

Zeitschrift: Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport

Herausgeber: École fédérale de sport de Macolin

Band: 54 (1997)

Heft: 12

Artikel: Salles de sport à coûts modérés (1/3) : des concours pour mieux économiser?

Autor: Fleischmann, Theo

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-998014>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

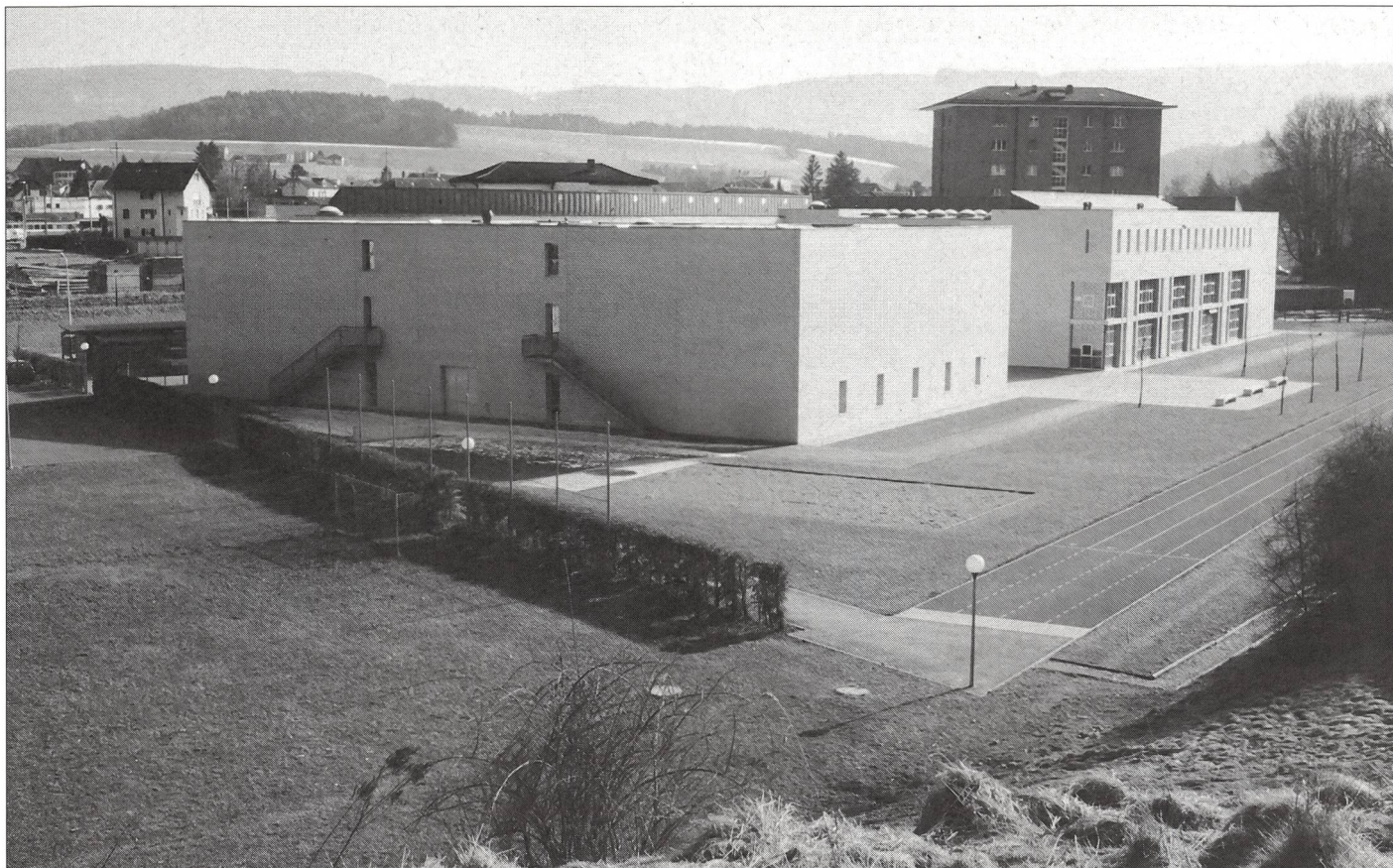
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 30.06.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



Nouveau collège de Thurmann à Porrentruy.

