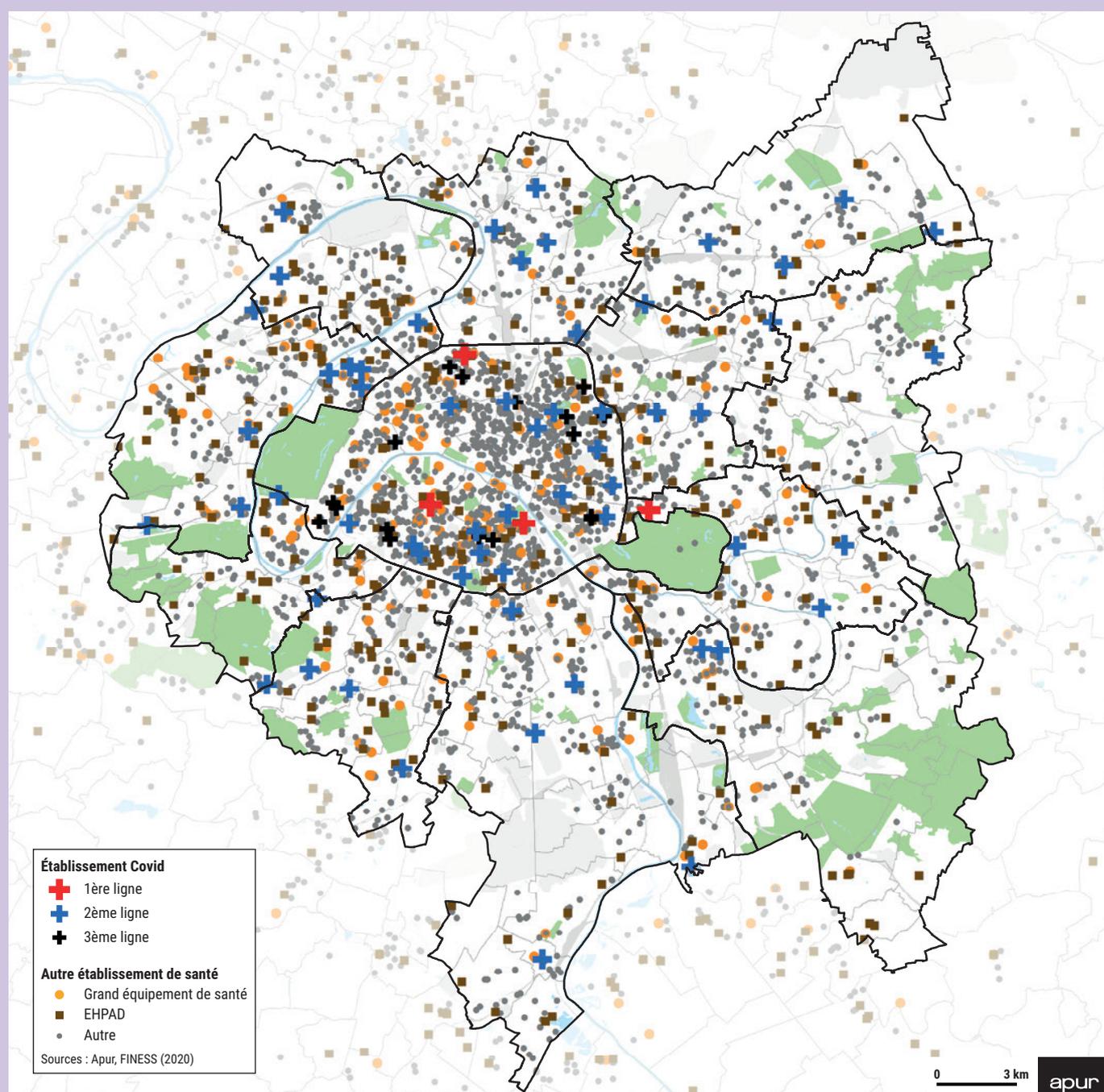
3 – Population présente sur le territoire avant et après le début du confinement – premiers résultats, Insee, 8 avril 2020

