

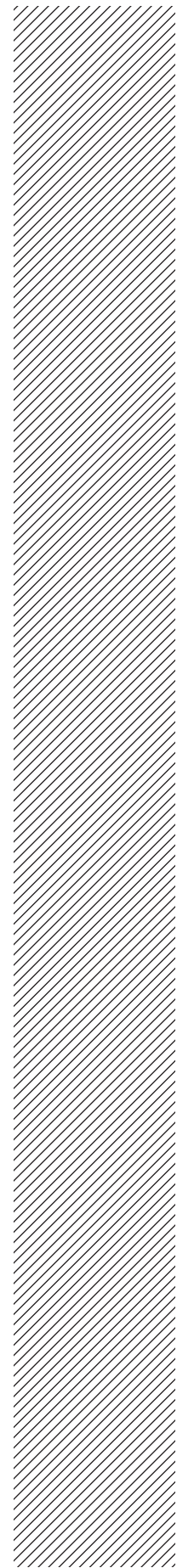
COMMUNA
LA CORDÉE
DARWIN
FABRIQUE POLA
LA LUNE ROUSSE
MAKE ICI
PLATEAU URBAIN
SINNY&OOKO
SOCIAL BAR
YES WE CAMP

 ÉTUDE

NOUVEAUX ACTEURS IMMOBILIERS

MÉTHODES, LIEUX, EFFETS

JUIN 2023



Directeur et directrice de la publication : **Alexandre LABASSE**
Patricia PELLOUX

Étude réalisée par : **Nicolas DÉTRIE** avec **Émilie MOREAU**

Avec le concours de : **Juliette DELATTRE, Chloé HINNEKINT, Chloé LANCHON**

Photos et illustrations : **Apur** sauf mention contraire

Mise en page : **Apur**

www.apur.org

Sommaire

INTRODUCTION	4	4. Inspirations opérationnelles	42
1. Lieux accueillants, frugaux et productifs	8	Ne pas figer les programmes	42
1.1 Intensité d'usage	8	Faire avec l'existant	43
1.2 Coût maîtrisé	9	Décloisonner les métiers	43
<i>Verbatims : Décrire ces lieux</i>	<i>10</i>	Systematiser l'implication des habitants	43
1.3 Démarche collective	11	Former aux nouveaux métiers immobiliers	43
<i>Verbatims : Communauté et gouvernance</i>	<i>12</i>	<i>Verbatims : Avenir</i>	<i>44</i>
1.4 Intentionnalité	13	CONCLUSION	46
<i>Verbatims : Des effets multiples</i>	<i>14</i>	ANNEXES	47
<i>Caractéristiques des lieux: quelques chiffres</i>	<i>16</i>	Communa	48
2. Acteurs professionnels nouveaux	20	La Cordée	50
2.1 Le multisite, une particularité nouvelle	20	Darwin Évolution	52
<i>Verbatims : Changement d'échelle</i>	<i>21</i>	Fabrique Pola	54
2.2 Le développement de compétences professionnelles	22	La Lune Rousse	56
2.3 Une fragilité économique structurelle	23	Make Ici	58
2.4 Les différences identitaires et organisationnelles	24	Plateau urbain	60
<i>Verbatims : Modèles économiques et financement</i>	<i>25</i>	Sinny&Ooko	62
<i>Modèles économiques: quelques chiffres</i>	<i>26</i>	Social Bar	64
3. Propositions pour amplifier ces pratiques	30	Yes We Camp	66
3.1 Mesurer l'usage, le bilan matière et l'utilité sociale	30		
3.2 Augmenter les mises à disposition temporaires	32		
<i>Verbatims : Le temporaire?</i>	<i>33</i>		
3.3 Développer l'acquisition coopérative de foncier	36		
<i>Verbatims : Acquisition et pérennisation</i>	<i>37</i>		
3.4 Faire évoluer le cadre réglementaire	38		
<i>Verbatims : Action publique, pouvoirs publics</i>	<i>39</i>		
<i>Verbatims : Relation aux promoteurs et acteurs privés</i>	<i>40</i>		
<i>Verbatims : De nouvelles approches immobilières</i>	<i>41</i>		

INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, des nouveaux acteurs inventent des "lieux-projets" identifiés comme des endroits d'un genre nouveau. Leur taille peut aller jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés. Ils suscitent l'attention de nombreux acteurs (élus locaux, ministères, aménageurs, promoteurs, acteurs sociaux), car dans des délais courts et à des coûts souvent inférieurs aux coûts habituels d'intervention urbaine, ils réussissent à produire des usages nombreux, une économie locale, une dynamique de quartier, et des coopérations multiples.

Ces lieux-projets ont une dimension immatérielle par la production d'une identité collective et l'émergence d'une communauté (usagers, professionnels, riverains, bénévoles...), mais ils sont d'abord des lieux physiques. Ils donnent lieu à une production immobilière, avec la particularité que ces "mètres carrés" sont créés sans forcément les construire ou les posséder, et dans la totalité des cas étudiés dans cette étude, sans perspective de vente.

Les structures qui initient puis animent ces "lieux-projets" sont assez jeunes : une première vague s'est créée dans les années 1990-2000 (souvent des friches culturelles), puis une deuxième vague, plus nombreuse et mobilisée sur des usages davantage hybrides et sociaux, s'est lancée il y a une dizaine d'années. Toutes ces structures sont nées hors cadre de commande, par l'initiative d'individus ou de collectifs.

Ces structures ont des parcours et des statuts différents les unes des autres ; certaines sont des entreprises, d'autres

des associations ou des coopératives. Elles ont différentes genèses, et ont développé chacune une identité et des modes opératoires particuliers. La présente étude est lucide sur ces différences opérationnelles, identitaires ou politiques, mais elle prend le parti de considérer qu'au-delà de cette diversité, ces structures forment une nouvelle catégorie d'acteurs urbains, qui partagent des méthodes et des compétences, et qui se rejoignent dans le fait de produire une intensité d'usage des bâtis existants.

La visibilité de ces nouveaux acteurs est grandissante, mais leurs économies sont encore fragiles. On reconnaît leur capacité à faire émerger des nouvelles formes de production, de solidarité, d'identité collective et d'enracinement, mais ces déploiements complexes se réalisent aujourd'hui le plus souvent à la marge des processus urbains. Ces acteurs sont alors souvent contraints de fabriquer leur financement sur l'économie de gestion des sites dans le temps présent, alors qu'on pourrait imaginer qu'ils soient davantage associés à l'économie de conception, de transformation physique et de gestion sociale et collective des espaces.

L'analyse produite dans cette étude s'appuie sur des entretiens réalisés auprès des responsables d'un panel de ces dix structures : Communa, La Cordée, Darwin, Fabrique Pola, La Lune Rousse, Make Ici, Plateau Urbain, Sinny&Ooko, Social Bar et Yes We Camp.

Ce panel n'est pas exhaustif, nous estimons qu'il existe au moins une centaine de ces nouveaux acteurs.

Ces lieux-projets suscitent l'attention car, dans des délais courts et à des coûts inférieurs, ils réussissent à produire des usages nombreux, une économie locale et des coopérations multiples.

L'intention ici n'est pas de produire un inventaire des initiatives, mais de proposer une analyse transverse de ces démarches.

Les structures choisies pour le panel d'étude se caractérisent principalement par un engagement multi-sites. Nous les remercions pour leur participation.

L'étude décrit ces structures et caractérise les lieux qu'elles produisent, puis analyse comment ces approches nouvelles influencent les acteurs de la fabrique et de la gestion des villes. Les

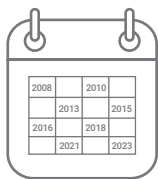
infographies transverses permettent de visualiser l'ampleur de leurs déploiements en termes de sites, de surfaces, d'économie, d'emplois, et de cohabitation d'usages et de publics.

Une sélection de verbatims, issus des entretiens menés avec chacun des acteurs, apporte des illustrations concrètes permettant d'incarner les expériences vécues à travers ces projets.

Enfin, des fiches portraits présentées en annexe décrivent l'originalité de chacune de ces structures.

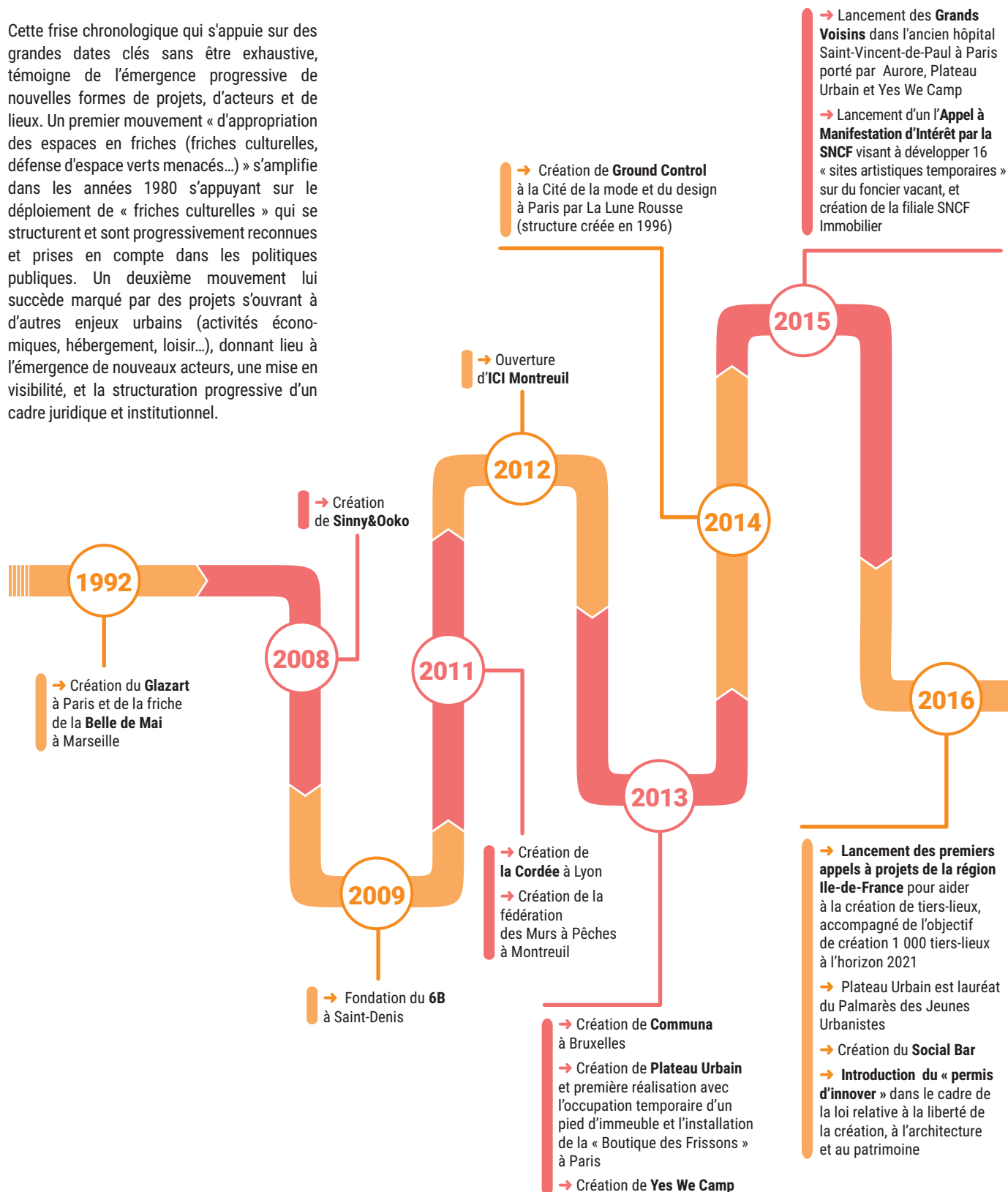


Les Grands Voisins (Ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul), en 2018, Paris 14^e



NOUVEAUX ACTEURS IMMOBILIERS GRANDS JALONS

Cette frise chronologique qui s'appuie sur des grandes dates clés sans être exhaustive, témoigne de l'émergence progressive de nouvelles formes de projets, d'acteurs et de lieux. Un premier mouvement « d'appropriation des espaces en friches (friches culturelles, défense d'espaces verts menacés...) » s'amplifie dans les années 1980 s'appuyant sur le déploiement de « friches culturelles » qui se structurent et sont progressivement reconnues et prises en compte dans les politiques publiques. Un deuxième mouvement lui succède marqué par des projets s'ouvrant à d'autres enjeux urbains (activités économiques, hébergement, loisir...), donnant lieu à l'émergence de nouveaux acteurs, une mise en visibilité, et la structuration progressive d'un cadre juridique et institutionnel.



- **16^e biennale d'architecture de Venise**, présentation des « Lieux infinis » par l'agence Encore Heureux au sein du Pavillon Français, accompagné du projet d'occupation temporaire « Esperienza Pepe »
- Prolongation du dispositif pour promouvoir l'innovation à travers la **mise en place du « permis d'expérimenter »** dans le cadre de la loi ESSOC (loi pour un État au service d'une société de confiance)
- **Remise du rapport « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble »** par la mission coworking au gouvernement
- **Promulgation de la loi ELAN** (« loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique ») **et de l'article 29** visant à favoriser la mixité d'usage et l'occupation temporaire
- Publication de l'étude « L'urbanisme transitoire : optimisation foncière ou fabrique urbaine partagée ? » par l'Institut Paris Region

- **Présentation du plan gouvernemental « Nouveaux lieux, Nouveaux liens »**, et installation du Conseil National des Tiers Lieux (futur France Tiers-Lieux)
- Lancement du diplôme universitaire «Espaces Communs»
- Animation d'une conférence sur l'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier lors du MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier)
- **Lancement du plan de reconquête des friches franciliennes** par la Région Ile-de-France
- **Organisation du premier «STUN Camp»** rassemblant des acteurs de l'urbanisme transitoire de différents pays

- **Rencontre nationale des tiers-lieux « Faire Tiers-Lieux »** à Metz réunissant environ 600 acteurs du secteur
- Publication de la note « L'urbanisme transitoire, une pratique qui se pérennise » par l'Institut Paris Région
- Publication du « Guide d'évaluation des effets sociaux des lieux hybrides » par l'Atelier Approches

2017

2018

2019

2020

2021

2022

- **Lancement du Campus des Tiers-Lieux** et de la formation en 40 heures « Créer et concevoir un projet de tiers-lieu culturel » par Sinny&Ooko
- Mise en place d'une offre de conseil et d'une formation sur les lieux de vie hybride par La Lune Rousse
- Publication de l'étude « Ville Autrement : initiatives citoyennes, urbanisme temporaire, innovations publiques, plateformes numériques » par l'Atelier parisien d'urbanisme

- **Lancement du programme « Ré-inventer le patrimoine »** par le Ministère de la Culture, la Banque des Territoires, l'ANCT, et Atout France
- Publication du journal du collectif « Nouvelles Urbanités »
- **Palmarès National des Jeunes Urbanistes** Yes We Camp, Bellastock, Sophie Ricard
- La formation « Piloter un tiers-lieu » proposée par la Compagnie des Tiers-Lieux est reconnue par France Compétences
- **Première promotion du Master 2 « Tiers-Lieux et Dynamiques Territoriales »**, formation en alternance à l'Université Polytechnique de Valenciennes, en lien avec la Compagnie des Tiers-Lieux, et le Co-Porteurs

- **Première édition du « Fond Friches »** lancé par le gouvernement dans le cadre du plan national de relance
- **Signature de la charte de Paris pour l'occupation temporaire et transitoire** avec 45 partenaires
- Remise du rapport France Tiers-Lieux
- Publication de l'étude « Urbanisme transitoire – Solutions juridiques » par l'Atelier parisien d'urbanisme en partenariat avec le Lab Cheuvreux
- Publication de l'étude « Hébergement d'urgence: approches nouvelles, projets hybrides » par l'Atelier parisien d'urbanisme
- Publication de l'étude « Pour un urbanisme relationnel » par l'Atelier Approches
- **Mise en ligne de « Commune mesure »**, outil de mesure et valorisation des impacts des tiers-lieux et des lieux hybrides développé par Plateau Urbain et l'atelier Approches, avec le soutien de plusieurs partenaires institutionnels

apur

1. | Lieux accueillants, frugaux et productifs

Avant de présenter les acteurs qui les animent et produisent, ce chapitre propose une description des traits communs des lieux-projets.

Ces lieux se caractérisent par une utilisation intense des surfaces investies, par la juxtaposition de fonctions différentes dans un même lieu et par une amplitude horaire élargie.

1.1 Intensité d'usage

Ces lieux se caractérisent par une utilisation intense des surfaces investies, à la fois par la juxtaposition de fonctions différentes dans un même lieu (mixité programmatique) et par une amplitude horaire élargie (chronotopie). Ainsi une même salle peut accueillir en journée une formation, puis le soir une répétition de chorale, et une activité culturelle le week-end.

Les usages des lieux sont en partie privés, dans le sens où l'espace est attribué et utilisé à une seule entité. Mais une grande partie d'entre eux ouvrent également des espaces au public, de manière régulière ou ponctuelle, espaces intérieurs et extérieurs, avec

des jauges d'accueil importantes pour des lieux qui n'ont pas forcément été conçus à ces fins.

Cette intensité d'usage privative, coopérative et collective, révèle une alternative aux affectations fonctionnelles uniques qui existent dans la plupart des autres bâtiments. Cette intensité crée aussi un cadre favorable à l'accueil de programmes sociaux ou expérimentaux qui peinent à trouver un espace qui leur soit dédié (par exemple : hébergement d'urgence ou initiatives locales). L'effet de masse permet de relativiser l'existence des différentes fonctions, et de mutualiser des services de gestion des communs (sécurité, médiation, gestion technique).