(Photo: Martin Schwendimann)

Salles de sport à coûts modérés (1/3)

Des concours pour mieux économiser?

Theo Fleischmann, chef de la section des installations sportives de l'EFSM
Traduction: Yves Jeannotat

Le traditionnel séminaire sur les installations de sport a été essentiellement consacré, en 1997, à la question de savoir «comment réaliser des installations sportives utiles et aussi peu coûteuses que possible». Nous proposons aux lecteurs de MACOLIN, dans une suite d'articles, un résumé des exposés présentés à cette occasion.

Ceux qui ont pour objectif de construire à peu de frais se doivent de pouvoir faire des comparaisons. C'est la raison pour laquelle la section des installations sportives de l'EFSM a procédé, en 1994, à une enquête destinée à obtenir un maximum de données sur les coûts de construction des salles de sport. Les résultats obtenus ont dépassé ce que l'on avait pu prévoir de pire dans le domaine, tant les différences entre les prix mentionnés ont été impressionnantes:

- Salles simples: de 1,8 à 8,1 millions de francs
- Salles doubles: de 4,8 à 8 millions de francs

- Salles triples: de 4,4 à 30 millions de francs

Certes, la valeur statistique de l'enquête est susceptible d'être mise en doute. Mais même si cela était, elle aura au moins servi à mettre en relief un certain nombre d'éléments intéressants. Celui-ci d'abord: ce n'est pas aux locaux proprement dits des salles de sport, mais à d'autres secteurs d'influence que sont dues les énormes différences constatées. Elles sont particulièrement évidentes selon qu'il s'agit de constructions réalisées dans les régions rurales ou dans les agglomérations urbaines. Il est aussi apparu que des domaines d'influence aussi importants que

programmes des locaux, modes de construction, ou sols de fondation n'étaient que partiellement connus.

La question sans doute la plus courante, au jour d'aujourd'hui, est de savoir comment s'y prendre pour se rapprocher le plus possible des chiffres inférieurs indiqués ci-dessus. L'EFSM est relativement à l'écart des problèmes en relation avec les coûts. Il était donc tout indiqué de se pencher sur ce secteur en compagnie d'experts qui leur sont journellement confrontés. C'est ainsi qu'un groupe de travail a été constitué dans le but d'élaborer et de rédiger une brochure traitant des «Salles de sport à coûts modérés». Pour l'animer, on a fait appel à des architectes, à des entrepreneurs généraux, à un ingénieur du bâtiment et à des représentants de différents services.

Avant d'établir un projet, quel qu'il soit, il faut d'abord élucider où se situent les besoins car, comme on le dit parfois: la salle la moins coûteuse est de toute façon celle qui n'a pas besoin d'être construite. Avant d'entreprendre la mise en chantier d'une nouvelle salle, il est donc extrêmement important d'établir d'abord un bilan minutieux et précis des installations d'ores et déjà existantes et, éventuellement, d'imposer des plans d'utilisation adaptés. En 1991 déjà, l'EFSM a réuni, dans le cadre d'un document écrit, toute une série de conseils utiles à ce sujet.

Comment s'y prendre pour économiser?

Sandro De Jacob, architecte

Au début, on doit se poser des questions très simples, telles que:

- Est-ce que nous avons réellement besoin d'une salle de sport?
- N'est-il pas possible de créer des synergies avec d'autres bâtiments déjà existants?
- De quoi les communes voisines de la nôtre ont-elles besoin?

Longtemps, planification et réalisation ont été les deux seuls points faisant l'objet de débats, pour les architectes et les ingénieurs, lorsqu'on avait affaire à des projets de salles de sport. Mais les temps ont changé et, notamment, les pouvoirs publics doivent faire face à de graves problèmes financiers. De nouvelles constructions ne peuvent, souvent, tout simplement plus être financées alors que, l'entretien des bâtiments existants ayant été négligé par souci d'économie également, des lacunes toujours plus grandes sont apparues dans le domaine. Cette situation a eu pour conséquence des appels débridés lancés à l'adresse des financements privés, de l'exploitation autosuffisante et de la rentabilité.

Mais, pour pouvoir faire face à de telles exigences, une installation doit d'abord satisfaire à une série d'autres critères beaucoup plus complexes, critères basés sur une analyse globale prenant en compte:

- le management immobilier
- le management d'entreprise
- le management des installations

Une exploitation optimale basée sur la rentabilité suppose un dialogue précoce entre celui qui crée et celui qui va rentabiliser le projet. C'est la seule façon de parvenir à une réalisation capable de satisfaire aux plus hautes exigences architecturales et gestionnaires.