Équipements de santé et accès aux soins : de fortes inégalités territoriales

Les équipements de santé ont été au cœur de la gestion de la crise de la Covid-19. Si les 3763 équipements situés dans la Métropole du Grand Paris, dont 277 grands équipements de santé (hôpitaux, cliniques) et 676 équipements de proximité (dispensaires, centres de santé), constituent un atout majeur pour affronter ce défi sanitaire, des inégalités territoriales dans l'offre d'équipe-

ments de santé demeurent. Alors que le territoire de la Métropole compte un peu plus de deux hôpitaux pour 100000 habitants, la Seine-Saint-Denis n'en compte que 0,9. De plus, la Seine-Saint-Denis, qui est le département de petite couronne qui a connu la plus forte surmortalité lors de la crise de Covid-19 (+ 118 % entre le 1^{er} mars et le 10 avril 2020 par rapport à la même période en 2019) ne compte sur son territoire aucun établissement de santé de « première ligne » pour l'accueil de

patients Covid-19. La plus forte prévalence de la maladie limite par ailleurs le nombre d'agents disponibles et affecte donc le fonctionnement des services publics en général. Celui-ci a également été affecté par la réduction de l'offre de transport. À l'échelle métropolitaine, l'accessibilité dégradée aux services publics en temps de crise, à la fois pour le public et les agents, plaide pour une « ville du quart d'heure » où la proximité et l'accessibilité des équipements sont favorisées.



Des pistes pour renforcer la résilience des services publics en temps de crise

Pour que les principes de continuité et d'égalité, qui fondent le service public, puissent être effectifs, leur adaptation, qui représente un autre de leurs principes fondateurs, est indispensable. Les conséquences de la pandémie de Covid-19 ont également mis en lumière le besoin d'anticiper d'autres situations de crises à venir, sanitaires ou d'autres natures.

Mobiliser plus d'espaces disponibles pour adapter l'accueil du public

Les caractéristiques de la Covid-19 ont imposé de limiter l'accueil du public dans des espaces confinés, propices à la contamination. Bien que des dispositifs d'urgence pour protéger le public et les agents soient nécessaires, comme les vitres de séparation, **des solutions hybrides et réversibles apportent aussi des réponses. La première condition pour permettre le respect de la distanciation physique demeure en effet de disposer du plus d'espace possible pour accueillir le public.** Plus un service public dispose d'espace rapidement mobilisable en temps de crise, plus il sera en mesure de poursuivre son activité de façon optimale.

L'espace disponible est rare dans une ville dense. Le confinement et la fermeture de nombreux services publics ont cependant « libéré » des espaces inutilisés, pouvant être réemployés pour d'autres usages. **La distanciation physique peut être facilitée par l'utilisation extensive de ces espaces.** Alors que les bureaux ne sont en temps normal occupés qu'environ un tiers du temps, ce taux a encore fortement diminué pendant cette période du fait de la mise en œuvre du télétravail. De même, une majorité d'écoles, les gymnases, les conservatoires sont restés fermés pour leur pu-

blic habituel pendant près de deux mois. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils soient tous restés inutilisés.

À Vincennes, certains équipements municipaux inutilisés dans la période ont été mobilisés pour accueillir des enfants qui ne pouvaient pas reprendre l'école, notamment ceux qui ne sont ni en CP, ni en CM2. Ce dispositif complémentaire de continuité pédagogique, encouragé par l'État sous la forme des 2S2C (sport, santé, culture et civisme), a pris place dans plusieurs équipements de la commune (conservatoire, espace-jeunes, gymnase), pour permettre d'accueillir un nombre plus important d'enfants. Il a concerné 200 enfants par semaine dans un premier temps, accueillis par groupes de 10 personnes.

Dans le contexte de la crise de la Covid-19, un défi spécifique s'est présenté aux gestionnaires des équipements -la formation de queues dans et en dehors de leurs locaux- soulignant l'importance du maillage et du renforcement des services de proximité. Ainsi, alors que 42 bureaux de poste ont fermé entre 2016 et 2018 dans la Métropole du Grand Paris, soit près de 10 % du total, des queues de plusieurs dizaines de personnes se sont souvent formées à l'entrée des bureaux ouverts lors de la crise.

L'espace public, encore majoritairement alloué à la voiture, a rapidement été considéré comme un espace mobilisable pour y développer des usages. Des démarches d'urbanisme « tactique » se sont déployées dans toutes les communes, permettant des aménagements provisoires adaptés aux différentes configurations et aux besoins.