1.2 Coût maîtrisé

Les projets présentés coûtent souvent moins cher que les objets immobiliers classiques. Ce faible coût d'investissement et de gestion s'explique par la conjugaison de plusieurs approches.

L'adaptation des programmes à l'architecture existante

Pas de constructions neuves, les lieux-projets analysés dans cette étude se situent dans des architectures existantes. **L'agilité est de savoir quels programmes peuvent se loger dans quelles architectures, avec un budget d'intervention frugal.** Exemples : la fonction hébergement sera facile à installer dans des anciennes chambres d'hôpital, mais plus difficile dans des anciens bureaux ; l'accréditation « établissement recevant du public » (ERP) s'obtiendra plus facilement sur les rez-de-chaussée que dans les étages. Il faudra élargir des portes pour augmenter les unités de passage, ouvrir des espaces en démolissant des cloisons, parfois à l'inverse, construire de nouvelles cloisons pour limiter les jauges et ajouter un escalier de secours, mais il ne s'agit jamais de démolir et reconstruire des bâtiments.

Cette inventivité dans le lien entre espace et programme permet de déjouer la perception d'une obsolescence programmée de bâtiments qui ont été construits pour n'accueillir qu'un seul type d'usage.

La transformation progressive des espaces

Les travaux réalisés doivent permettre d'utiliser au mieux les capacités du bâtiment dans son état actuel. Tout est pensé en intervention légère, ce qui permet une attention aux flux de matières et d'énergie. Il s'agit au maximum de réhabiliter, recycler, réutiliser les matériaux et ressources existantes sur le site.

Aux Grands Voisins, les espaces de voirie ont été ouverts "en l'état" pour assurer la fonction d'accueil de public dans un espace sans voitures, et ces espaces bruts ont été ensuite progressivement aménagés par des interventions physiques de signalétique, fabrication de mobiliers et de jeux. Cette approche itérative permet une maîtrise des dépenses d'aménagement, le site et le projet s'adaptant l'un à l'autre progressivement.

Utilisation de « contrats temporaires » pour réduire les contraintes et les coûts

Une manière efficace de réduire le coût d'un lieu-projet est d'obtenir un droit d'usage sans avoir à payer de loyer ou rembourser un emprunt. C'est ainsi que plusieurs des acteurs observés dans cette étude ont utilisé ou utilisent encore la capacité et la flexibilité du temporaire. Le contrat est simple : un propriétaire laisse l'usage de son site gratuitement ou à coût faible, et l'usager accepte une limitation de ses droits. Ce sont des parenthèses financières, qui créent des interstices d'usages dynamiques.

Les espaces concernés sont soit des lieux en transformation maîtrisée, avec des périodes de vacance bien définies dans le cas d'opérations d'aménagement urbain, soit des lieux qui ne sont pas facilement commercialisables et n'ont pas de projet d'utilisation (bâtiments abîmés, friches, terrains non constructibles...).

L'économie du projet est ainsi orientée sur « le présent » — le développement et l'organisation de l'activité quotidienne —, sans avoir à rémunérer le capital d'acquisition. Le caractère temporaire de certains projets permet aussi de demander des dérogations sur l'accessibilité et diminue les coûts d'aménagement.

L'agilité est de savoir quels programmes peuvent se loger dans quelles architectures, avec un budget d'intervention frugal.

“ Décrire ces lieux

“On crée des espaces accessibles, des lieux de vie, de travail, hybrides, notamment dans les métropoles denses, où les prix de l'immobilier sont très élevés.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“On a commencé par l'ouverture d'un restaurant géré par des personnes sans papiers, avec de la récupération alimentaire, dans une tour de bureaux. En même temps, le lieu a attiré des artistes, des punks et des étudiants qui voulaient des espaces différents et abordables. Ça a créé un mélange de publics, ça a super bien marché.”

Maxime Zait, Communica

“On se définit beaucoup comme un acteur culturel de la ville, parce qu'on vient de là, on vient du monde de l'entertainment et de l'événementiel. Puis on a eu envie de développer des lieux pour associer différents types de publics, passer des moments agréables ensemble, et devenir un lieu de partage des idées sur des sujets qui nous animent.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Au début, tout était très bricolé : un skatepark avec une ferme urbaine derrière. On a aussi voulu respecter ce qu'il se passait déjà sur ce site grillagé, garder les personnes qui étaient dans des abris de fortune. Rapidement, on a organisé des pique-niques, un festival, qui a donné une ouverture sur le quartier, la jeunesse, les porteurs de projets qui s'intéressaient à des démarches alternatives.”

Philippe Barre, Darwin

“On rend des espaces accessibles à des personnes qui n'ont pas de garanties. 80 % des propriétaires avec lesquels on travaille sont issus du privé. On récupère ces biens privés pour les mettre au service de l'intérêt général.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“La Fabrique Pola s'est créée il y a vingt ans et a beaucoup déménagé, d'un espace temporaire à l'autre, jusqu'à arriver à destination en 2019 dans ce bâtiment de 4000 m². Aujourd'hui, c'est 22 structures culturelles, et une équipe transverse de 10 personnes. Notre vocation de coopération territoriale nous distingue totalement d'un seul usage de coworking. Nous pensons la Fabrique Pola comme un équipement qui se veut en extension de l'espace public.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“L'équation de Yes We Camp repose sur les espaces disponibles, le désir de la population de s'impliquer, une puissance publique en manque d'adhésion et de moyens, et notre attitude créative et généreuse. Nous produisons des espaces capables d'accueillir les propositions des autres.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“On crée l'environnement le plus adéquat pour que les gens ouvrent leurs chakras, interagissent, échangent et partagent. On a créé un nouveau métier chez Social Bar, ce sont les activateurs de convivialité.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“On est avant tout des régisseurs de lieux : nous ne sommes pas les experts, mais nous posons le cadre éditorial des lieux. Nous allons chercher les personnes et les structures qui partagent leurs connaissances sur les sujets que l'on défend, féminisme, transition, ville souhaitable... On crée de l'impact avec celles et ceux qui veulent bien venir faire des choses chez nous.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“Nous concevons des tiers-lieux de production dans des quartiers en transformation, pour permettre aux professionnels de pouvoir trouver tous les services dont ils ont besoin pour lancer ou développer leur activité, notamment des outils de production. Pour s'installer dans de futurs quartiers, on vise des bâtiments anciens qui ont souvent accueilli une activité de production par le passé.”

Nicolas Bard, Make Ici

“On crée des espaces accessibles, des lieux de vie, de travail, hybrides, notamment dans les métropoles denses, où les prix de l'immobilier sont très élevés.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“Notre métier principal, c'est la création de tiers lieux solidaires et culturels dans les interstices de l'immobilier classique. On associe des programmes urbains existants (ateliers d'artistes, accueils de jour pour personnes précaires, pépinière d'activité...) mais à partir de nouvelles juxtapositions. On travaille beaucoup sur l'espace, pour que ce soient des endroits de découverte des autres mondes.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“On aime les grands lieux, ils sont plus poreux, ils font appel à plus de monde, cela crée des synergies.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“On produit du lien, de la convivialité, de l'échange (de compétences, de contacts, de projets, d'idées, de ressources et même d'argent). On produit de la richesse aussi, en termes de richesse sociale et économique.”

Jérémy David, La Cordée



1.3 Démarche collective

Logique d'écosystème et de mutualisation

À ces lieux-projets correspondent des communautés d'usages. Dans la plupart des tiers-lieux historiques, la communauté préexiste au lieu, mais auprès des structures que nous avons choisi d'observer dans cette étude, c'est souvent le lieu qui a créé progressivement sa communauté d'usagers.

Cette communauté crée un écosystème, entretenu par les animateurs du lieu, et cet écosystème devient progressivement une part importante de l'identité du lieu. Au-delà d'une simple coprésence, cet écosystème d'usagers et partenaires partage des valeurs, ainsi que des ressources : salles de réunion, équipements informatiques et productifs.

Association des usagers dans la gouvernance

La communauté formée par les usagers et partenaires est souvent invitée à participer à la gestion du projet et du lieu. Cette participation des usagers est organisée par les opérateurs des lieux : organisation de temps de rencontre et d'échange, réunions collectives d'information qui peuvent aller jusqu'à un copilotage du projet, mise en place de cadres juridiques comme la création d'une association d'usagers, ou la possibilité des usagers de devenir sociétaires de la structure organisatrice des lieux. Avec le Social Bar, chaque entité locale est détenue à 25 % par des "copatrons", qui sont souvent des riverains du projet.

Cette ouverture de la gouvernance est intérieure (c'est-à-dire en mobilisant

les personnes et structures présentes sur les lieux), mais elle peut aussi être extérieure, notamment pour les lieux qui ont une intention de s'ouvrir au public et à une pratique de voisinage. Il y a ainsi dans les équipes, comme dans les théâtres, des personnes en charge de la médiation ou des partenariats locaux, pour aller au-devant des acteurs notamment sociaux et éducatifs situés en proximité des lieux.

Certains projets fonctionnent en « programmation ouverte », avec des espaces laissés libres pour que des usages s'y dévoilent. Ces espaces pourront ensuite être aménagés pour permettre le déploiement des usages qui ont émergé.

Ces lieux s'appuient donc sur une association active des usagers, non pas comme clients ou bénéficiaires, mais comme co-habitants et co-producteurs de ces espaces, associés grâce à différents mécanismes aux choix de programmation physique et temporelle.

Mobilisation bénévole

Plusieurs de ces projets bénéficient d'une implication régulière de bénévoles, d'usagers du site, de riverains et des occupants eux-mêmes qui peuvent prendre une part à la gestion des sites.

L'intensité d'usage évoquée plus haut comme caractéristique principale de ces sites a ainsi des vertus pour la gestion quotidienne des espaces. Par exemple, un lieu animé n'aura pas forcément besoin d'un gardiennage externalisé à une société car la présence et le flux jouent un rôle de surveillance naturelle.

Ces lieux s'appuient sur une association active des usagers, non pas comme clients ou bénéficiaires, mais comme co-habitants et co-producteurs de ces espaces.

“ Communauté et gouvernance

“Le partage de la gestion d'un lieu demande de se plonger dans la réalité des autres silos de métiers, de comprendre comment le centre d'hébergement d'urgence fonctionne, pour voir à quel endroit tu déranges ou pas, à quel moment tu peux fabriquer les interstices et du mélange et du partage d'espaces.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“Ce qui crée un tiers lieu, c'est une communauté d'acteurs et des besoins partagés. Ce sont ces personnes qui vont produire des projets communs répondant aux besoins, et donc à une logique de correspondances avec ce qu'est le territoire.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“Les formateurs, ce sont des anciens membres du staff qui sont devenus indépendants, des résidents, ou des structures partenaires.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Je pense que 95 % des copatrons ne le font pas du tout pour l'intérêt financier. Ils t'aident, ils te donnent des idées, de l'énergie, ils t'encouragent.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“Ce qui est vraiment déterminant, c'est la régularité des activités proposées et de pouvoir intégrer quelqu'un à n'importe quel moment. Ils peuvent sauter dans le train, en sortir, il y aura d'autres évènements. C'est vraiment une petite société.”

Jérémie David, La Cordée

“Nos lieux sont des catalyseurs de communautés accessibles et mixtes, plutôt que thématiques.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“On a une gouvernance qui est très formalisée et on a une gouvernance qui est très informelle aussi, et les deux marchent ensemble.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“On est en pleine évolution: on est une SCIC avec 4 collègues: le collègue des salariés, le collègue des experts, les bénéficiaires, et les structures qui nous soutiennent.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“Il faut laisser les choses germer. Mais quand au milieu des fleurs il y a une ronce, il faut savoir l'enlever ou la tailler. L'esprit de coopération nécessite de savoir se mettre à la place de l'autre. Gérer les interactions, désamorcer les conflits, faire de la médiation, trouver un accord partagé, arriver à faire comprendre à ceux qui tirent trop qu'ils ont en face quelqu'un qui va être pénalisé.”

Philippe Barre, Darwin

“On voulait que les salariés et les usagers aient le pouvoir.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“On était une société et le premier Ground Control était un événement de plus qu'on allait créer, ce qui produit une sorte de complexe de l'entreprise privée VS l'associatif. À Saint-Ouen, on voudrait concevoir une programmation cogérée, coconçue, voir comment on peut créer des organes qui permettent réellement de partager les orientations et les décisions. On ne l'a pas encore fait, mais c'est un sujet qu'on adresse et on veut y arriver.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Chaque antenne a pas mal de liberté et va aussi nouer les partenariats qu'elle souhaite.”

Jérémie David, La Cordée

“Notre premier lieu culturel c'était le Glaz'Art en 1992, rue de Meaux, dans le 19^e arrondissement, on était alors une association. Quand on a rendu les clés 16 années plus tard, on n'avait capitalisé sur rien. Ensuite, avec le Divan du Monde, on a créé une SAS dans laquelle tout le monde était actionnaire. Quand des années plus tard, il a été vendu, nous avons individuellement et collectivement gagné de l'argent pour la première fois. Aujourd'hui, nous sommes 6 salariés actionnaires de Sinny&Ooko, et nous sommes en train d'ouvrir le capital aux salariés. On ne reverse jamais de dividendes. S'il y a des bénéficiaires, c'est soit pour croître, soit pour les salaires. Ce qui nous intéresse, c'est de voir ces types de lieux se développer.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

”

1.4 Intentionnalité

Dernière caractéristique qui ressort de l'analyse : ces « lieux-projets » ont en commun d'exister au-delà de leur dimension matérielle, par l'affirmation d'une intention sociétale, cherchant à être démonstrateurs d'une proposition alternative aux modes actuels d'organisation économique et sociale.

Cette intentionnalité s'exprime de manière plus ou moins intense, aussi bien par ce que le projet produit que par l'organisation interne : gouvernance, gratuité d'accès aux espaces ou aux services, accueil d'initiatives locales, dispositifs de solidarité, choix éditoriaux dans la programmation culturelle, structure du capital (formats associatifs et coopératifs), organisation intérieure du travail, choix de fournisseurs et circuits courts, accueil d'artistes et différents types de résidences, participation à des instances de plaidoyer, ou encore règles de limitation de la lucrativité ou d'affectation des excédents.

La question écologique traverse toutes ces structures, et l'approche architecturale qui consiste à utiliser les bâtiments existants est déjà porteuse d'un message. Par cette intentionnalité et leur capacité à apporter des réponses à des besoins locaux, ces lieux et acteurs de lieux sont en lien avec les institutions publiques locales et nationales. Souvent, ils complètent de fait l'action publique, mais d'une manière déroutante parfois mal présentée, et parfois aussi mal comprise.

Ces lieux se positionnent souvent comme laboratoires, espaces-test, lieux de possibles, et jouent en cela un rôle de recherche-action sur des sujets majeurs tels que le vivre-ensemble, ou les enjeux environnementaux et climatiques. Cet engagement contribue à la vibration particulière de ces lieux, avec une forme de vitalité et de liberté qui contribue à leur attractivité et leur visibilité.



Les Groues, Yes We Camp, Nanterre

© Yes We Camp

“ Des effets multiples

“64 % des structures hébergées travaillaient chez elles avant de venir chez Plateau Urbain. C’est un tremplin pour les artisans qui se lancent, pour les associations qui dédient alors leur budget aux actions plutôt qu’au loyer, et pour les artistes face à un manque d’ateliers dans toutes les métropoles.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“En étant ouverts sur de larges amplitudes horaires, et avec des actions collectives et des outils mutualisés, nos lieux suscitent de l’envie et une implication volontaire. À travers ces temps collectifs, nous produisons non seulement des services ou des repas, mais aussi de la sociabilité et de l’apprentissage.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“L’arrivée chez nous accélère pour certains la prise de décision de changer d’entreprise pour aller vers environnements de travail plus épanouissants, ou de remarquer qu’on est confronté à des pratiques anormales et se faire encourager pour aller parler à son boss.”

Jérémy David, la Cordée

“Ça produit un récit, ça démontre qu’on peut faire les choses autrement. Ça remet un peu de raison aussi : on est enfermé dans un univers normatif très complexe laissant des bâtiments vides pendant 20 ans parce que c’est soi-disant impossible. En fait, on rentre dedans, et en six mois le truc est activé avec des projets incroyables.”

Maxime Zaït, Communa

“Les bénéficiaires principaux de nos lieux sont leur contribution à la ville du quart d’heure, à une ville vivante qui ne soit pas réservée au travail en costard, avec quatorze opticiens et trois cents banques. Moi ce qui m’intéresse, c’est la diversité qu’il va y avoir et la vie que ça construit.”

Jérémy David, La Cordée

“On va dans des quartiers où aucune entreprise n’a envie d’aller. Les promoteurs ont besoin de pionniers qui viennent travailler, et ça contribue à créer l’attractivité du quartier.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Chaque lieu donne une indication sur qui pourrait aller à quel endroit pour faire tel type de pratique. Ça donne une radiographie d’un territoire à un instant donné, comme une espèce d’instantané des pratiques.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“Quand les artisans s’implantent, ils commencent à fabriquer, et donc, à générer du chiffre d’affaires. Et après, ils restent pour la communauté, et l’entraide au point de vue business.”

Nicolas Bard, Make Ici

“On a beaucoup d’associations locales qui viennent, par exemple du soutien scolaire, ou encore le Secours Populaire. On leur met à disposition des espaces sur les moments où ils sont disponibles.”

Stéphane Vatinel, Sinny & Ooko

“Porte de Clignancourt, on s’est demandé comment apporter autre chose à ce quartier. On aurait pu mettre une salle de concert ou un théâtre, mais la production artistique peut être très clivante. Finalement, les ateliers bricolage, les rencontres, les groupes de parole, permettent d’accueillir dans nos lieux des gens qui ne seraient jamais entrés dans un équipement artistique.”