Genèse classique d'une salle de sport ou polyvalente

La commission de planification développe des schémas d'utilisation en fonction des besoins exprimés. Ces derniers, après discussion avec d'autres utilisateurs, peuvent être élargis et adaptés selon les vœux respectifs. Or, il est rare que ces entretiens portent sur l'amélioration des infrastructures et de la meilleure coordination possible entre les espaces. Il en résulte généralement des réalisations surdimensionnées et non rentables. Le concours qui va s'ensuivre sera lui aussi hors de proportion et coûteux en conséquence. Les chances d'une construction rapide disparaissent, car le projet entre dans le jeu de la politique avant d'être, la plupart du temps, ajourné *sine die*. Le moment éventuellement venu, toutes les solutions les plus avantageuses seront alors exigées.



Mais que signifie, en fait, réaliser des constructions à coûts modérés? En principe, si l'on tient compte de tous les facteurs déterminants, les projets qui s'y rapportent ne sont pas nécessairement les moins onéreux, mais ceux qui présentent le meilleur rapport de coût à profit.

- Viser un coût modéré, ce peut être, lors d'une mise en soumission, de n'accepter que des matériaux appropriés et avantageux;
- viser un coût modéré, ce peut être aussi d'exiger la clarté dans les détails;
- viser un coût modéré, ce peut être de présenter un projet simple dans sa conception, avec une disposition logique des espaces;
- viser un coût modéré, ce peut être, enfin et surtout, procéder à une analyse claire et optimale des besoins.

Analyse des besoins

Qu'est-ce qui permet une analyse optimale des besoins?

- Une mise à jour des constructions existantes. Et il n'est pas seulement impor-

tant, dans ce contexte, de connaître le genre d'installations dont on dispose, mais également leur mode de fonctionnement et les résultats chiffrés de leur exploitation.

- La présentation de programmes incluant des données précises et bien définies sur la construction et sur la couverture des coûts. Comme la marge de manœuvre se resserre toujours plus, au plan décisionnel, au fur et à mesure que le processus de planification et de construction avance, l'étude des coûts doit être intégrée à cette première phase de réflexion déjà.

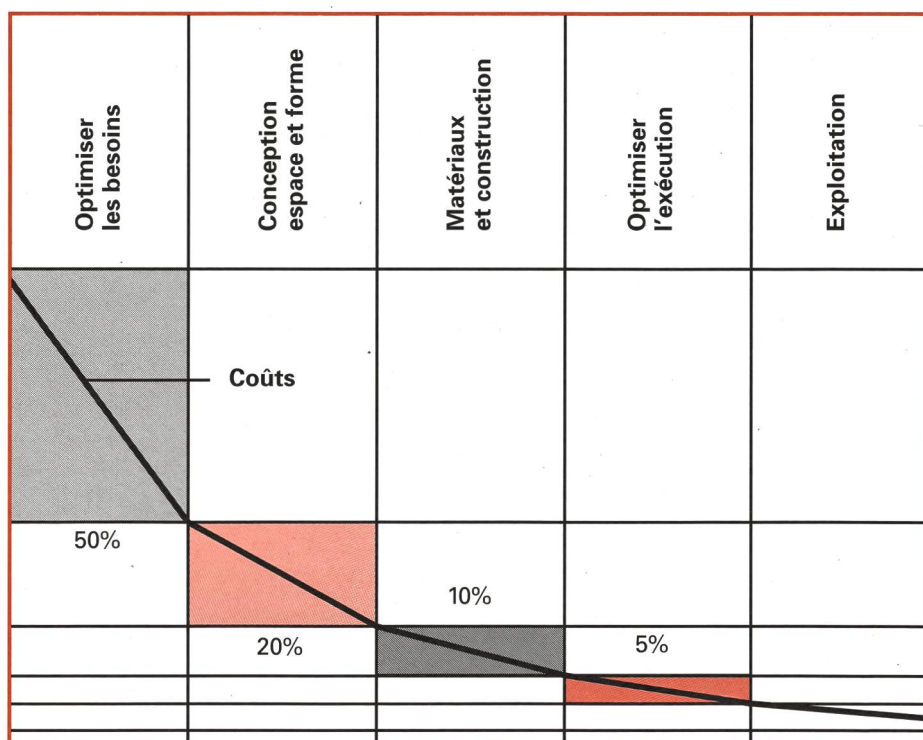
De fait, il n'y a que dans la première partie du processus de construction que l'évolution des coûts peut encore être influencée de façon substantielle. Dès que la construction proprement dite a commencé, il n'est plus possible de faire que des économies minimales.