Sur le modèle du parklet, qui étend les trottoirs en substituant aux places de

La première condition pour permettre le respect de la distanciation physique demeure de disposer du plus d'espace possible pour accueillir le public

parking d'autres usages, telles qu'une extension des terrasses de restaurant, l'espace public d'un territoire dense comme celui la Métropole du Grand Paris montre ses capacités d'évolution et d'optimisation. La période de crise actuelle et les expérimentations menées permettent également d'anticiper les possibles conflits d'usage entre les usagers des équipements et les autres usagers de l'espace public.

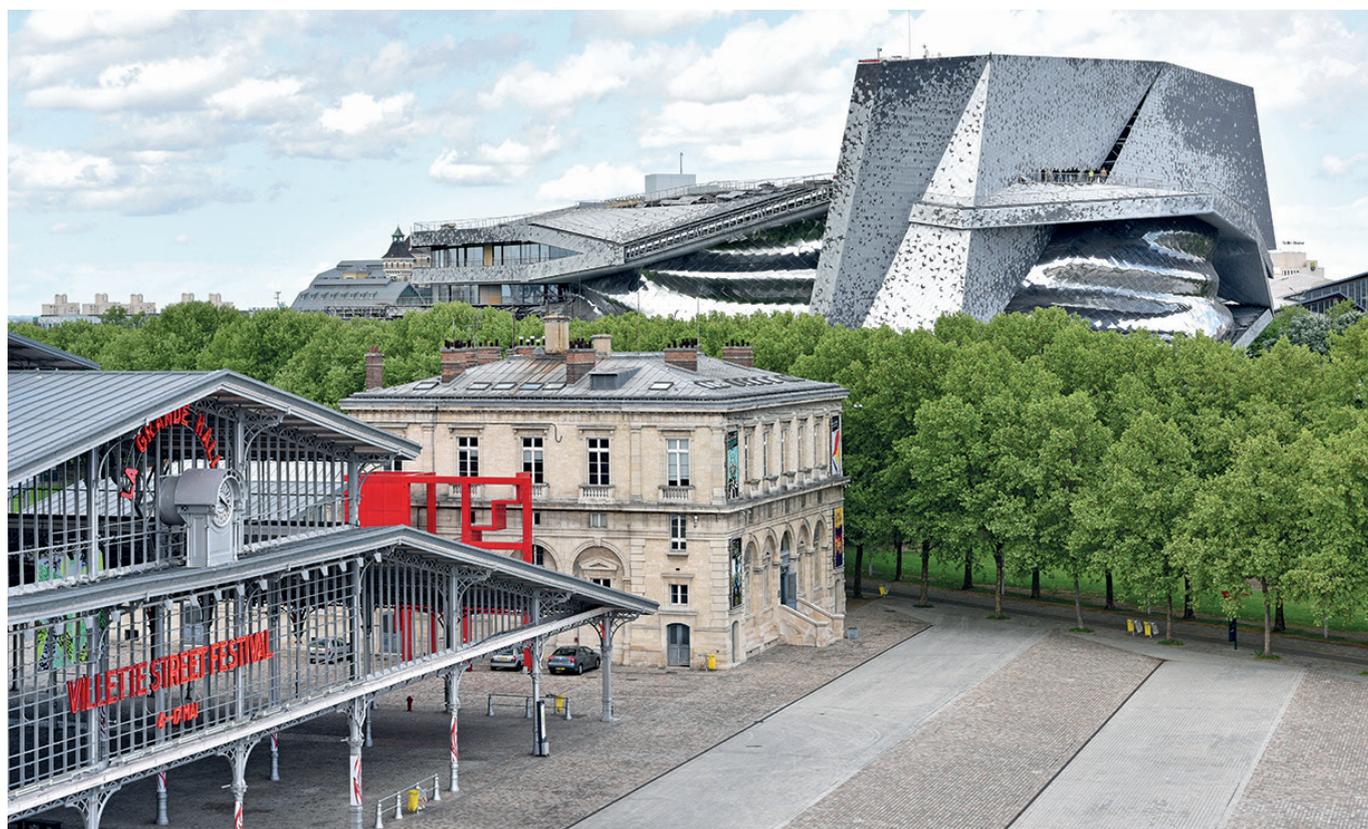
Au-delà de ces aménagements, d'autres dispositifs peuvent permettre d'assurer la distanciation physique tout en fluidifiant l'accueil du public. La prise de rendez-vous ou les réservations en ligne, déjà pratiquées dans de nombreuses administrations, peut apporter une première réponse. Plusieurs communes, comme Montrouge ou la Ville de Paris, ont mis en place un service de type « click and collect » dans leurs médiathèques avec prise de rendez-vous. La création de files d'attente virtuelles constitue une autre voie pour adapter l'accueil du public. **Les solutions spatiales et organisationnelles peuvent**

ainsi se compléter pour permettre l'accueil du public dans les meilleures conditions et sans perturber le fonctionnement des services.