Stéphane Vatinel, Sinny & Ooko

“On fabrique des endroits moins chers que le reste de la ville : grâce au loyer qu’on ne paie pas, à la coproduction, la mobilisation de la communauté des usagers et aussi par l’approche architecturale - pas de démolition, pas de construction.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“On n’arrive pas à mélanger avec des publics plus isolés, ou qui ont un pouvoir d’achat plus faible, comme par exemple les mamans de la cité du coin qu’on a beaucoup de mal à aller chercher. Par contre, dans nos bureaux, on a “l’école des sans école” pour mineurs sans papiers, et là aussi, c’est un gros travail pour essayer de les amener aux événements. On commence à monter des opérations avec beaucoup de médiation. Mais c’est du boulot, et donc des gens qu’on doit financer.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“On partage les outils, on fabrique local, on réutilise des déchets, on coche toutes les cases.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Ce qui nous distingue, c’est de combiner le champ du social avec le champ culturel et artistique, avec un pendant économique. La plupart du temps, dans les tiers-lieux culturels, l’aspect social est présent plus à la marge, alors qu’à Yes We Camp, ce sont de gros volumes de surface, un gros volume de personnes habitantes, implantés dans des quartiers et en lien avec ce quartier.”

Aurore Rapin, Yes We Camp





60 ANS

TUDES

Caractéristiques des lieux : quelques chiffres

Ces graphiques représentent les lieux en activité et animés par les 10 structures étudiées : nombre, usages, emplois... Ces projets sont marqués par des différences qui témoignent de leurs spécificités. Une première synthèse est proposée ci-dessous, suivie de 4 graphiques détaillés représentant l'affectation des surfaces par type d'usage, les raisons de présence sur site, la répartition des emplois et la nature des surfaces investies.

62 sites répartis entre les dix structures étudiées en 2021, soit une moyenne et médiane de 6 projets par structures

- **Une majorité de structures gestionnaires de plusieurs sites en même temps** : 17 lieux pour Plateau Urbain, 8 lieux pour Communa, 7 lieux pour Yes We Camp, 6 lieux pour le Social Bar, 5 lieux pour Make Ici et Sinny&Ooko.
- **3 acteurs de l'occupation temporaire qui se démarquent avec un peu plus de sites en gestion que les autres** (Plateau Urbain, Communa et Yes We Camp), mais un modèle dominant multisites qui n'est pas systématiquement lié à la mise en place de projets d'occupation temporaire.
- **Certains projets très identifiés autour d'un lieu unique** : Darwin, avec 2 lieux dont un lieu principal d'une grande superficie et un second lieu beaucoup plus petit, Fabrique Pola avec un lieu unique suite à plusieurs déménagements, et Ground Control (la Lune rousse a cependant par le passé géré plusieurs sites en même temps). Darwin est propriétaire de ses sites, et la Fabrique Pola dispose d'un bail emphytéotique, soit des projets stabilisés autour d'un espace identifié.

Des surfaces de lieux très variables allant de 150 m² (Social Bar à Saint-Ouen) à plus de 55 000 m² (Darwin à Bordeaux)

- **Des petites surfaces bâties** pour le Social Bar et la Cordée (entre 150 et 325 m² pour les deux structures, avec 6 lieux en gestion par le Social Bar, et 10 lieux en gestion par la Cordée).
- **Des lieux généralement plus grands** pour Yes We Camp, Plateau Urbain et Communa :
 - Ils s'inscrivent dans le cadre de projets d'occupation temporaire (jusqu'à 12 000 m² pour Buropolis de Yes We Camp, 15 000 m² pour Palais porté de Communa, ou encore 17 600 m² pour la Padaf de Plateau Urbain).
 - La quasi-totalité des espaces de Communa sont des espaces bâtis utilisés, quand les espaces gérés par Yes We Camp sont majoritairement composés d'espaces non bâtis (3 sites sur 7).
- De grandes surfaces également occupées par Make Ici pour accueillir des activités de production (entre 1 800 m² et 3 800 m² selon les sites).
- Des surfaces occupées par Sinny&Ooko également importantes, comptant de vastes espaces extérieurs notamment à la Cité Fertile (10 000 m² dont 6 500 m² d'espaces extérieurs).

Des lieux créateurs d'emplois, de différente manière

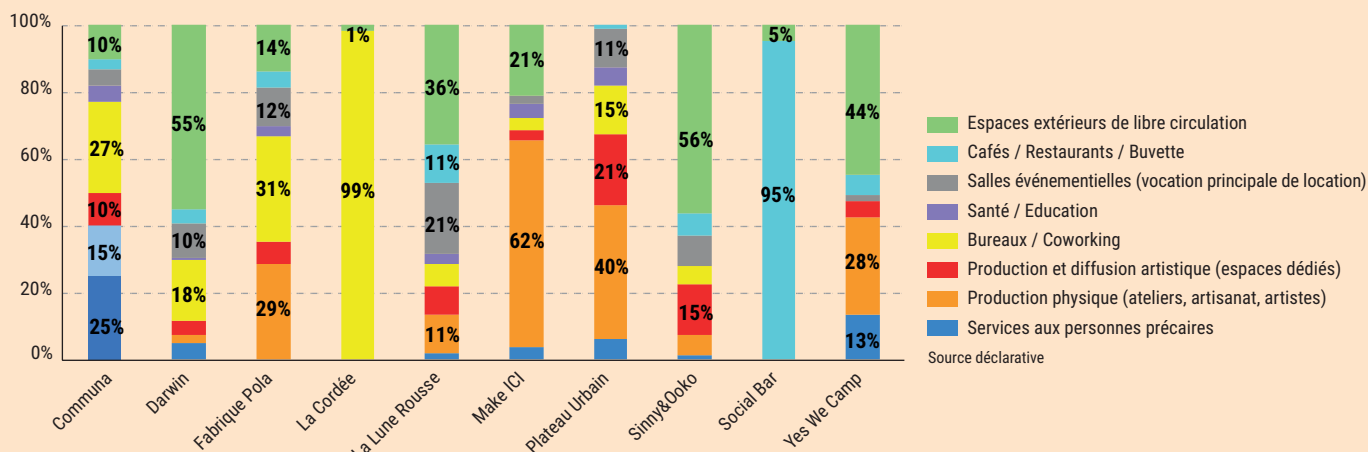
- **La majorité des emplois générés sont majoritairement liés à l'accueil de structures dans les lieux étudiés** (plus de 5 600 emplois accueillis au total, pour un cumul de 472 emplois liés aux structures elles-mêmes : Communa : 400 ETP, 20 salariés de la structure, 380 occupants / Darwin : 572 ETP, 65 salariés de la structure, 507 occupants / Fabrique Pola : 96 ETP, 9 salariés de la structure, 87 occupants / La Cordée : 866 ETP, 16 salariés de la structure, 850 occupants / La Lune Rousse : 172 ETP, 62 salariés, 110 occupants / Make Ici : 290 ETP, 20 salariés, 270 occupants / Plateau Urbain : 2 460 ETP, 60 salariés, 2 400 occupants / Sinny & Ooko : 150 ETP, 145 salariés, 5 occupants / Social Bar : 25 ETP, 25 salariés / Yes We Camp : 1 050 ETP, 50 salariés, 1 000 occupants).
- **Le nombre d'emplois générés est d'ampleur variable** avec près de 3 000 emplois dans les lieux de Plateau urbain, et 1 500 dans ceux de Yes We Camp, des sites accueillant de nombreuses structures dans des grands espaces.
- Des emplois contribuant à **une économie urbaine locale et productive**.

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES LIEUX EN ACTIVITÉ (2021)

	Nombre de lieux <i>Chaque rectangle est un lieu. La taille est proportionnelle à la superficie utilisée pour le projet.</i> ■ Volume bâti utilisé ■ Volume non-bâti.	Emploi ■ Totalité des emplois présents sur l'ensemble des sites actuellement ouverts de la structure (en ETP). ■ Les emplois de la structure elle-même présents sur l'ensemble des sites.	Typologie de présence <i>Proportion indicative des raisons principales de la présence sur ces lieux.</i> ■ Hébergement ■ Travail ■ Visite et loisirs
Communa <i>Baux temporaires</i>			
Darwin <i>Propriétaire site</i>			
Fabrique Pola <i>Bail emphytéotique</i>			
La Cordée <i>Baux commerciaux 3/6/9</i>			
La Lune Rousse <i>Baux temporaires (bientôt acquisition)</i>			
Make ICI <i>Mix temporaire et acquisition</i>			
Plateau Urbain <i>Baux temporaires</i>			
Sinny&Ooko <i>Temporaire et acquisition</i>			
Social Bar <i>Acquisitions</i>			
Yes We Camp <i>Temporaire (dont > 8 ans)</i>			

Source : données déclaratives 2021

AFFECTATION DES SURFACES PAR TYPE D'USAGE



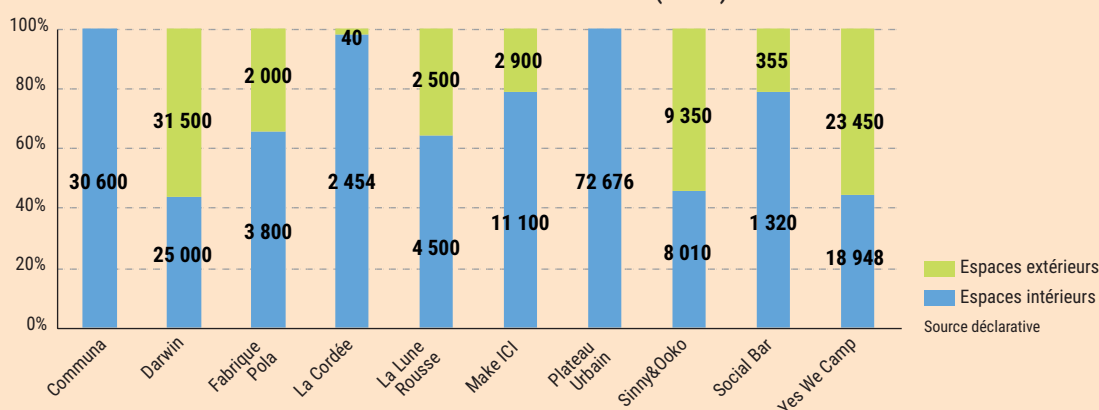
Des projets de nature variée, avec certaines dominantes du point de vue des surfaces (au minimum 50 % des surfaces dédiées à un usage) :

- La Cordée se spécialise dans la mise en place d’espaces de bureaux et de coworking.
- Make Ici comprend une majorité d’espaces dédiés à de la production (ateliers, artisanat, artistes).
- Le Social bar est constitué d’espaces principalement dédiés à la restauration.
- Les lieux gérés par Sinny&Ooko et Yes We Camp sont largement constitués d’espaces extérieurs et d’espaces verts.

Différents types d’usage installés dans les lieux occupés par les structures étudiées :

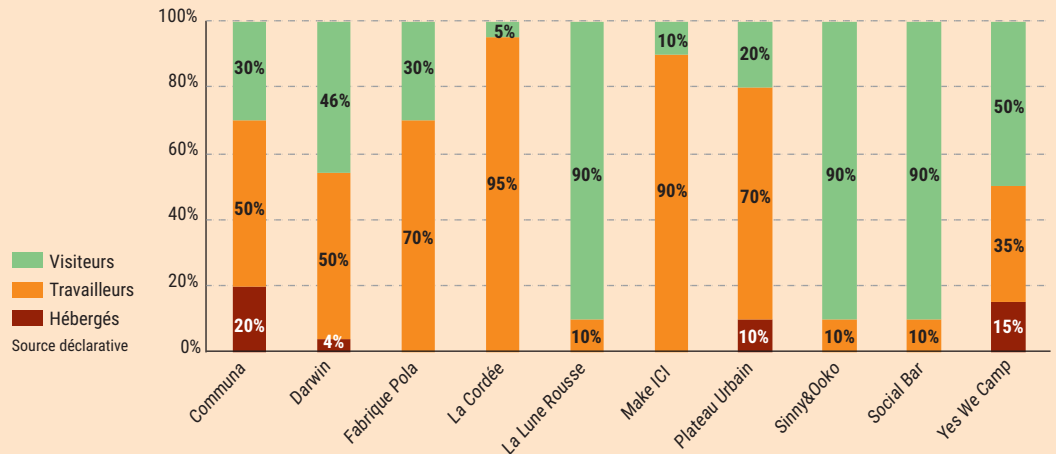
- La majorité des structures sont implantées dans des lieux « multi-usages ».
- Deux structures se démarquent par l’animation de lieux dédiés à un usage : le Social Bar (événementiel) et la Cordée (espaces de travail).

NATURE DES ESPACES INVESTIS PAR LES STRUCTURES ÉTUDIÉES (EN M²)



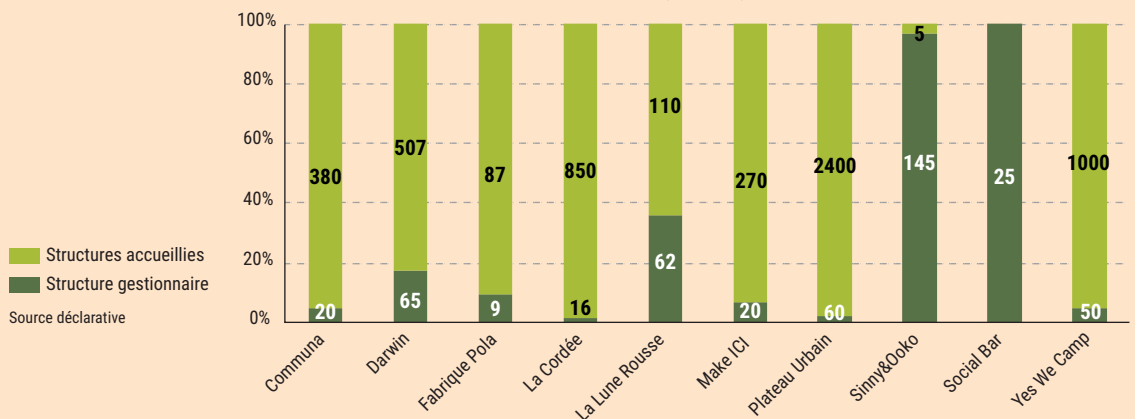
- Le graphique ci-dessus représente **les m² bâtis et non bâtis utilisés et animés dans l’ensemble des lieux** des structures étudiées en juin 2022.
- **Certaines structures sont installées dans des lieux presque exclusivement intérieurs** : Communa, Plateau Urbain et la Cordée.
- **Les autres structures animent des sites qui comprennent des espaces extérieurs de superficie variable** : ils représentent une part particulièrement importante des surfaces occupées dans les lieux animés par Darwin, Sinny&Ooko (principalement lié à la Cité Fertile) et Yes We Camp.

TYPOLOGIE DES PRÉSENCES SUR CES SITES



- Les lieux des dix structures étudiées accueillent de l'**hébergement d'urgence, des espaces de travail ou des espaces ouverts au public**. Le graphique ci-dessus représente, en proportion, l'occupation des lieux selon ces trois « raisons d'être là ». La typologie de présence dépend de la nature du projet. **Les présents les plus nombreux dans ces lieux sont les travailleurs**, puis les visiteurs et enfin les personnes hébergées sur site.
- **Certaines structures accueillent majoritairement des espaces de travail** (plus de 90 % de la présence observées par la Cordée et Make Ici, et 70 % par la Fabrique Pola et Plateau Urbain).
- **D'autres structures se spécialisent dans les activités de loisirs et d'accueil de publics** : la Lune Rousse, Sinny&Ooko et le Social Bar (90 % de la présence sur site).
- **Trois structures intègrent de l'hébergement d'urgence sur site en complément des travailleurs accueillis et des visiteurs** : Communa, Yes We Camp et Plateau Urbain. Elles sont toutes les trois également des structures portant des projets d'occupation temporaire. En dehors de ces trois structures, Darwin propose également quelques places d'hébergement.

RÉPARTITION DES EMPLOIS SUR LES SITES (EN ETP)



- Est représentée ci-dessus la somme des emplois présents dans l'ensemble des lieux ouverts en juin 2022. **En plus clair apparaissent les emplois liés aux entreprises, associations, artistes et artisans accueillis dans ces lieux, et en plus foncé, les emplois rattachés aux structures qui animent les lieux.**
- **La majorité des emplois se relie à la présence de structures tierces dans les lieux**, notamment ceux qui se positionnent dans la mise à disposition de locaux (Communa, Darwin, La Cordée, Plateau Urbain et Yes We Camp).
- **Dans le cas de trois structures, la majorité des emplois sont liés à la structure elle-même** : Social Bar, la Lune Rousse et Sinny&Ooko.

2. | Acteurs professionnels nouveaux

Ces organisations multisites doivent réussir à faire porter leurs frais transverses par les projets, ce qui augmente leur coût et implique d'ouvrir des possibilités de retour sur investissement qui n'existent pas aujourd'hui.

La première partie s'est attachée à décrire ces lieux pour lesquels, preuve de l'intérêt qu'ils suscitent, l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires a créé un programme spécial dont le nom évoque la plus-value sociale : "Nouveaux lieux, Nouveaux liens". Cette deuxième partie s'intéresse aux personnes et structures qui portent ces projets, à partir d'un panel de dix structures, qui représente les principaux opérateurs multisites présents en France. Ces acteurs, décrits dans les fiches en annexe, sont analysés ici de manière transverse.