Management du projet

Depuis un certain temps, un rôle toujours plus important est accordé au maître d'ouvrage-conseil ou au manager de projet. L'équipe-conseil doit être en mesure de connaître, de percevoir, de définir et, le cas échéant, de résoudre les problèmes inhérents à la planification, aux besoins, aux marges de manœuvre de même qu'aux coûts d'exploitation et d'entretien. Il s'agit, là, d'une tâche complexe et délicate que seules des personnes hautement compétentes seront à même de mener à bien. Une planification ainsi établie sur des bases aussi optimales peut aboutir à d'importantes réductions de surface au plan des infrastructures (ves-

Processus de construction

(Evolution de la planification et de la construction)



Degré d'influence pouvant être exercé sur l'évolution des coûts.

tiaires, restaurant, locaux administratifs, équipement en installations techniques, places de parc, etc.).

Un modeste supplément financier – une poussière par rapport aux honoraires globaux – injecté au projet peut parfois aboutir à son réexamen et, finalement, à de nouvelles économies.

Le plus important, pour qu'un tel processus aboutisse aux résultats escomptés, est d'obtenir que maître d'ouvrage, expert-conseil, responsables de planification et d'exploitation d'entreprises de ce type entrent en contact dès avant l'établissement du projet. C'est la seule façon de parvenir à des solutions satisfaisantes à long terme.

Commandes directes, concours d'architecture conventionnel ou de prestations globales?

Sergio Buzzolini, architecte SIA/SWB et directeur de l'Arrondissement 3 de l'Office des constructions fédérales (OCF) a expliqué clairement, dans le cadre de son exposé, qu'une construction ne pouvait être avantageuse, financièrement parlant, que si les économies réalisées ne le sont pas au dépens de la qualité.

Indépendamment du modèle de réalisation prévu, il s'agit d'assurer:

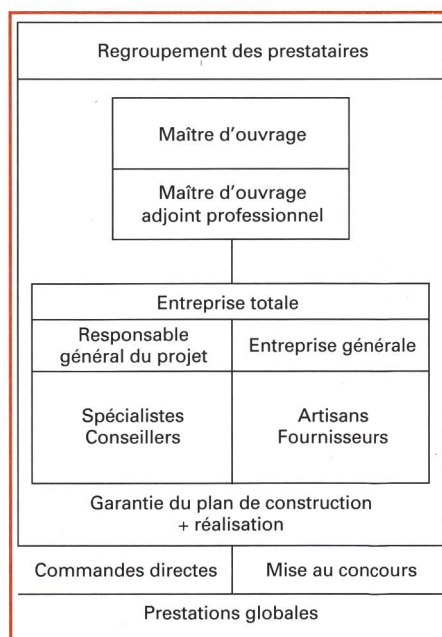
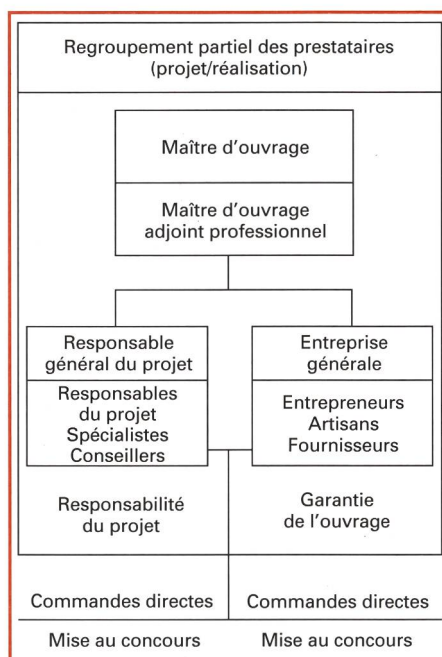
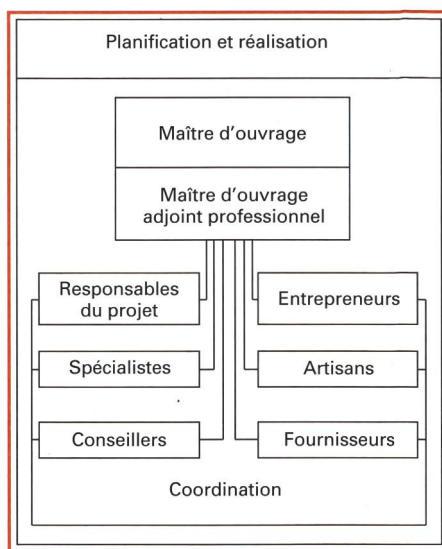
- que toutes les parties concernées par une construction coopèrent, même si elles n'ont pas toutes les mêmes intérêts;
- que toutes les parties concernées par une construction poursuivent le même but et aspirent au même résultat final dans les domaines de la qualité, des coûts et des délais;
- que toutes les parties concernées par une construction admettent que des effets de synergie favorables à une réduction des coûts ne sont possibles que dans le respect d'une discipline stricte et d'une réglementation claire et transparente.