Élargir les plages horaires et recourir à des équipements nomades

L'élargissement des plages horaires pendant lesquelles l'accueil du public est assuré permet de réduire l'exposition à la fois des équipes et du public présents aux mêmes horaires. Il peut prendre la forme de la division des effectifs en deux équipes : une dédiée à une matinée allongée et l'autre à un après-midi qui s'achèverait plus tard. De tels dispositifs nécessitent cependant d'évaluer les coûts supplémentaires induits et les contraintes, notamment familiales, pour les agents. Afin d'aller à la rencontre d'un public qui potentiellement ne pourrait plus se déplacer, par exemple dans un contexte similaire de confinement, des équipements nomades peuvent également être activés. À partir de

Les solutions spatiales et organisationnelles peuvent ainsi se compléter pour permettre l'accueil du public dans les meilleures conditions et sans perturber le fonctionnement des services



La Grande Halle de La Villette et la Philharmonie de Paris, Paris 19^e

structures légères, ils peuvent rapidement se déployer dans les lieux les plus adaptés à la nature de la crise, par exemple dans des espaces ouverts. Ils sont susceptibles d'offrir les services d'équipements fermés le temps de la crise ou permettre de desserrer l'offre de services publics lorsqu'elle occupe des lieux insuffisamment adaptés.

Des laboratoires de dépistage de la Covid-19 temporaires et itinérants, gratuit et sans prise de rendez-vous, ont ainsi été mis en place par l'agence régionale de santé (ARS) en partenariats avec plusieurs communes, dont Clichy-sous-Bois, Sarcelles ou encore Paris.

Favoriser la modularité des équipements

Au sein des équipements, **des espaces modulables peuvent également être utilisés**. Ces espaces permettent d'organiser l'accueil du public en fonction des risques propres à chaque crise. De manière plus générale, il semble intéressant **d'intégrer le temps et la réversibilité**

dès la conception de l'équipement et les incorporer à la gestion quotidienne du site. Ainsi, l'équipement évolutif sera à même de s'adapter à de multiples circonstances. Ce type d'aménagement caractérisé par sa frugalité peut également **permettre de s'adapter à des crises où le fonctionnement des réseaux (électricité, eau) serait affecté**.

Plusieurs équipements en cours de réalisation ou en projet intègrent déjà ces enjeux. Dans un collège en projet à la Courneuve, rue Anatole France, les cloisons amovibles entre les salles de classe permettent de les agrandir et, dans le cadre de cette crise, auraient offert la possibilité d'accueillir plus d'élèves tout en respectant les règles de distanciation physique. De même, le futur hôpital Paris Nord, dont la livraison est prévue en 2028, devrait réduire de 40 % le nombre de chambres « conventionnelles » et favoriser les chambres transformables. Le nombre de lits pourrait ainsi être potentiellement doublé lors d'une crise. Une adaptation des salles d'attente est éga-



Journée de dépistage test Covid-19 de grande ampleur organisée en mai 2020 à Clichy-sous-Bois

lement à l'étude. De manière générale, un hôpital devrait pouvoir déployer différentes fonctions dans chacune de ses parties selon l'évolution des besoins dans le temps. La fermeture des EHPAD lors de cette crise interpelle elle aussi. Une séparation moins stricte entre espaces communs et chambres pourrait peut-être être envisagée en prévision d'une crise du même type afin de ne pas isoler aussi rigoureusement les résidents, les soignants et les visiteurs. En recourant à des étages modulables et autonomes, il serait ainsi possible de n'en confiner qu'un seul en cas de contamination.