2.1 Le multisite, une particularité nouvelle

Les éco-lieux, tiers-lieux, friches culturelles, jardins partagés ou makerspaces, sont souvent nés d'un contexte unique, caractérisés par leur ancrage territorial et par l'identité du groupe qui porte le projet. Il existe néanmoins depuis une dizaine d'années des structures qui inventent et animent plusieurs lieux dans différents territoires. Elles apportent leur méthode et des formats de projets qu'elles ont expérimenté sur de premiers déploiements. Ces formats peuvent être définis dans leur programme et le type de sites (à l'image par exemple de Social Bar), ou bien se recomposer en fonction des contextes locaux. Ainsi certaines des structures étudiées, à l'image de Yes We Camp, Communa et Plateau Urbain, opèrent des lieux aux usages variés et

dans des situations qui peuvent être très différentes les unes des autres : bâtiments pour artistes, lieux hybrides d'hébergement d'urgence et de programmation culturelle, parcs urbains participatifs...

Ce développement de structures multisites s'explique en partie par les sollicitations de collectivités locales ou propriétaires publics et privés qui, ayant découvert les premiers projets de ces structures, les ont invitées à venir proposer des projets dans d'autres lieux. Ces structures se sont alors progressivement organisées pour être capables d'intervenir sur plusieurs sites, notamment par le recrutement et la formation interne permettant de transmettre une culture d'intervention.

“ Changement d'échelle

“On a commencé comme ça dans un bar. Et puis très vite, on a été sollicités pour le faire dans d'autres contextes : dans une gare ou dans la rue, dans un Flunch, au ministère de l'Intérieur et dans des soirées d'entreprises.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“On a été sollicité pour reloger 10000 réfugiés ukrainiens en un mois : la structure ne permet pas d'ouvrir 100 bâtiments dans le mois, mais plutôt deux. Il y a des questions de mise à l'échelle, de capacité d'embauche et d'accès au financement.”

Maxime Zait, Communa

“Plein de gens viennent nous voir, des villes, des élus, des festivals... Mais dans les plus petites villes, le modèle Ground Control ne fonctionnera pas. Il faut du financement. Mais on peut aider sur les méthodes de gestion, la définition du projet...”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Attention à ne pas croire que l'on peut refaire les mêmes choses. Je connais le côté délétère de la standardisation. On participe à des aventures, des éclosions sur d'autres territoires, mais il faut avoir de l'humilité quand on quitte son territoire, ne pas vouloir faire la même chose qu'on a faite ailleurs quand on arrive.”

Philippe Barre, Darwin

“On a les épaules pour avancer sur la duplication du modèle, sans que ce soit une recette magique, mais on n'est pas sur un terrain expérimental total comme le font certains autres opérateurs de tiers lieux.”

Jérémy David, La Cordée

“Pendant le confinement, on a créé ce qu'on appelle l'école de la convivialité. Cora nous demande de mettre en place un programme sur leurs 65 hypermarchés avec des ambassadeurs de convivialité, des alternants qui font de la formation en situation de travail pilotée par le Social Bar. Le métier d'agent de convivialité, qui était interne au Social Bar, est en train de s'exporter dans d'autres contextes. [...] Mon rêve, ça serait qu'aux JO2024, il y ait autant d'agents de convivialité que d'agents de sécurité.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“Il ne faut pas standardiser, il faut pouvoir s'adapter à son quartier, à son écosystème. Je n'ai développé pratiquement que des projets à Paris, et depuis quelques années je travaille sur Saint-Ouen, et c'est très différent. Il y a une vie associative extrêmement forte, voire militante qui est passionnante. Chaque projet doit avoir sa spécificité, être adapté.”

Denis Legat, la Lune Rousse

“Aujourd'hui, je reçois 5 à 10 demandes par semaine, et on en refuse 95 %. On est les seuls à faire ça à cette échelle. On a accompagné France Tiers Lieu pour créer l'AMI Manufactures de proximité pour aider d'autres à créer leur manufacture, plutôt en milieu rural et QPV. Mais souvent ils sont plus petits, et ça n'intéresse pas les promoteurs, qui ont besoin qu'un exploitant prenne beaucoup de mètres carrés.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Il faut d'abord consolider notre modèle, car si on n'est pas pérenne, on dira que ces actions n'étaient qu'un effet de mode. Et ensuite, il faut partager par l'intermédiaire de la formation et du conseil notamment. On peut aussi être caution du projet d'un autre, partager le parapluie, gagner en crédibilité auprès des banques et des acteurs économiques traditionnels.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“L'agriculture bio, c'était marginal, maintenant, c'est répandu. Il faut reprendre les normes de structuration et de gestion des villes. Mais les gens en ont envie, il y a un engouement pour ces projets plus libres et accueillants. La quantité de bâtiments vides est un grand réservoir de possibilités, mais il faut que les pouvoirs publics s'engagent et accompagnent, avec des règles et des subventions.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“Nous sommes convaincus que nos lieux peuvent être viables et sont indispensables dans tous les territoires, urbains, périurbains, ruraux.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

”

2.2 Le développement de compétences professionnelles

Ces structures ont réussi à capitaliser sur leurs premières expériences pour formaliser une approche, une méthode et des outils. Toutes ont commencé de manière entrepreneuriale, en se lançant dans la création d'un premier lieu avec enthousiasme, et parfois une forme d'insouciance. Les premiers projets sont souvent racontés comme une aventure, avec la nécessité d'apprendre en marchant et de dépasser les embûches. Ainsi chaque groupe a créé son identité, et parfois même ses rituels.

Souvent les équipes initiales de chaque structure ont dû jouer de nombreux rôles et développer les compétences de plusieurs métiers pour que les projets tiennent bon ; il en résulte une culture professionnelle de polyvalence et d'adaptabilité qui caractérise ces groupes.

Au fil des projets, ces structures ont précisé leurs organisations, avec une définition de « métiers-sites » qui permettent la gestion d'un lieu, et de « métiers transverses » qui concentrent les expertises, sont garants de l'identité globale et du bon fonctionnement des différents lieux.

- **Métiers-sites** : régie, coordination, animation de la gouvernance, partenariats locaux, médiation, accueil de groupes, programmation culturelle, cuisine, gestion de bar.
- **Métiers transverses** : conception de projets, architecture, gestion financière, administration, partenariats stratégiques, études et conseil.
- **Métiers-sites et/ou transverses** : aménagement des espaces, communication, direction technique, gestion des

locations, recherche de subventions, développement des formations, gestion du bénévolat.

La montée en compétences sur l'ensemble de ces métiers crée une forme de label de qualité qui rassure les partenaires, suscite des sollicitations, peut convaincre des investisseurs, et ouvre des possibilités de proposer du conseil et de la formation.

En contrepoint, ce professionnalisme se traduit par une augmentation des coûts d'intervention : augmentation des salaires opérationnels ainsi que des frais transverses, augmentation qui doit être portée par l'économie des projets et peut fragiliser une partie des engagements et générosités.

Cette professionnalisation croissante peut entraîner aussi un besoin de recrutement de profils senior extérieurs au groupe, avec une mutation progressive d'un collectif volontaire à une structuration professionnelle. L'enjeu dans ces situations est de réussir à préserver l'ADN initial de la démarche. Plusieurs de ces organisations multisites engagent régulièrement des travaux collectifs sur leur raison d'être et leur gouvernance, afin d'identifier et de veiller à leurs fondamentaux.

Ces besoins en recrutement et développement des fonctions transverses justifient parfois aussi une modification de la structuration de ces organisations, afin de pouvoir réaliser des levées de fonds auprès de particuliers ou d'investisseurs institutionnels de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

La montée en compétences sur l'ensemble de ces métiers crée une forme de label de qualité qui rassure, suscite des sollicitations et ouvre des possibilités de développer des activités de conseil et de formation.

2.3 Une fragilité économique structurelle

Même si cela n'est pas vrai de la même manière en fonction des situations, le modèle économique de ces structures multisites est souvent encore fragile. Certaines ont précisé leurs formats et ont des perspectives financières maîtrisées, quand d'autres peinent chaque année à boucler leur budget. Mais toutes ont une économie serrée, qui tient avec beaucoup d'engagement des équipes, en dépit de salaires souvent relativement faibles. La réalité de cette économie fragile vient en contraste avec la visibilité et l'impression de succès véhiculée par le traitement médiatique de ces lieux.

Les principales sources de revenus de ces structures sont les suivantes :

- **Les redevances des occupants :** c'est la caractéristique commune à quasiment toutes ces structures. Elles ont des espaces physiques en gestion, elles accueillent presque toutes d'autres structures, qui paient une contribution aux charges, calculée soit de manière fixe, soit avec une dimension variable (notamment pour les commerces).
- **La location d'espaces :** ces structures savent créer des espaces attractifs, qui deviennent des lieux intéressants pour des événements. Ainsi plusieurs d'entre elles développent une activité événementielle d'accueil de groupes et locations de salles.
- **La vente au public :** dans les lieux qui accueillent du public, les opérateurs peuvent installer des dispositifs de vente, notamment des buvettes, cantines, restaurants, fonctions indispensables de convivialité. Elles peuvent également vendre des productions locales ou même des nuitées d'hébergement.
- **Le conseil et la formation :** l'identification des compétences de ces structures leur permet de proposer

des missions d'analyse ou d'accompagnement, ainsi que de développer une offre de formation.

- **Les subventions :** c'est un canal difficile car les lignes de financement dédiées à ces projets hybrides sont souvent inexistantes ou instables, avec une difficulté parfois à identifier le bon interlocuteur. Cela étant, les services locaux rendus, l'inventivité, l'innovation sociale rendent plusieurs de ces projets éligibles à des financements publics.

Il n'y a pas de modèle unique et les graphiques ci-après illustrent la variété des situations. Ce sont des économies qui doivent trouver leur équilibre sur le flux quotidien, à l'inverse des acteurs immobiliers dont l'économie est fondée sur la vente des mètres carrés produits.

Les structures observées dans cette étude ne vendent pas les lieux qu'elles produisent. Soit parce qu'elles ne les possèdent pas, soit parce que lorsqu'elles les possèdent, c'est pour inscrire leur action dans le temps, et non pour les vendre et créer une plus-value immobilière.

La valeur ajoutée est bien réelle et multiple (valeur d'usage, valeur sociale, valeur d'expérimentation, valeur de tremplin économique, valeur politique), mais difficilement mesurable.

Par ailleurs, les conventions temporaires empêchent les baux commerciaux. Certaines structures réussissent à créer une activité marchande, notamment les bars et restaurants, mais n'ont pas la possibilité de revendre un fonds de commerce au terme d'un projet. Ces structures portent des investissements et créent une forte valeur d'usage, mais elles ne récupèrent jamais financièrement cette valeur créée.

Face aux difficultés de l'économie de gestion des sites, ces structures cherchent souvent à développer des « métiers-rebond », comme le conseil, la formation ou les prestations événementielles et artistiques, pour trouver

un équilibre financier à l'échelle de la structure. Mais on peut s'interroger sur le fait qu'elles ne puissent réussir à asseoir une économie stable sur la base de leur métier-cœur qui est la création et l'animation de ces lieux.

2.4 Les différences identitaires et organisationnelles

Le parti pris de cette étude est d'identifier ce que ces nouvelles structures ont en commun. Mais il est important d'indiquer qu'elles sont toutes particulières, avec des identités et des modes d'intervention différents.

Les principaux motifs de distinction des identités et modes opératoires de ces acteurs sont les suivants :

- **Structure juridique** : certaines sont des entreprises, dont le capital est possédé par un nombre restreint de personnes ; d'autres sont des coopératives avec un capital collectif ouvert aux usagers ; et d'autres encore préfèrent ne pas avoir d'actionnaires et être en association loi 1901, donc sans capital et sans propriété de la structure.
- **Lieux d'intervention** : bâtiments ou espaces extérieurs, espaces de grande ou petite superficie, en quartier populaire ou en quartier favorisé, dans la ville déjà constituée ou dans des projets d'aménagement, en milieu urbain dense ou dans les petites villes et les villages.
- **Modèle économique** : certaines misent sur un autofinancement complet, d'autres mobilisent des financements publics et du bénévolat ; certaines développent des recettes marchandes, notamment la restauration et le bar, d'autres se concentrent sur les recettes immobilières ou comptent sur la vente de prestations à des tiers.

- **Ouverture au public** : certains lieux-projets affirment une vocation structurelle à accueillir le public, d'autres misent sur un fonctionnement réservé aux occupants et sur le développement d'une communauté intérieure ; certains jouent sur les temporalités pour que les espaces soient tour à tour privatisés et rendus accessibles.

- **Partage des décisions et de la valeur** : les modalités de gouvernance interne sont variables, souvent en lien avec les statuts juridiques respectifs de ces structures ; certaines seront très attentives au partage de l'information, des décisions et de la valeur.

- **Plaidoyer** : les différentes structures sont plus ou moins mobilisées et identifiées sur une cause ou une revendication particulière ; certaines portent un plaidoyer bien identifié.

- **Relation aux institutions publiques** : certaines se présentent comme partenaires du déploiement de l'action publique, quand d'autres préfèrent affirmer un positionnement entrepreneurial indépendant.

Toutes ces différences existent et peuvent être des lignes de clivage importantes, dans le regard des observateurs comme dans le positionnement propre de ces différents acteurs.

“ Modèles économiques et financement

“On a un modèle très indépendant et hybride avec un côté très commercial : on vend à boire et à manger, et de la prestation auprès d’entreprises qui viennent pour réfléchir et travailler chez nous. D’un autre côté, avec ce qu’on gagne, on produit des contenus et de l’événementiel.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Les trois sites de Marseille, Nantes et Montreuil sont proches de la viabilité cette année. Une partie de nos revenus [...] vient des entrepreneurs qui louent des mètres carrés, les deux autres tiers c’est la fabrication et la formation.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Nos modèles économiques sont construits par le bas : on regarde les coûts d’ouverture et de gestion du bâtiment pour fixer le prix de sortie. S’il est suffisamment inférieur au marché, on y va. Si on se rapproche trop du prix du marché, on demande au propriétaire s’il peut payer la taxe foncière ou racheter la chaudière par exemple, car sinon ça ne vaut pas le coup d’ouvrir.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“On est indépendants, mais on n’arrive pas bien à aller chercher des financements publics, alors qu’ils pourraient nous aider.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Notre modèle économique fonctionne, mais c’est toujours critique. On n’a pas d’enjeu de survie, mais si on veut investir et se développer, on a besoin de capital. Les deux années de Covid ont fragilisé nos fonds propres, et il faut recapitaliser avant de pouvoir emprunter.”

Jérémie David, La Cordée

“On a atteint un bon équilibre au niveau des financements publics. Notre engagement maintenant, c’est de renforcer les recettes propres. Ce sont en partie les participations aux frais payés par les habitants (c’est comme ça qu’on appelle les structures culturelles de Pola), mais aussi beaucoup les programmes d’accompagnement et de formation, les appels à projets ou les marchés publics.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“On a levé 2 M€ sans faire de levée de fonds publics. Sur les 2 M€, 0,5 sont des parts sociales de la coopérative, levés en interne. Le reste des fonds sont levés de manière externe.”

Maxime Zait, Communa

“Notre modèle économique initial repose sur la vente de boissons, la restauration, les privatisations, et tout le reste est gratuit. On a voulu s’affranchir du financement des collectivités, considérant que c’est trop fragile, et pouvoir librement décider de ce que sont nos lieux.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“On a levé la première fois 1 M€ en capital et 500 k€ en obligations. Et là, on est en train de relever 1,50 M€. C’était indispensable, on n’avait pas d’argent, et le bar ne générait pas assez de cash pour pouvoir s’autofinancer.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“L’exploitation s’autofinance, mais pas le déploiement pour lequel on a des fonds d’investissement et des promoteurs. Make Ici est une SAS agréée ESUS, dans laquelle on fait entrer les fonds d’investissement, les sites sont des établissements secondaires. Les fonds ESS ne rentrent jamais au début, seulement ensuite en phase de développement.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Il faut 2,90 M€ d’investissements pour faire la Fabrique telle qu’elle est aujourd’hui. Un tiers provient des collectivités locales, un tiers de la Caisse des Dépôts à travers un programme d’aide à l’investissement pour des équipements engagés dans les transitions, et un tiers d’apport par emprunt avec l’ensemble des membres.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“On lève 3 M€ aujourd’hui, c’est notre troisième levée de fonds. On a ouvert à la participation citoyenne à hauteur de 20 %. Lita.co nous a permis de lever 500 000 € auprès de petits investisseurs, j’ai été moi-même étonné de voir à quel point ça a fonctionné. Le reste, ce sont des fonds de l’EE*SS avec lesquels nous essayons d’avoir un TRI de 2 ou 3 %.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“On cherche à chaque fois à avoir une part de financements publics, qui est variable en fonction des collectivités avec lesquelles on travaille. Parfois, il y a une part du propriétaire du site mais jusqu’à présent elle a toujours été faible. Ensuite les autres parts du modèle sont les redevances des ateliers et bureaux, des espaces d’hébergement.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

”

Modèles économiques : quelques chiffres

Ces graphiques représentent la structuration des recettes des 10 structures étudiées. Les rectangles sont exactement proportionnels aux chiffres déclarés par les structures en 2021. Les principales sources de revenus mobilisées par les acteurs étudiés varient d'un projet à l'autre. La recherche d'un modèle économique stable est un enjeu fort qui anime et questionne l'ensemble des structures et différentes logiques d'interventions se dessinent. La synthèse ci-dessous revient sur les sources de revenus, et les graphiques détaillent ensuite la ventilation des volumes financiers par typologie de recettes, l'hybridité entre financements publics et privés, et enfin, la part des recettes liées aux métiers rebonds.