La préparation adéquate d'un mandat est l'alpha et l'oméga de son exécution. Elle pose des exigences très élevées au maître d'ouvrage, de qui l'on attend qu'il fasse une démonstration complète, globalement vérifiée et sans «formes du conditionnel» des besoins existants. Si elle n'est pas suffisamment convaincante, il est probable que l'objectif fixé de réaliser une construction à prix modéré, et ceci sans perte de qualité, ne pourra être atteint.

Les préparatifs complexes et, par conséquent, très astreignants basés sur les trois questions:

- de quoi ai-je besoin?
- de combien d'argent est-ce que je dispose au maximum?
- à quel niveau vais-je situer ce dont j'ai besoin?

exigent, dans la plupart des cas au cours de la phase initiale déjà, le concours d'un appui professionnel.



Lorsque le maître d'ouvrage a consciencieusement mené sa tâche à bien, débute la phase de conception du programme des locaux (volumes), les feuilles de programme, contraignantes, servant de références à tous les responsables concernés par le projet. Au jour d'aujourd'hui, un maître d'ouvrage ne dispose généralement plus de toutes les connaissances indispensables à cet effet. Il doit donc être assisté par un adjoint professionnel expert en la matière.

Comment et avec qui la tâche doit-elle être menée à bien? La connaissance des différents modèles inhérents au processus de construction permet de répondre à cette question.

Ces divers modes de collaboration démontrent qu'il existe aussi différentes formes d'attribution des mandats inhérents à la construction.

Deux points doivent notamment être pris en considération:

- Chaque modèle de réalisation d'une construction présente des avantages et des désavantages.
- Tous les modèles de réalisation d'une construction peuvent déboucher sur d'excellents résultats, mais également sur des échecs.

Ce sont les personnes responsables de la planification et de l'exécution des travaux qui sont à la clé du résultat. Il est donc indispensable qu'ils disposent de connaissances techniques, de savoir-faire, de discipline et d'autorité. Chaque tâche exige une analyse séparée du besoin permettant de déterminer le choix du modèle de réalisation. En ce qui nous concerne, il est important de savoir que chaque salle de sport est en principe un prototype, puisque ses exigences en matière de buts d'utilisation, de spécificité des détails, de situation, de disposition, de nature du sol, de données topographiques et climatiques, etc., ne sont jamais les mêmes.

Pour choisir la forme qui convient dans l'attribution des mandats, des critères précis de besoins et de choix doivent être établis séparément et pour chacun d'eux.

Le maître d'ouvrage doit entreprendre, en collaboration avec son maître d'ouvrage adjoint professionnel, la mise en place de toutes les appréciations requises. Dans ce contexte, il est également important de fixer des priorités en rapport avec les différents critères. Lorsque l'analyse des tâches à réaliser est terminée, la décision peut être prise de savoir quelle va être la nature du mandat: par commandes directes, par commandes à un bureau d'architecture ou passées sur la base de prestations globales.

Quant à savoir quel sera le meilleur choix, il n'y a pas de recette miracle permettant de le dire avec certitude. Seul le chemin décrit ci-devant, joint à une stricte discipline, mène à la réussite. ■ (A suivre)