Avant la crise, la Ville de Paris a lancé une démarche qui pourrait constituer un socle pour ce type de mesures, à partir d'une cartographie des lieux de résidence de ses agents. Afin de réduire les distances parcourues, des « nœuds de coworking » ont été créés. Ce modèle pourrait être étendu à la gestion des équipements en temps de crise. Il permettrait aux agents de travailler dans l'équipement le plus proche de leur domicile, particulièrement lors d'une crise qui limiterait encore plus les possibilités de déplacement, par exemple une crise centennale.

Amplifier la mise en réseau des équipements

Alors que la mobilité est dégradée pour l'ensemble de la population lors d'une crise, l'une des priorités est de s'assurer que les travailleurs essentiels, ceux sur lesquels repose le service public, puissent se rendre sur leur lieu de travail. Cela passe d'abord par des mesures d'urgence : plans de continuation d'activité, offre de transport adaptée (à la demande, mobilités douces), mise à disposition de logements et organisation souple des ressources humaines (horaires adaptés). Cet enjeu pourrait donner lieu à une réflexion plus systémique sur les aides à apporter aux travailleurs essentiels en période de crise.

L'optimisation du fonctionnement des services à l'échelle métropolitaine peut aussi prendre appui sur la mise en réseau des équipements. **Des synergies organisationnelles peuvent être créées, par exemple en facilitant le transfert temporaire en temps de crise des agents entre équipements à l'échelle des communes et des territoires, voire de la Métropole.** Si ces démarches soulèvent des questions d'ordres juridique et financier, la mise en place à l'échelle intercommunale d'outils de coopération et d'évaluation des charges transférées entre équipements pourrait y apporter une première réponse.

Faciliter les démarches citoyennes

Afin d'adapter l'offre au plus près des besoins, le développement de partenariats entre acteurs (public, associatif, éventuellement privé) constitue une voie complémentaire. Ces démarches peuvent apporter des réponses adaptées aux besoins locaux, bien qu'elles ne puissent pour autant constituer une incitation au désengagement du secteur public. **Les initiatives citoyennes en particulier, souvent informelles, ont été nombreuses pendant la crise de la Covid-19 et ont apporté des réponses essentielles aux besoins urgents.**

Le collectif *Raliment*, animé par Ernest, *Yes We Camp*, *le Refugee Food Festival* et *Wanted Community*, a ainsi collecté des denrées alimentaires dans l'objectif de distribuer 1200 repas par jour à Paris. Afin d'encourager ces initiatives et de permettre aux agents de continuer à remplir leurs missions d'intérêt général alors que certains services publics ne pouvaient fonctionner normalement, la Métropole européenne de Lille a lancé le 6 avril 2020 une réserve civique métropolitaine. Elle permet à ses agents de participer à des activités citoyennes, sur leur temps de travail, pour lutter contre l'épidémie de Covid-19. Une centaine d'agents se sont ainsi portés volontaires pour l'intégrer. Face au manque

Les initiatives citoyennes en particulier, souvent informelles, ont été nombreuses pendant la crise de la Covid-19 et ont apporté des réponses essentielles aux besoins urgents

Quelles sont les attentes du public et des agents en temps de crise ? Quelles sont leurs craintes ? Quelles évolutions de la fréquentation et quelles mutations des pratiques pourraient être anticipées ?

de matériel sanitaire, le collectif *Makers x Covid Paris*, créé à l'initiative de l'association *Fab City Grand Paris*, a fédéré les initiatives de 180 volontaires répartis sur 20 lieux de fabrication pour produire près de 30 000 masques, visières, adaptateurs ou surblouses destinés aux équipements de santé et aux personnels soignants. La plupart de ces modèles, réalisés sans brevet, ont été validés dans des délais accélérés par l'AP-HP à travers sa plateforme *Covid-3d*, témoignant de la bonne articulation entre acteurs publics et initiatives citoyennes.

Intégrer la maîtrise d'usage à la conception et à la gestion des équipements

Préparer les crises à venir implique de pouvoir anticiper au mieux l'évolution des besoins. **Quelles sont les attentes du public et des agents en temps de crise ? Quelles sont leurs craintes ? Quelles évolutions de la fréquentation et quelles mutations des pratiques pourraient être anticipées ?** Les retours d'expérience des gestionnaires et agents des équipements de la crise de la Covid-19 s'avéreront particulièrement utiles pour faire évoluer les équipements actuels et en projet, de même que l'intégration des usages du public.