Trois modèles économiques se distinguent :

- **Subventions publiques** (73 %) : Communa, Fabrique Pola.
- **Fonds propres, autofinancement** (plus de 90 %) : Social Bar, Plateau Urbain, la Lune Rousse, Darwin, la Cordée, Make Ici.
- **Mixte** (40 % public / 60 % privé) : Yes We Camp.

Plusieurs structures générant de plus forts volumes de recettes en moyenne entre 2019 et 2021 :

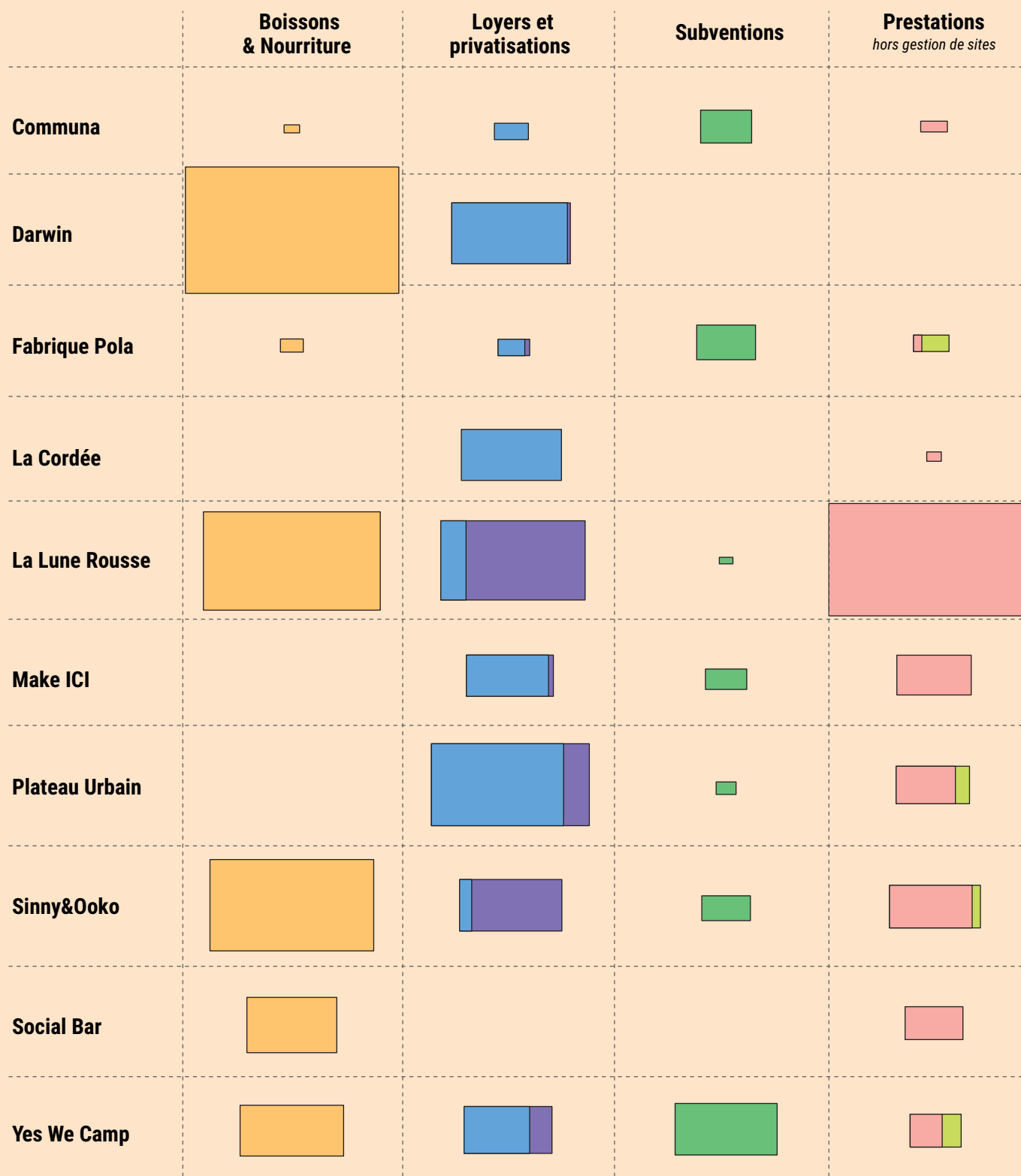
- La Lune Rousse (13,7 millions), Darwin (9,1 millions), puis Sinny&Ooko (6,7 millions).
- Plateau Urbain et Yes We Camp génèrent des volumes financiers autour de 4 millions.
- Les 5 autres structures étudiées génèrent des volumes moins importants, inférieurs à 2 millions.

Les sources de revenus les plus importantes correspondent :

- **À la vente de boissons et de nourriture** (un peu plus de 7 millions pour Darwin, de 4 millions pour la Lune Rousse et près de 4 millions également pour Sinny&Ooko).
- **Aux loyers perçus par la location des locaux** (environ 3 millions 4 pour Plateau Urbain, 3 millions pour la Lune Rousse, et près de 2 millions pour Darwin).
- **Aux prestations complémentaires**, avec environ 6 millions d'euros pour la Lune Rousse.

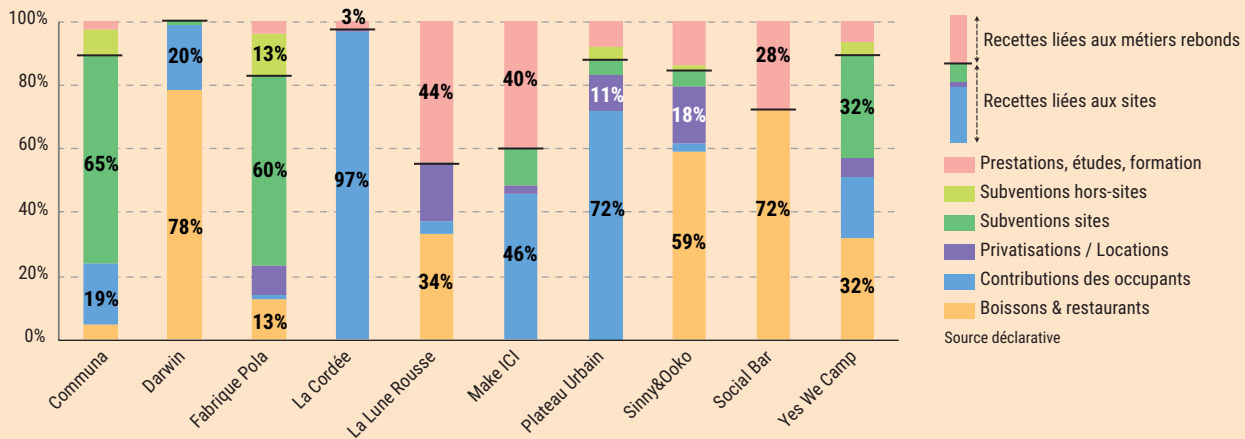
MODÈLES ÉCONOMIQUES

- Vente de boissons et nourriture lorsque la structure assure elle-même la gestion de bars et restaurants
- Perception de loyers et contributions aux charges des structures accueillies sur les sites
- Recettes de locations de salles et privatisations
- Vente de prestations non liées aux lieux (études, formations, installations, production artistique et événementielle)
- Financements publics reçus pour aider au fonctionnement du lieu
- Financement public pour prestations et programmes non liés au lieu



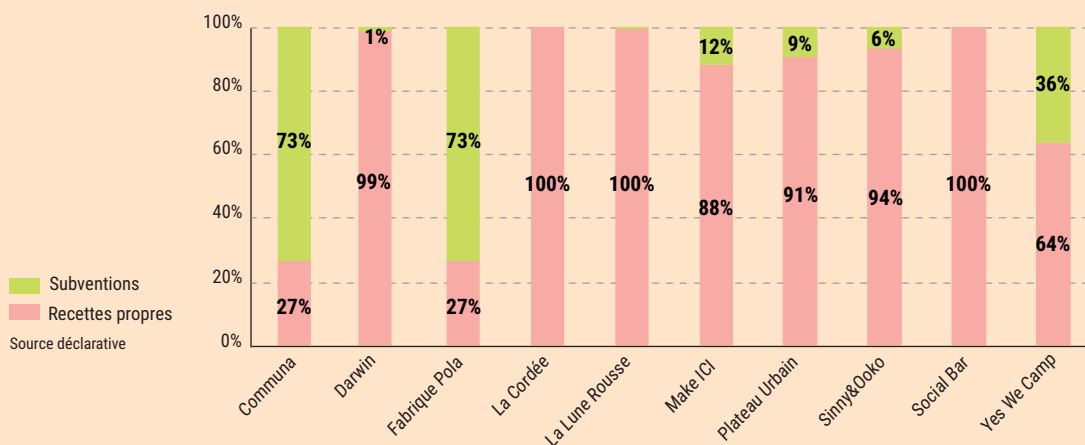
Source : données déclaratives, moyenne des recettes 2019 et 2021 (pour lisser l'effet Covid).

VENTILATION DES VOLUMES ÉCONOMIQUES PAR TYPOLOGIE DE RECETTES



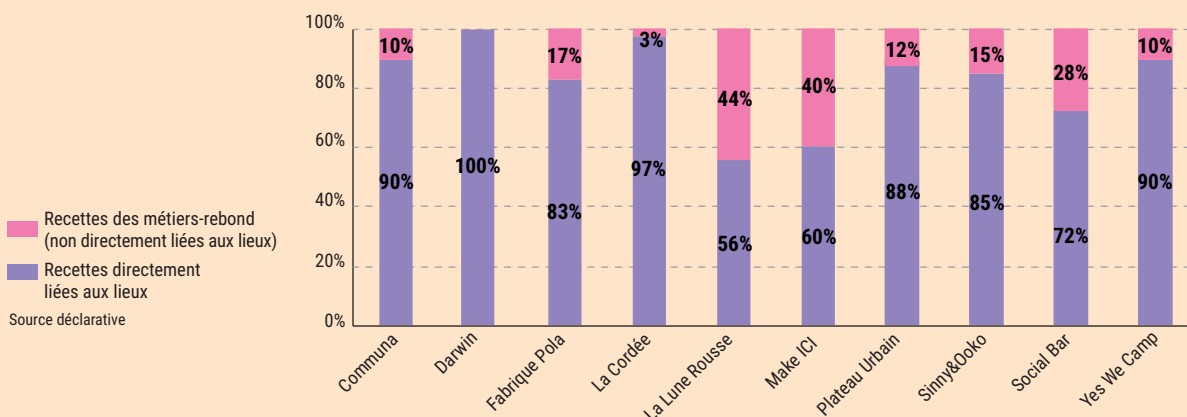
- Le graphique ci-dessus représente la ventilation des volumes économiques selon le type de recettes : **elles varient fortement selon les structures et le type d'activités déployées.**
- Pour certaines structures, **les recettes proviennent en grande partie de subventions** (73 % des recettes de Communa et de la Fabrique Pola), majoritairement liées aux sites qu'elles animent.
- **Le modèle peut s'appuyer sur une activité marchande**, comme pour Darwin, Sinny&Ooko ou le Social Bar (plus de la moitié des recettes).
- Certaines structures s'appuient davantage sur **la mise à disposition de locaux donnant lieu à des contributions des occupants** : la Cordée (97 %), ou encore Plateau Urbain (72 %, soit près des trois-quarts des recettes, répartition intégrant le dernier projet «Césure»).
- Enfin, **certains modèles économiques apparaissent très hybrides**, sans qu'une typologie de recette ne se démarque fortement : La Lune Rousse, Make Ici et Yes We Camp.

HYBRIDITÉ FINANCEMENTS PUBLICS / AUTOFINANCEMENT



- Certaines des structures étudiées se positionnent en partenariat ou continuité de l'action publique, bien qu'aucune d'entre elles ne soit financée à 100 % par des subventions. **Elles construisent un modèle économique qui hybride des recettes propres et des subventions.**
 - C'est le cas en particulier de Communa, de la Fabrique Pola (73 % de subventions), ou de Yes We Camp dans un modèle où l'autofinancement est majoritaire par rapport aux subventions (36 % de subventions).
 - D'autres acteurs mobilisent des subventions mais s'inscrivent dans le cadre d'un modèle moins hybride, davantage tourné vers l'autofinancement : Make Ici et Plateau Urbain (9 % et 12 % de subventions).
- **D'autres structures privilégient un fonctionnement autonome qui ne dépend pas de financements extérieurs :** la Cordée, la Lune Rousse et le Social Bar sont financés à 100 % sur recettes propres (toutes recettes confondues), Darwin à 99 % et Sinny&Ooko à 94 %.

PART DES RECETTES LIÉES AUX LIEUX / MÉTIERS REBONDS



- Les 10 structures étudiées ont toutes commencé par créer des lieux. Aujourd'hui, elles sont pour la plupart aussi engagées pour **des missions extérieures, sur la base de savoir-faire spécifiques** inventés dans ces espaces. Ces métiers rebonds (prestations de formation, de conseil, d'assistance à maîtrise d'ouvrage...) **viennent compléter les revenus générés par les lieux.**
- Les recettes liées aux métiers-rebonds sont encore **relativement faibles en comparaison.**
 - La Lune Rousse et Make Ici ont développé ces activités complémentaires qui représentent désormais environ 40 % de leurs recettes, contre moins de 20 % dans les autres lieux analysés.
 - À l'inverse, Darwin et la Cordée n'ont presque pas investi ces autres types de prestations.

3.

Propositions pour amplifier ces pratiques

Les lieux observés dans cette étude développent plusieurs types d'usages avec une chronotopie qui permet qu'un même espace ait différentes utilisations.

Ces nouveaux mètres carrés et ces nouveaux acteurs immobiliers ont des apports à la fois pour leur existence même, et de manière plus large, pour l'évolution des pratiques et des métiers de production, gestion et animation de la vie urbaine. Il y a aujourd'hui un paradoxe entre leur visibilité dans les médias et les milieux professionnels, et leur toute petite surface réelle par rapport au reste des m² produits. Comment favoriser ce type de lieux et leur essaimage, en prolongeant la variété d'usages et les mécanismes de portage qui ont été en partie décrits ici ? Quatre pistes sont proposées pour accompagner une augmentation significative à la fois des lieux et des acteurs développant ces projets.

3.1 Mesurer l'usage, le bilan matière et l'utilité sociale

Pour accompagner leur déploiement, il faut d'abord réussir à identifier la valeur et les productions réelles de ces lieux, au-delà d'une appréciation subjective de leurs qualités. Il est proposé de développer des indicateurs autour de trois approches : l'intensité d'usage, le bilan matières et l'utilité sociale.

Le taux d'usage

L'idée est de considérer l'espace de manière dynamique, donc de ne pas regarder seulement le stock passif (exemple : un bâtiment de 4000 m²), mais plutôt

son utilisation réelle, au moyen d'un indicateur qui lie l'espace et le temps : les m²/h, les « mètres-carrés-heures ». Il faudrait alors identifier combien d'heures par jour/par semaine tels espaces sont utilisés de manière effective (un bureau vide ne serait pas une utilisation effective même si la pièce reste un bureau), avec un taux maximum de un si une salle était utilisée en permanence.

Les lieux observés dans cette étude développent le plus souvent plusieurs types d'usages dans un même lieu, avec une chronotopie qui permet qu'un même espace ait dif-

L'approche par l'intensité d'utilisation change d'échelle de valeur et pousse à développer des systèmes de multi-usage ou de partage.

férentes utilisations. Leurs taux d'usage sont donc particulièrement élevés, suscitant cette sensation de vitalité liée au flux de personnes qui entrent, sortent, circulent.

Dans différents secteurs économiques, l'approche par l'intensité d'utilisation change l'échelle de valeur et pousse à développer des systèmes de multi-usage ou de partage, comme le libre-service, les coopératives de possession, la location. La voiture est un exemple intéressant, avec le développement du covoiturage, de l'autopartage, de la location courte et longue durée, qui ont réduit le nombre de voitures nécessaires. Cette approche nouvelle trouve une pertinence particulière dans la perspective d'une réduction des possibilités d'artificialisation de nouveaux sols : on peut créer de nouveaux mètres carrés d'usage sans créer de nouveaux bâtiments.

Le bilan matières et énergies

Face à l'urgence climatique et environnementale, chaque secteur économique doit transformer sa pratique pour réduire les prélèvements exercés sur l'écosystème. L'immobilier est le plus consommateur des secteurs, et devrait être en première ligne des exigences collectives à faire évoluer les pratiques. En s'intéressant au bilan matières déplacées/matières transformées et énergies consommées, on constate que ce sont des flux et que l'immobilier en est un consommateur vorace. Ce sont des flux, et l'immobilier est un consommateur vorace de ces flux. La masse anthropique (tous les

« objets solides inanimés fabriqués par l'humain », avec une part importante des bâtiments) dépasse aujourd'hui la biomasse vivante (végétaux et animaux).

Il semble urgent de pouvoir comptabiliser et valoriser économiquement la sobriété de consommation de matières et d'énergie dans l'appréciation des projets.

L'utilité sociale

Une mesure trop systématique des effets directs et quantitatifs de ces lieux-projets pourrait entraver leur variété et inventivité. Mais à l'inverse, il semble préjudiciable à la reconnaissance de leur valeur et de leurs apports de ne pas identifier et mesurer lorsque c'est possible les utilités sociales quotidiennes de ces projets.

Plusieurs indicateurs objectifs peuvent être proposés pour caractériser les services locaux fournis par ces lieux : nombre d'heures d'ouverture au public, nombre de bénévoles, nombre d'événements coproduits entre plusieurs organisations, nombre de repas ou boissons distribués ou partagés... Cette appréciation pourrait être réalisée en format pair-à-pair, de lieu à lieu, ou de manière contextuelle en associant les institutions publiques et les parties prenantes dans un groupe de suivi.