L'organisation d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) portant sur la mutation des équipements et services publics existants pour favoriser leur résilience pourrait apporter des réponses nouvelles, s'appuyant sur des propositions tant organisationnelles, que physiques, juridiques ou financières.

Vers un modèle mixte articulant dématérialisation, souplesse d'usage et maintien d'un accueil du public

Le confinement d'une grande majorité de la population lors de la crise de Covid-19 a mis en lumière le rôle important des services publics dé-

matérialisés, comme un moyen complémentaire d'offrir des services aux citoyens lorsque les possibilités de déplacement et d'accueil du public sont contraintes.

Plusieurs initiatives ont vu le jour dans le Grand Paris : un accès gratuit à la médiathèque numérique *Euréka* du Conseil départemental du Val-de-Marne, des cours en visioconférence dans les conservatoires parisiens ou encore des cours de sport à distance par la commune de Puteaux.

Autre illustration dans le domaine sanitaire, la crise de la Covid-19 a engendré une très forte croissance des consultations en télé-médecine. Celles-ci ont été multipliées par près de 100 pendant le confinement pour s'établir à plus d'un million début avril 2020⁴. Le développement de la télé-médecine n'en est qu'à ses débuts, puisqu'entre 15 % à 25 % des consultations physiques pourraient être converties en téléconsultations, ce qui pourrait contribuer à réduire la saturation des équipements de santé et services hospitaliers de la Métropole du Grand Paris. Les difficultés d'accès aux services dématérialisés pour les personnes âgées ou seules constituent cependant un frein à leur développement.

Le développement accéléré du numérique éducatif lors de cette crise a également illustré à la fois de nouvelles possibilités pour l'enseignement et la fracture numérique dans la population, tant du côté des familles que des enseignants. Le matériel informatique à disposition, la qualité de la connexion Internet, de même que les conditions de logement ont montré que la dématérialisation impliquait un accompagnement de ses usagers, pour réduire les inégalités d'accès. À travers les états généraux du numérique, le recueil des retours d'expérience et un appel à contributions, l'Éducation nationale travaille à l'élaboration d'un modèle mixte, où cours en présentiel et par l'intermédiaire d'outils numériques

4 – Le développement de la télé-médecine pourrait avoir un impact insoupçonné sur les déplacements en Île-de-France, interview de Dany Nguyen-Luong, L'Institut Paris Region, 14 mai 2020

alterneraient. Ce cadre, qui reste à définir, nécessite à la fois la formation et l'accompagnement des enseignants, ainsi que l'équipement des salles de classe et des élèves.

Que retenir ?

Réactivité, adaptation, numérique, actions citoyennes, la crise de la Covid-19 a montré des formes d'hybridation et des complémentarités entre acteurs pouvant permettre de préserver l'offre de services en temps de crise.

Il est trop tôt pour en tirer un bilan complet, les collectivités menant actuellement des travaux de retour d'expérience et de prospective.

Mais l'expérience de cette pandémie vient déjà renforcer les évolutions en cours et réflexions engagées par de nombreux acteurs : mobiliser plus d'espaces disponibles, définir les équipements et services publics les plus indispensables lors de différents types de crise, poursuivre l'accès pour tous aux services publics dématérialisés, mettre en place des synergies facilitant le maintien des services, former les agents et accompagner les démarches citoyennes. La crise aura montré la réactivité des services, la souplesse des usages et élargi les champs des possibles : un potentiel à exploiter au moment où les collectivités démarrent un nouveau mandat.



Paris Projet n° 44 : Équipements et services publics 2030 (mars 2020)
<https://www.apur.org/fr/nos-travaux/equipements-services-publics-2030>



Jardin Rosa Luxembourg et bibliothèque Vaclav Havel, la Halle Pajol (ancien entrepôt SNCF), Paris 18^e

Directrices de la publication :
Dominique ALBA,
Patricia PELLOUX

Note réalisée par : **Martin WOLF**
 Sous la direction de : **Émilie MOREAU**

Cartographie et traitement statistique :
Morad KHALOUA

Photos et illustrations :
Apur sauf mention contraire

Mise en page : **Apur**
www.apur.org

L'Apur, Atelier parisien d'urbanisme, est une association loi 1901 qui réunit autour de ses membres fondateurs, la Ville de Paris et l'État, les acteurs de la Métropole du Grand Paris. Ses partenaires sont :