Des travaux sont menés en ce sens, tels que la plateforme "Commune Mesure" outil de mesure d'impacts développé par Plateau Urbain avec l'Atelier Approches, soutenus par plusieurs acteurs institutionnels. <https://communemesure.fr/>

3.2 Augmenter les mises à disposition temporaires

Ces lieux ayant en commun de toujours apporter de la coopération, des rencontres, des apprentissages et une économie locale, leur augmentation significative peut produire des évolutions importantes dans les modes de vie et dans les modes de faire. Si aujourd'hui, au regard de l'espace total, ces lieux sont très rares, ils pourraient devenir dans les prochaines années un nouveau motif régulier des villes.

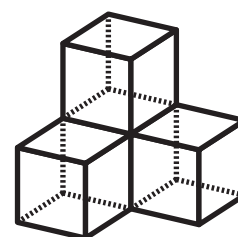
Des dispositifs de plateforme pourraient exister pour encourager et encadrer des mises à disposition facilitées, dans le but que les propriétaires des nombreux espaces disponibles (collectivités locales, diocèses, la SNCF, La Poste, entreprises privées...) permettent une utilisation de ces espaces en dehors des cadres économiques classiques.

Tous ces lieux pourraient être mis à disposition de manière gratuite ou à faible

coût, contre l'engagement à produire des services de proximité et/ou une production locale et/ou une ouverture régulière au public avec des propositions culturelles et/ou encore de nombreuses autres propositions de la société civile prêtes à émerger pour peu que des espaces leur soient rendus disponibles.

L'enjeu d'une multiplication de ces espaces passe à la fois par une augmentation du nombre de ces acteurs multites déjà structurés et par une forte croissance de nouveaux acteurs locaux.

Si l'étude s'attache ici à observer ces mécanismes en milieu urbain, leur développement peut également intervenir en milieu rural. L'enjeu foncier y est moins important qu'en ville dense, mais les désirs de mise en commun, d'entraide, d'organisation participative et de création d'économies productives locales sont très attendus.



125

sites d'urbanisme
transitoire dans
la Métropole
du Grand Paris



La Cité Fertile à Pantin

Aujourd'hui, au regard de l'espace total, ces lieux sont très rares, mais ils pourraient devenir dans les prochaines années un nouveau motif régulier des villes.

“ Le temporaire ? ”

“À Bruxelles, il y a 6,5 millions de m² vides, 5000 personnes à la rue, et je ne sais pas combien de milliers de personnes qui veulent lancer une activité et qui ne trouvent pas de bail commercial. Il y a un problème structurel, la ville n'est plus abordable, et le temporaire peut pallier à ça. Mais le risque est qu'on se dise que le temporaire c'est fantastique et qu'il ne faut rien changer à nos pratiques marchandes, que ça permettra de caser les clochards et les entrepreneurs sociaux. Idéalement, on ne devrait pas exister parce qu'il y aurait sur le marché suffisamment d'espaces abordables.”

Maxime Zait, Communa

“L'avantage du temporaire est d'enlever la rémunération du capital.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“La préfiguration, ce n'est pas juste une case à cocher pour faire bien sur le dossier, c'est utile aussi pour construire un quartier, en faire un lieu vivant, et pas juste un dortoir. Mais il faut accepter que le quartier ne soit pas exactement le même que celui qui était imaginé au début.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Nous ne faisons pas de temporaire. Notre vocation est de s'inscrire dans la durée, s'investir longuement dans un lieu, on a besoin de continuité du service. L'achat n'est pas pour autant un modèle pertinent aujourd'hui car la Cordée ne va pas s'endetter pour ça, mais le développement de partenariats avec des foncières est une bonne piste.”

Jérémie David, La Cordée

“En aucun cas, il faut que le temporaire ne soit pas repris par des acteurs qui ont d'autres choix sur le marché.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“On n'arrivera pas à lâcher le temporaire, c'est là où on peut faire les choses les plus accessibles. Nos lieux donnent de la place à des gens qui n'en trouvaient pas, ils accueillent plein de nouvelles idées, permettent des cohabitations d'activités inédites. Et puis, on a un peu peur de la pérennisation, parce que les communautés deviennent trop figées. Il y a beaucoup de bâtiments vacants, donc beaucoup de place pour de nombreux acteurs du temporaire.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“On ne fait pas juste du temporaire car nous avons des investissements élevés dans les machines, mais on intervient au tout début de l'émergence des quartiers. On fait de la préfiguration, pour s'inscrire dans la durée. Un quartier a besoin d'artisans pour s'aménager: le promoteur nous sous-traite des prestations qui sont proposées aux artisans implantés, soit environ 300000 €/an. Et une fois le chantier terminé, les structures restent sur site et se développent en trouvant du travail en dehors.”

Nicolas Bard, Make Ici

“La coopération nécessite du temps long. Si vous voulez vraiment au sein d'un collectif, qu'une coopération soit effective, il ne faut pas qu'il y ait de fin, parce que c'est très complexe de pouvoir s'engager dans des rapports de confiance pour co-construire vraiment les choses, s'engager, s'impliquer.”

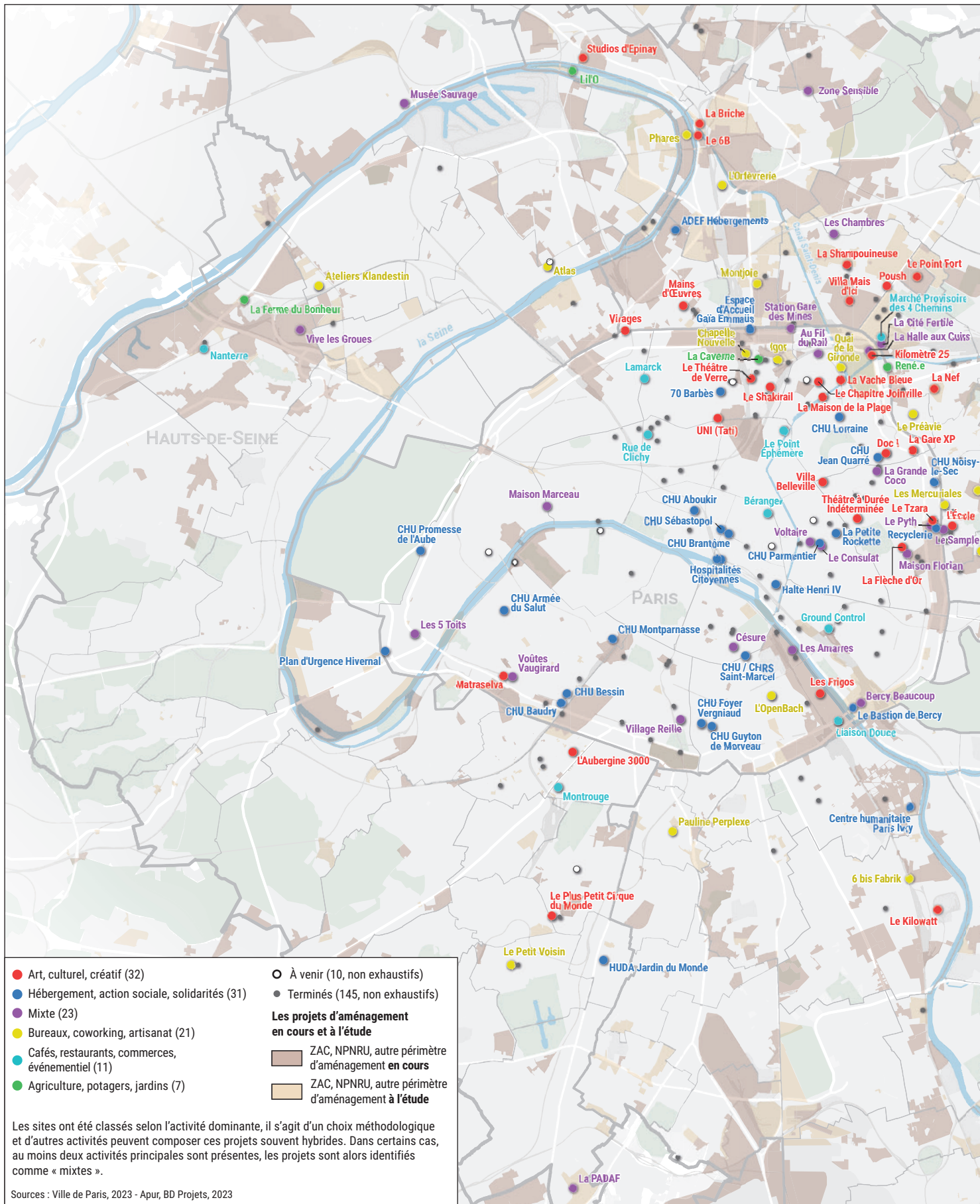
Magali Novion, Fabrique Pola

“La Cité Fertile c'est super, mais si c'était à refaire, jamais. Je suis vent debout contre certaines formes d'urbanisme transitoire, qui s'apparentent davantage à de l'occupation éphémère, sans continuité dans le temps. On demande à une structure de promouvoir des actions dans des bâtiments compliqués, puis de faire place à des projets d'aménagement urbain, on se dit “passons aux choses sérieuses”. Créer de la valeur doit servir à quelque chose et les efforts et moyens mis à son service récompensés.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

”

SITES D'URBANISME TRANSITOIRE DANS LE GRAND PARIS (SELON LE TYPE D'ACTIVITÉ PRINCIPALE)





Cette carte recense 125 sites d'urbanisme transitoire ouverts dans le Grand Paris fin 2022. Le recensement s'est appuyé sur des cartographies pré existantes qui ont été mises à jour via une remontée d'informations des acteurs et par des recherches documentaires et en ligne.

Le recensement réalisé révèle que ces projets se développent sur des sites variés (entrepôts, hôpitaux désaffectés, immeubles tertiaires, terrains nus...) et sont marqués par une diversité d'opérateurs et d'activités (bureaux, espaces de création, hébergement d'urgence, agriculture, artisanat etc...). La durée des projets varie et peut aller de quelques mois à plusieurs années, avec des projets qui sortent parfois du temporaire et se pérennisent sur site.

La plupart partagent une mixité d'usages importante, pas seulement en partage de surface mais aussi en complémentarité d'usages, incluant très souvent une dimension solidaire, artistique ou culturelle.

Pour la représentation cartographique, les sites ont été classés selon l'activité dominante :

- 32 projets sont classés « Art, culturel, créatif »
- 31 projets « Hébergement, action sociale, solidarités »
- 21 projets « Bureaux, coworking, artisanat »
- 11 projets « Cafés, restaurants, commerces »
- 7 projets sont classés « Agriculture, potagers, jardins ».

Lorsqu'au moins deux activités principales sont identifiées, les projets sont alors présentés comme « mixtes » (23 projets).

Les projets d'urbanisme transitoire recensés se répartissent sur l'ensemble du territoire avec une concentration plus importante à Paris et dans les communes du nord-est métropolitain. Cette concentration entraîne une diversité des projets et des catégories représentées, avec une représentation importante des lieux artistiques (*catégorie rouge*) et des lieux de production (*catégorie jaune*). Les projets accueillant principalement des activités d'hébergement ou rattachés au domaine de l'action sociale sont particulièrement développés dans Paris. Les espaces d'agriculture et de jardins (*en vert sur la carte*) sont également fortement représentés, ainsi que les lieux accueillant du public pour des activités de loisir.

La réalisation de cette cartographie a également permis de souligner qu'un nombre à peu près équivalent de lieux avait fermé ces dernières années (145 lieux au total), confirmant le caractère temporaire d'une majorité de ces projets. 10 projets à venir sont également identifiés.

En aplat, sont identifiés les secteurs de projets en cours ou à l'étude pour lesquels les projets d'urbanisme transitoire peuvent jouer un rôle de préfiguration.

3.3 Développer l'acquisition coopérative de foncier

Les mises à disposition temporaires sont un outil extraordinaire d'amorçage. Nombre d'acteurs mobilisés dans ces projets ne se seraient d'ailleurs pas lancés dans l'aventure si les perspectives de temps étaient initialement illimitées. La durée fixe crée une dynamique, et l'absence de loyer permet de concentrer l'effort sur l'émergence des usages, d'une économie et d'une gouvernance.

Mais augmenter le temporaire ne signifie pas que ces projets doivent nécessairement le rester. En parallèle de l'effort de multiplication des sites mis à disposition, **certains lieux-projets, qui ont atteint une maturité, peuvent basculer d'une temporalité d'émergence à une perspective de long terme. Cette bascule implique une modification des droits fonciers.** Le temps long est permis soit par des conventions d'usage de long terme (bail emphytéotique, bail à réhabilitation, délégation de service public), soit par une acquisition.

L'ensemble des acteurs interviewés sont confrontés à cette question. Quelques-uns préfèrent rester positionnés sur le gisement que représente le temporaire, mais la plupart engagent leurs structures dans des mécaniques d'achat, principalement pour avoir une maîtrise du temps long. L'enjeu est alors de savoir si l'économie de leurs sites permet le remboursement d'un emprunt, et si les financeurs auront suffisamment

confiance dans le modèle pour accepter d'investir ou de prêter des sommes importantes.

Aujourd'hui, plusieurs fonds spécialisés Économie Sociale et Solidaire (ESS) investissent régulièrement dans ces lieux et dans les structures qui les opèrent. Mais ces financements restent chers et parfois difficiles à obtenir. **On observe en parallèle le développement de la finance participative qui permet de mobiliser de l'épargne citoyenne pour investir dans ces lieux.** Des réflexions sont en cours pour développer des outils financiers, garanties bancaires et subventions d'investissement, pour aider les opérateurs de lieux à passer à l'acte et basculer dans le long terme.

De nouvelles structures foncières font également leur apparition, et développent des modèles hybrides permettant de mobiliser des fonds citoyens et des fonds institutionnels, tout en protégeant dans le long terme les intentions et engagements d'un projet. À titre d'exemples, Terre de Liens et Villages Vivants développent des montages hybrides alliant sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et des sociétés en commandites par actions (SCA), qui permettent de mobiliser du capital, sans pour autant que l'intérêt des investisseurs puisse s'imposer aux porteurs de projets. **La finalité sociale prime sur le rendement. C'est une évolution du rôle de la propriété.**

Certains lieux-projets, qui ont atteint une maturité, peuvent basculer d'une temporalité d'émergence à une perspective de long terme.

“ Acquisition et pérennisation

“Pour une pérennisation totale, à nous de prendre la main sur le projet définitif. On s’empare de la propriété ou d’un mécanisme qui nous permet d’avoir l’usage sur le long terme, c’est-à-dire soit de travailler avec un propriétaire bienveillant soit de devenir nous-mêmes ce propriétaire bienveillant. Mais là, ça demande de changer de métier, de devenir propriétaire, et un travail d’institutionnalisation de la pratique qui permet d’avoir la puissance de lever des fonds ou d’avoir la confiance des institutions. Il faut trouver cet entre-deux : garder au maximum la générosité de ces espaces temporaires tout en entrant dans une économie plus classique.”

Maxime Zait, Communa

“On n’existerait plus si on n’avait pas acheté. On aurait été réduit en miettes.”

Philippe Barre, Darwin

“Devenir propriétaire ? Non. On ne pourrait pas payer le projet. À Saint-Ouen, les promoteurs rentrent dans la société d’exploitation et La Lune Rousse reste majoritaire. Ça permet d’aller chercher de l’argent auprès des banques pour le faire. Et pour eux, ça leur permet de raconter une histoire.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“On a monté avec plein de partenaires privés et publics une coopérative qui s’appelle FairGround qui permet de racheter des lieux. Le but est d’avoir du capital pour racheter, mais aussi de nous garantir contre nous-mêmes. On démembre la propriété, ce qui nous empêche de la revendre plus tard. C’est un système vertueux dans lequel on s’empêche nous-même d’être gourmands, et où par contre on peut avoir une croissance.”

Maxime Zait, Communa

“Pour nous, posséder les murs ou un loyer favorable, les deux nous conviennent, en fonction de la situation.”

Nicolas Bard, Make Ici

“La coopération nécessite toujours du temps long. Si vous voulez au sein d’un collectif qu’une coopération soit effective, il ne faut pas qu’il y ait de fin.”

Magali Novion, La Fabrique Pola

“L’acquisition ? Ce n’est pas le modèle pertinent pour nous aujourd’hui car la Cordée ne va pas s’endetter pour ça. Mais le partenariat avec les foncières est une piste.”

Jérémie David, La Cordée

”

3.4 Faire évoluer le cadre réglementaire

Les institutions publiques orientent et réglementent la production immobilière. Les permis de démolir pourraient être plus rares, afin d'encourager les mutations d'usage, et une partie de la production et de la possession immobilière pourrait être réorientée depuis les grands groupes vers des structures plus locales et coopératives.

De la même façon que l'on impose dans les plans locaux d'urbanisme (PLU) un pourcentage minimum de logements sociaux, il serait possible d'imposer des « m² non-marchands », ou des espaces d'hospitalité et de gratuité. Les financements coopératifs pourraient être encouragés, avec une association systématique aux acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Sans intervention publique affirmée, il y a peu de chances pour que le foncier des métropoles bénéficie aux acteurs de l'émergence et de l'économie sociale et solidaire. Il faudra des stratégies foncières ambitieuses pour réserver certains espaces dédiés à des usages communs et solidaires dans les zones tendues et dans les zones détendues.

Les financeurs institutionnels comme la Banque des Territoires ou la Banque Publique d'Investissement ont également un rôle important à jouer pour accompagner dans leurs déploiements ces nouveaux acteurs.



© Philippe Roy

La halle et terrasse du restaurant du magasin général de l'espace Darwin, dans l'ancienne caserne Niel, quai des Queyries, Bordeaux

Sans intervention publique affirmée, il y a peu de chances pour que le foncier des métropoles bénéficie aux acteurs de l'émergence et de l'économie sociale et solidaire.

“ Action publique, pouvoirs publics

“Le rapport au partenariat public est très très important chez nous. C’est ce qui permet de s’établir durablement. Nous attendons de la collectivité qu’elle soit dans un rôle d’accompagnatrice plutôt que d’impulsion, et c’est important d’être clair sur qui fait quoi.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“Quand on est arrivé ici, on était mal vus de la Mairie : À quoi vont-ils servir à part vendre de la bière et des burgers ? Sachant qu’on portait complètement le risque : 2 M€ pour 3 ans d’occupation. Et petit à petit, ils ont vu qu’on se posait la question, comme beaucoup de citoyens, de la manière d’inventer quelque chose de différent aujourd’hui. Aujourd’hui, la mairie ne nous donne pas d’argent, mais nous relaie.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Si les pouvoirs publics choisissent de favoriser une pratique à finalité sociale, alors il y aura un espace plus grand pour les acteurs comme nous. Je pense que les conditions d’occupation sont en train de s’améliorer aussi. Il y a encore du progrès en termes de conditions économiques, mais les appels à projets sont de plus en plus ciblés pour des associations, des coopératives, tu ne peux même pas répondre si tu es une entreprise classique. La fonction logement est moins souvent exclue, les normes assouplies pour rendre cela possible, et des subventions sont apportées pour l’activation des bâtiments. Parfois c’est la commune qui paie les charges, et qui nous paie aussi la coordination.”

Maxime Zait, Communa

“Nous avons des bonnes relations avec les services de développement économique des villes. Par exemple, on recherche un site à Lyon, la ville nous en a proposé un et ils sont facilitants, compétents, investis.”

Jérémie David, La Cordée

“On voit qu’il y a une raréfaction des ressources publiques sur les questions sociales, culturelles, d’éducation, écologiques... si on attend une participation des entreprises que par le biais de leurs impôts, il va y avoir un problème. Je suis un entrepreneur, et je considère que le rôle d’une entreprise, c’est de participer à un basculement prioritaire en termes de prise en compte de ces enjeux sociétaux. Si on ne le fait pas, on n’arrivera pas à faire un changement massif et urgent aujourd’hui.”

Philippe Barre, Darwin

“On a la chance d’avoir eu une direction de l’ESS très volontaire depuis longtemps en Aquitaine et maintenant en Nouvelle-Aquitaine, à travers des programmes de soutien un peu longs qui ont vraiment permis des maturations de coopérations.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“Avec notre bail emphytéotique administratif, nous sommes un acteur privé qui emprunte pour réhabiliter et mettre en mouvement un bâtiment qui appartient à la puissance publique. Un bien commun, c’est cela que l’on développe.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“Nous avons très peu de relations avec les pouvoirs publics : ils sous-traitent à des promoteurs les quartiers dans lesquels on s’installe, qui gèrent tout, et qui ont la relation avec les mairies. Mais avec le temps, ça les intéresse. On développe des actions de formation avec la Région, Pôle Emploi et les missions locales. C’est avec les services que l’on travaille, mais pas les élus. L’entrepreneuriat et les élus, c’est deux mondes qui ne se comprennent pas.”

Nicolas Bard, Make Ici

“En tant qu’opérateur privé, ça me plaît de mettre en œuvre un réacteur économique, je vais me payer chichement, ne jamais me distribuer de dividendes, choisir les thèmes qui me sont chers, et je ne vais pas dépendre de l’argent public.”

Stéphane Vatinel, Sinny & Ooko

”

“ Relation aux promoteurs et acteurs privés

“Notre priorité, c’est de travailler avec des bâtiments publics, en les mettant dans les mains de collectifs. Avec le privé, ça pourrait être plus simple parfois, parce qu’ils peuvent être plus rapides, mais on est mal à l’aise de contribuer à leurs projets. Il y a deux réponses possibles. Une serait de se dire : de toute façon, la ville se produit comme ça, donc autant utiliser les espaces vacants pour faire des trucs bien. Et l’autre : on ne s’associe pas à ces projets, et on les combat autant qu’on peut. Il y a suffisamment de bâtiments vides publics avec des projets positifs qui vont nous suivre. C’est notre réponse actuellement, elle sera peut-être amenée à évoluer.”

Maxime Zait, Communa

“Le rouleau compresseur du BTP, de l’immobilier, des produits financiers, a souvent raison de nos initiatives. Donc je pense qu’il y a un besoin de résistance, de désobéissance.”

Philippe Barre, Darwin

“On travaille avec des promoteurs qui ne nous considèrent pas comme une cerise sur le gâteau. Ça s’est gagné avec le temps. J’ai appris à travailler avec eux.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Nos propriétaires sont souvent publics, parfois ils sont privés : une foncière ou des particuliers. Nous avons peu de liens avec les promoteurs, et nous n’avons jamais fait un projet avec eux. Nous préférons travailler avec des aménageurs.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“On leur [les promoteurs] donne la dimension de mélange du public qui, en vrai, ne se fait pas naturellement sur les gros projets immobiliers. On est pas mal sollicités, oui.”

Renaud Seligmann, Social Bar.

“On a eu une mauvaise expérience de réponse à un appel à projet. Ça nous a pris un temps fou, le truc n’est jamais sorti de terre pour des questions de mauvaise communication entre les différents acteurs.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“Il y a une grosse éducation à faire je pense. Les promoteurs voient Ground Control comme un « Foodcourt un peu bordélique ». Or, ce n’est pas un Foodcourt qu’il faut faire, c’est surtout un endroit pour se retrouver.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“On n’a jamais fait de projet avec des promoteurs. Ils voudront des coworkings dans des quartiers neufs, comme on voudrait mettre une boulangerie, alors que La Cordée s’insère dans l’existant. On perdrait cette âme de village.”

Jérémie David, La Cordée

“Pour 95 % de ce monde-là, la ville productive par les artisans, c’est le passé. Pour les mairies, les architectes, les promoteurs, il n’y a quasiment aucune empathie pour ce que l’on fait, ils se disent que ce sont des métiers qui vont mourir. Mais la pandémie nous montre qu’il faut relocaliser les savoir-faire.”

Nicolas Bard, Make Ici

”

“ De nouvelles approches immobilières

“L'idée est de nous laisser tester avec le tissu associatif local et à terme parfois, on pérennise les usages. En ce moment, on teste un logement communautaire pour des femmes réfugiées avec leurs enfants, ça marche bien, peut-être qu'ils voudront le garder.”

Maxime Zait, Communa

“La marge n'est pas présente dans la réflexion de Plateau Urbain, qui tend vers l'équilibre et l'accessibilité, en cela on se distingue des acteurs traditionnels.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“Nous avons assuré nous-mêmes la conception et la maîtrise d'œuvre du bâtiment, elles ont été portées par un architecte qui est un de nos “habitants”. Le programme a été pensé au plus près des usages des uns et des autres, en anticipant aussi les usages collectifs et partagés.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“Il y a des acteurs immobiliers qui font à la fois de la gestion foncière, de l'aménagement puis qui gèrent en direct leurs centres commerciaux et les sous-louent à d'autres. Je pense qu'on leur ressemble par l'addition de ces métiers, mais avec des valeurs collectives et d'intérêt général.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“Dans d'autres champs professionnels, il y a le souci d'une approche écolo-sociale, mais elle n'existe pas trop dans la fabrique de la ville. Elle existe sur le physique et la construction, mais il faudrait un équivalent « usage et gouvernance » de la RT2020. Par exemple, on pourrait exiger l'efficacité d'usage d'un bâtiment, avec une polyvalence d'activités.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“Ce qui nous intéresse, c'est la question foncière et la manière dont on protège et met en usage des espaces qui sont vacants au bénéfice d'acteurs qui en ont besoin. On est partie prenante de la création d'une foncière solidaire pour accompagner l'ancrage de projets ESS, qui regroupent beaucoup d'activités, avec une majorité d'acteurs artistiques et culturels qui partagent des pratiques, des valeurs et des modes d'organisation.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“On met au cœur la qualité de l'écosystème, on ne cherche pas à maximiser la spéculation immobilière et on attache de l'importance à l'aménité et à la résilience écologique. On a sauvé des bâtiments qui devaient être détruits, c'est un patrimoine culturel, historique, de quartier, et on montre que ça peut être à haut standard écologique, bien plus que les écoquartiers qui sortent de terre.”

Philippe Barre, Darwin

“Il faudrait arriver à voir tout ce qu'un espace va apporter dans le quartier, même s'il ne rapporte rien, voire s'il coûte. Nous, on s'en sort parce qu'on est des endroits où il y a du passage et qu'on vend de la bière. Or, ces lieux sont sans doute plus utiles dans certaines banlieues ou villes qu'ici à Paris.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Oui, moi je me bats pour qu'ils comprennent qu'une partie des mètres carrés doivent être réservés à des usages productifs, ou de transmission, et qu'il y en a une partie qui peut payer un loyer de marché.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Ce qu'on produit de différent, c'est la combinaison d'usages, en acceptant de mettre au centre des fonctions très sociales. Elles sont habituellement vraiment isolées des autres, un peu comme les déchetteries, pour ne pas qu'elles perturbent le reste alors qu'elles font partie de la ville.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

”

4.

Inspirations opérationnelles

Au-delà de l'essaimage des lieux et des acteurs qui les portent, l'analyse qui a été produite interroge les pratiques d'autres acteurs et leurs effets sur la ville. Quelles inspirations retenir pour des projets plus vertueux, à la hauteur des enjeux contemporains ? Quatre axes d'enseignements peuvent être retenus.

Ne pas figer les programmes

Quelles inspirations retenir pour des projets plus vertueux, à la hauteur des enjeux contemporains ?

Le premier axe renvoie à l'enjeu de programmation. Aujourd'hui, le programme est obligatoire pour être en mesure de réaliser un projet (loi MOP). C'est le programme notamment qui définit le projet d'architecture. Les étapes classiques d'un projet sont le règlement, le programme, la conception, la construction et l'exploitation. Ces étapes successives apportent une forme de rigidité et éloignent des besoins du terrain.

Dans les lieux qui ont été étudiés, le programme n'est pas totalement pré-défini. Il est vivant et se construit progres-

sivement. Le terrain inspire et fabrique. Les situations construites, en lien avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet et le territoire dans lequel il est implanté, sont des solutions.

Cette approche itérative permet d'adapter le projet aux besoins locaux et d'assurer son ancrage. Comment étendre cette approche à d'autres projets ? Comment permettre de lancer le projet d'architecture sans figer la programmation ? Ces orientations sont des voies pour développer des réponses progressives et plus agiles.

Faire avec l'existant

Face à l'épuisement des ressources, la nécessité de réduire les prélèvements sur les écosystèmes et de faire le plus possible avec l'existant s'impose. Cela implique d'investir davantage les espaces inoccupés ou sous occupés qui sont nombreux et d'éviter toute démolition. Quels que soient les standards le type de reconstruction, une réhabilitation sera toujours moins impactante qu'une reconstruction.

Faire avec l'existant implique aussi de faire avec le contexte environnant, ses acteurs et habitants, et enfin le plus possible avec les matériaux présents sur un site. Les projets qui ont été analysés dans cette étude ont en commun d'investir les espaces et bâtiments qui sont déjà là. Quelles pistes concrètes pour les acteurs de l'aménagement au sens large, que sont les aménageurs, promoteurs, collectivités, propriétaires, dans l'esprit de l'objectif du zéro artificialisation net (ZAN) ?

La mobilisation des m² inoccupés renvoie à plusieurs sujets : l'identification et la mesure des lieux faiblement utilisés pour en renforcer l'intensité d'usage (notamment par les propriétaires sur leur patrimoine), l'incitation à la mise à disposition (qui peut aussi inclure la levée des freins actuels à la mise à disposition de biens tels que les possibilités de changements d'usage sans dégradation de la valeur théorique du bien) et enfin la pénalisation de la vacance (enjeu de la fiscalité).

Décloisonner les métiers

Les acteurs analysés dans cette étude au travers des projets qu'ils portent révèlent des approches qui permettent de sortir des silos : par les structures qui les portent qui proviennent souvent d'univers très différents (activités, urgence, actions solidaires, art et culture...) obligés de composer, se confronter parfois et d'inventer ensemble.

Ces approches croisées qui ont des effets en matière d'expérimentation, de

mixité d'usages et de publics, posent la question d'une extension possible de ce dépassement sectoriel à d'autres projets et d'autres acteurs. Cette orientation vise les possibilités d'échanges entre acteurs intervenant dans des secteurs différents, mais aussi au sein même des organisations publiques et privées, entre services et équipes. Les modes d'intervention et d'action souffrent encore d'un très fort cloisonnement qui semble difficile à dépasser. Chaque

acteur peut s'interroger sur sa propre structuration et sur les outils et méthodes mises en œuvre pour plus d'hybridation et de transversalité.

Mais cela pose également la question des modalités de mise en œuvre des projets permettant ce décloisonnement, au-delà peut-être des procédures d'appels à projets qui se sont multipliées et intègrent ces objectifs tout en montrant un certain nombre de limites voire d'effets négatifs.

Systématiser l'implication des habitants

Les projets qui ont été étudiés permettent aussi pour la plupart de créer des synergies, des possibilités de rencontres et de mixité, intégrant parfois des publics particulièrement fragiles. Ils permettent de catalyser la mobilisation citoyenne, en animant des espaces collectifs et en constituant une communauté investie autour du futur projet, ouvert sur son quartier.

Ces axes peuvent inspirer d'autres projets, en apportant des outils permettant de systématiser l'implication des habitants - quand malgré des objectifs en ce sens souvent mis en avant et partagés, les réalités s'avèrent très souvent décevantes - et en faisant aussi la preuve de l'intérêt d'une telle approche et ses apports au projet qui est mis en œuvre.

Un enjeu de planification, de priorisation de l'ensemble, et d'orientation stratégique subsiste : quels sont les besoins prioritaires auquel il est indispensable d'apporter des réponses ? Quelle hiérarchisation de ces besoins entre eux ?

Former aux nouveaux métiers immobiliers

Enfin, la diffusion des pratiques et impacts positifs qui ont été analysés, souligne des enjeux de formation : des formations ciblées pour augmenter le nombre d'acteurs susceptibles de porter

ce type de projet mais aussi le contenu des formations s'adressant à l'ensemble des métiers et compétences de l'urbain. La formation peut aussi constituer un levier en faveur du décloisonnement

précédemment évoqué, en permettant par exemple des formations s'adressant à différents types d'acteurs, et des intervenants multiples, issus de ces projets mais pas seulement.

“ Avenir

“Notre force, c’est de ne pas être dans une case ni en créer une nouvelle. Je revendique le mélange des genres et la réinvention.”

Philippe Barre, Darwin

“Le financement participatif en equity, je pense sincèrement que c’est l’avenir et que bientôt beaucoup de commerces vont s’ouvrir comme ça.”

Renaud Seligmann, Social Bar

“Les pouvoirs peuvent choisir d’assouplir les normes, mais à condition de travailler dans le cadre de l’occupation temporaire à finalité sociale. Donc il y a de grosses discussions ici pour arriver à définir ce que ça veut dire, travailler ses critères, puis les traduire en lois et en règlements.”

Maxime Zait, Communa

“Nous n’avons plus le droit de donner une destination unique à un site, il faut que chaque espace serve à plusieurs activités. Pour régénérer des quartiers ou des bourgs qui s’étaient endormis, un site doit être multi-usages. Ces lieux doivent être moitié lieu de travail, moitié lieu de loisirs, avec des jeunes, des vieux, des familles, donc ouverts toute la semaine 7/7 ! Il faut réunir les deux, pour offrir une réponse complète à un territoire. On pense qu’il faut être à l’échelle du quartier, et pas seulement d’un bâtiment.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“On ne peut pas s’empêcher de créer des trucs et d’innover.”

Maxime Zait, Communa

“Je crois vraiment que l’avenir, c’est de prendre conscience des différentes communautés dont on a besoin et auxquelles on a envie de contribuer. C’est d’être en capacité de naviguer de l’une à l’autre, y compris dans la ville.”

Jérémie David, La Cordée

“J’espère que ceux qui construisent la ville vont laisser la place à ceux qui sont plus en lien avec la réalité humaine et locale. On n’a pas le choix. On est obligés de créer des communs. Des lieux où chacun pourra se sentir bien. Je crois au modèle hybride initiative privée ou associative et publique, avec des porteurs de projets qui ont envie d’en découdre. La Ville a un rôle essentiel dessus.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Ici, avec la crise ukrainienne, ils ont carrément décidé de sortir un arrêté qui permet du jour au lendemain de ne plus attendre de permis. Tu signes un papier et c’est fait, tu peux transformer des bureaux en logements temporaires. C’est une bonne chose, à condition que le temporaire ne serve pas de cheval de Troie servant à ubériser toutes les normes et qu’on finisse par vivre en occupation temporaire dans des 2 m². Ça demande un jeu d’équilibriste entre protéger et permettre.”

Maxime Zait, Communa

“On a une expérience. On comprend des choses. Des acteurs comme nous sont utiles pour les gens qui font la ville, pour les collectivités et surtout les promoteurs, car ce sont eux qui construisent. Les gros risques de ces métiers, c’est de standardiser.”

Denis Legat, La Lune Rousse

“Je pense qu’on a un rôle d’émergence de nouvelles programmations architecturales et urbaines.”

Simon Laisney, Plateau Urbain

“Je pense qu’on est au début d’une conception du service qui intègre la notion de convivialité. Les lieux sont encore très cloisonnés, et tout lieu pourrait intégrer plus de convivialité : les commerces, la rue, les gares, les perspectives sont infinies.”

Jérémy David, La Cordée

“Il nous faut une culture de l’assemblage, de l’interdépendance vertueuse, loin de la peur de se faire piquer son pré carré, son métier. Dans les milieux pauvres avec moins d’indépendance financière, la manière de s’intégrer, c’est de demander des services. L’inverse du délire d’être ultra-indépendants.”

Aurore Rapin, Yes We Camp

“Si on veut s’en sortir et pouvoir construire, bien vivre et bien consommer, il faut que dans chaque territoire, urbain et rural, il y ait des artisans, des agriculteurs, Ce sont des métiers qu’on ne peut pas délocaliser. Il faut trouver les bâtiments qui permettent ça. Les prochaines années, on aura besoin de convaincre plus de jeunes, de pousser la transmission, mettre de la formation dans plein de lieux.”

Nicolas Bard, Make Ici

“Là, on se penche sur des contextes urbains. Mais en milieu rural, il y a un mouvement d’organisation qui émane de la société civile, d’habitants de quartiers qui réinventent ou réhabilitent des espaces vacants pour recomposer du lien social et de l’activité économique, des espaces pour se rencontrer, pour s’accompagner dans la structuration de son activité professionnelle. Ce n’est pas à la marge du tout, ni en ville, ni en milieu rural.”

Magali Novion, Fabrique Pola

“On amène un complément d’âme aux projets urbains, et on voit que les gros acteurs commencent à comprendre. Mais nous sommes confrontés à des acteurs qui sont des personnes morales, les interlocuteurs sont interchangeables, alors que chez nous, les structures sont clairement portées par des personnes physiques, avec leurs caractères, leurs fatigues. Il faut qu’on structure davantage ce secteur. Il faut des coopérations entre nous, apprendre des méthodes du monde extérieur pour se renforcer, mais en gardant notre honnêteté intellectuelle, nos identités.”

Stéphane Vatinel, Sinny&Ooko

“Une de mes volontés, ça serait de monter des quartiers avec d’autres. Je suis sûr que sur des quartiers de 3 ou 4 hectares, on pourrait créer des groupements pour candidater, ou pour s’entendre avec un maire. Les compétences des tiers-lieux, chacun avec ses publics... On choisit les archis, on choisit l’AMO, puis oui s’il le faut, on mobilise un promoteur, mais sur le projet collectif que l’on a pensé. Ça donnerait tellement autre chose. Avec la maturité qu’on a, on pourrait y arriver.”

Nicolas Bard, Make Ici

”

CONCLUSION

Les acteurs de la société civile présentés dans les fiches jointes sont souvent présentés comme des acteurs culturels et sociaux, parfois des acteurs de l'innovation économique locale. Nous choisissons de les nommer acteurs immobiliers, pour mettre en évidence leur rôle actuel et futur face à d'autres acteurs et d'autres métiers de la ville.

Leur apport est significatif, notamment par une forme de "Recherche & Développement appliquée à la ville", mêlant participation démocratique, services aux personnes précaires, économie locale, et constitution d'un nouvel imaginaire. Le futur des territoires est déjà en partie écrit : afflux migratoires, modifications climatiques, réduction de l'accès aux matières et à l'énergie, difficultés économiques et sociales pour toute une partie de la population. Les lieux-projets présentés ici apportent tous une contribution à l'identification de pistes d'actions pour appréhender différemment la question des cohabitations sociales et culturelles, la frugalité dans les consommations de matières et l'invention de nouveaux métiers locaux.

Les nommer acteurs immobiliers permet aussi de mettre en lumière le déséquilibre entre ce qu'ils apportent, sans être aujourd'hui intégrés à la chaîne économique de production et gestion de la ville, qui est pourtant est un secteur caractérisé par l'important volume de ses flux financiers. Ces acteurs sont

régulièrement flattés pour les qualités de leurs réalisations, mais leurs modes opératoires restent à la marge.

Leurs réalisations ouvrent la voie à de nouvelles pratiques plus responsables, misant sur une recombinaison de la localisation des fonctions et de la gestion des sites existants. Il semble important que la valeur créée par ces lieux-projets et les structures qui les portent puisse être évaluée, externalités positives ou autres, trouvant alors une place dans les bilans d'opérations jusque-là construits sur le rapport coût construction, coût foncier, marge promoteur.

De par la raréfaction des matières premières et leur renchérissement, de par aussi l'évolution des attentes collectives et des réglementations, le secteur immobilier sera amené à se transformer en profondeur. L'observation de ces modes de faire constitue une source d'inspiration : optimiser l'existant, associer les usagers, partager la valeur, transformer l'espace et construire une programmation de manière progressive. Les modes opératoires qui ont été analysés pourraient aujourd'hui s'inscrire dans un cadre opérationnel réglementaire et juridique qui permette de confirmer en volume et dans le temps les accomplissements réalisés, et d'accompagner à la fois l'évolution des acteurs existants et la création de nouvelles structures capables de mettre en œuvre ces approches alternatives.

L'observation de ces modes de faire constitue une source d'inspiration : optimiser l'existant, associer les usagers, partager la valeur et construire une programmation de manière progressive.

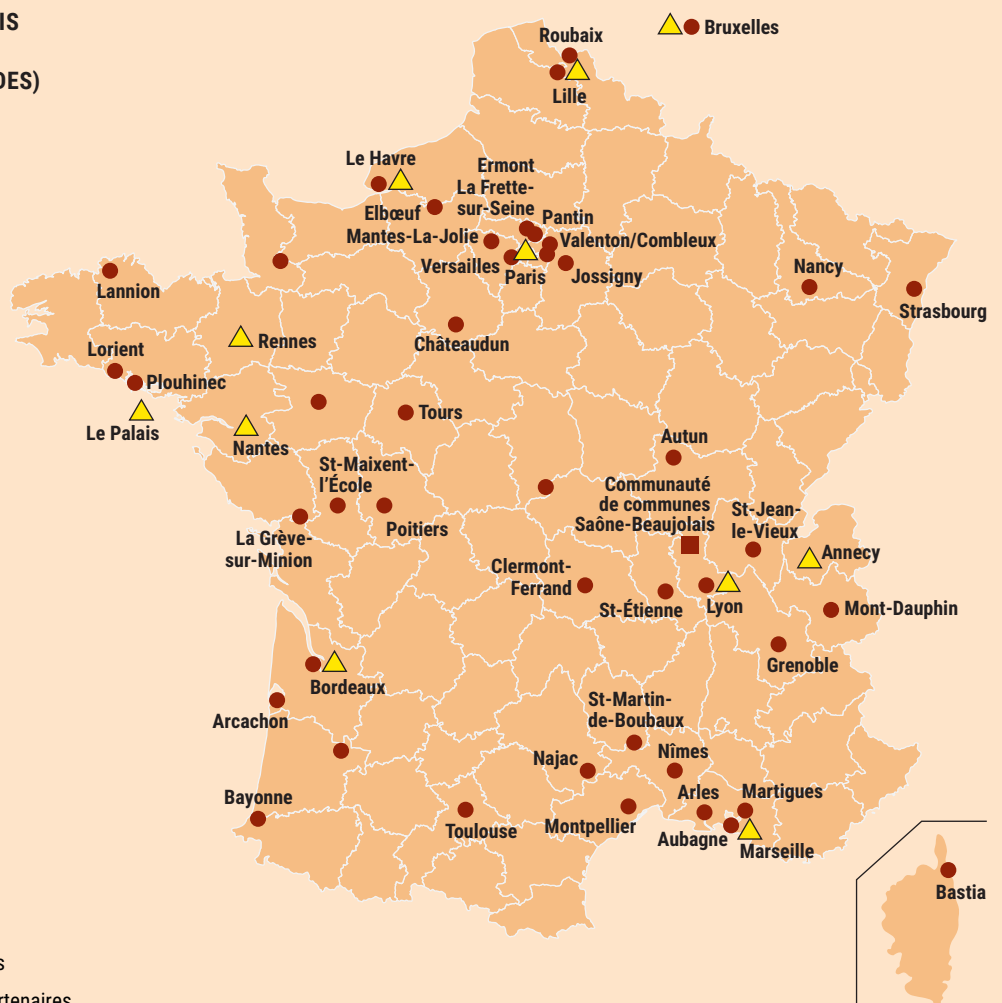
ANNEXES

Ce chapitre rassemble des fiches d'identité présentant les dix structures étudiées. Composées d'une double-page pour chacune d'entre elles, elles intègrent des informations factuelles sur leurs intentions, leurs activités principales et métiers rebonds, leurs réalisations et effets de ces réalisations, leur structuration, une sélection de dates-clés ainsi que sur leur modèle économique et répartition de la valeur.

La présentation de ces données permet de mesurer le parcours et évolutions de ces structures depuis leur création. Les fiches comprennent aussi des éléments de perspectives sur les projets futurs et dynamiques envisagées par chacun de ces acteurs.

Les informations présentées ont été recueillies dans le cadre d'entretiens et ont été revues par les responsables des structures.

TERRITOIRES ET/OU VILLES INVESTIS PAR LES 10 STRUCTURES ÉTUDIÉES (LIEUX OUVERTS, MISSIONS OU ÉTUDES)



Cette carte représente les territoires ou villes investis par les structures étudiées, soit car elles y ont ouverts des lieux, ou du fait des métiers rebonds proposés par certaines d'entre elles (études, résidences, assistance à maîtrise d'ouvrage...). Un seuil minimal d'environ 15 k€ a été retenu pour cette sélection.

- ▲ Territoires / villes avec des lieux gérés par les structures étudiées
- Territoires / villes ayant reçu une étude ou mission d'une des structures étudiées

Sources : Apur, Nicolas Détrie, structures partenaires

COMMUNA

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	ASBL (association Loi 1901 en Belgique)
Date de création	2013
En gestion actuellement	9 lieux 8 500 m ² intérieurs 3 000 m ² extérieurs
Ouverture prochaine	2 bâtiments
Économie (2021)	1 M€
ETP salariés (2021)	Groupe : 22 dont transverses : 8
Stages et services civiques (2021)	10 stagiaires



© Communa

2021	CA	Subventions	
Lieux	153 k€	715 k€	88 %
Hors Lieux	78 k€	36 k€	12 %
	24 %	76 %	

INTENTION

Communa s'investit pour l'abordabilité de la ville, et développe une démarche qualifiée d'urbanisme transitoire à finalité sociale. L'association propose à prix réduit du logement et des locaux d'activité dans des bâtiments temporairement vacants, qui sont également ouverts au public lors d'événements culturels et festifs. Elle porte ces questions au niveau européen par la constitution d'un réseau d'acteurs.

MOTS-CLÉS

Occupation temporaire à finalité sociale, abordabilité, propriété d'usage, démarchandisation, plaidoyer européen.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Maxima, Forest (2020 - Aujourd'hui)
- Sorocité, Evere (2021 - Aujourd'hui)
- La Serre, Ixelles (2017 - Aujourd'hui)
- La Buissonnière, St-Gilles (2017-2021)
- Le Tri Postal, Saint-Gilles (2019-2022).

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Bâtiments urbains temporairement vacants
- Propriétaires publics ou privés
- Attention à la destination future du projet, avec souhait d'influencer la programmation finale du site.

Usages ciblés

- Hébergement pour personnes précaires et pour lieux de vie communautaires
- Activités ESS, associatives et artisanales
- Programmation artistique, conférences

Partenaires réguliers

- Acteurs du sans-abrisme et de l'immobilier à finalité sociale (Community Land Trust Brussels)
- Institutions bruxelloises.

PROCESSUS ET EFFETS

L'occupation temporaire permet à Communa de sortir de la logique du marché locatif et de donner accès à des personnes ou structures exclues du marché traditionnel. L'occupation temporaire montre ainsi les bénéfices de l'abordabilité : loger des personnes précaires et leur permettre de reprendre un parcours socio-professionnel, donner la possibilité à des initiatives innovantes de voir le jour et à des associations de consacrer leur budget à leur action, favoriser la rencontre entre différents groupes sociaux ; et ainsi de plaider pour la démarchandisation de la ville.

ACTIVITÉS HORS-LIEUX

Plaidoyer et réseau

Création des réseaux européens STUN (Social Temporary Urbanism Network) et Degentrify Europe, qui visent à promouvoir les initiatives anti-spéculatives et l'abordabilité de la ville dans les grandes villes d'Europe.

Conseil

Missions de conseil aux collectivités sur l'utilisation de leur foncier vacant.

Partage de connaissance

Organisation de Youth Camps à destination de jeunes engagés dans les associations partenaires de Communa, missions de recherche-action en Europe.

Acquisition immobilière

Co-création de Fair Ground Brussels, coopérative immobilière à finalité sociale.

Indicateurs privilégiés

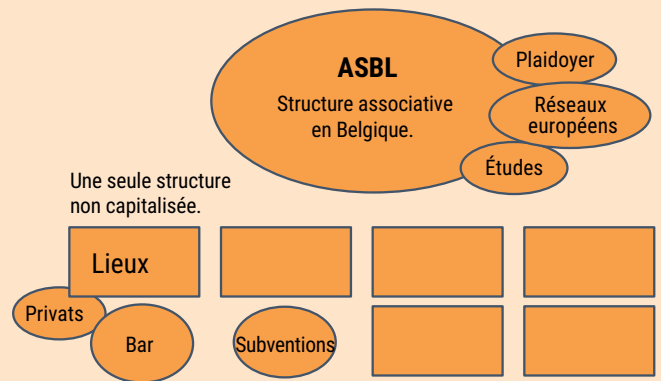
- Nombre de personnes logées
- Nombre de projets hébergés
- Tonnes de matériaux récupérés
- m² occupés
- Montants de subventions pour l'occupation temporaire à finalité sociale

STRUCTURATION

Communa est une association de droit belge avec une gouvernance horizontale, et un choix de compacité des salaires. L'autonomie des décisions est encouragée.

Depuis 2017, la structure a diversifié ses métiers et embauché 14 salariés en plus des 6 premiers salariés. Elle entame à présent une période de stabilisation de son modèle, notamment en prévoyant la refonte de sa « convention collective de travail » en 2022.

Chaque occupation temporaire à finalité sociale est encadrée par une convention avec le propriétaire. Les lieux sont mis à disposition de l'association gratuitement, avec une participation financière du propriétaire (public ou privé) à la réalisation du projet.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Communa se finance par les contributions aux charges payées par les occupants, par des subventions nationales et européennes, ainsi que des missions de consultance et d'accompagnement. L'association développe également des activités économiques (bar) dans ses lieux lorsque ceux-ci le permettent.

Les dépenses principales sont la gestion technique des bâtiments et les salaires de l'équipe.

Les activités de recherche et de mise en réseau sont financées la plupart du temps par des programmes partenariaux de l'Union Européenne.

FairGround est un projet développé avec la Région de Bruxelles, le financement (2 M€ à ce jour) vient de parts sociales acquises à la fois par des institutions et des particuliers, d'émission d'obligations ainsi que de prêts bancaires.

PERSPECTIVES

Communa est engagée pour préciser la définition de « l'occupation temporaire à finalité sociale », dans le but que cette identification objective permette de prévenir la marchandisation de l'occupation temporaire, et de développer des mécanismes réglementaires et financiers pour faciliter la réalisation de ces projets.

Leur attention est aussi portée à la pérennisation de certains lieux et de leurs activités sociales. Les possibilités identifiées sont l'acquisition anti-spéculative et les baux de long terme, avec en transverse la question de l'accès au capital pour des opérations immobilières engagées.

Fort de sa légitimité d'acteur de terrain avec l'ouverture de bâtiments, Communa se positionne aussi comme un groupe civil non-lucratif qui influence le partage de l'espace en ville.

PARTAGE DE LA VALEUR

→ Il s'agit d'une association donc il n'y a pas de dividende ni de propriété de la structure. Communa vise l'équilibre sur l'ensemble des projets. Les éventuels bénéfices sont réinjectés dans l'association.

RITUELS

Gouvernance informelle

L'intention de Communa est que le fonctionnement soit porté par l'ensemble des membres, avec un "pôle structure" en charge de "huiler la machine" de cette gouvernance et d'animer l'association.

Sont notamment mis en place des séminaires d'équipes ("Mise au vert"), des feedbacks et des assemblées.

8 DATES CLÉS



LA CORDÉE

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	SAS
Date de création	2011
En gestion actuellement	11 lieux 2 700 m ² intérieurs
Ouverture prochaine	Bordeaux sept. 2022
Économie (2021)	CA Groupe : 1,25 M€
ETP salariés (2021)	16
Stages et services civiques (2021)	Non



© La Cordée

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	1,236 M€	-	99 %
Hors Lieux	7 k€	-	1 %
	100 %	0 %	

INTENTION

Positionnement

La Cordée gère des lieux de coworking d'environ 300 m² accessibles 24h/24h, où 120 personnes en moyenne sont inscrites et 30 viennent quotidiennement. Des « rituels » très réguliers (ateliers thématiques, repas, rendez-vous sportifs) créent de la convivialité au travail. Le réseau national permet l'émergence d'une communauté professionnelle multi-sectorielle.

MOTS-CLÉS

Coworking, réseau professionnel, convivialité, entraide, ville du ¼ d'heure.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- 5 espaces à Lyon
- 2 espaces à Nantes
- 1 espace à Paris, Annecy, Rennes et Bordeaux.

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Espace d'environ 300 m².
- Centre des grandes villes françaises.

Usages ciblés

- Coworking : Travailleurs du tertiaire : 40 % de salariés, 60 % d'indépendants et entrepreneurs.

Partenaires réguliers

- Structures d'accompagnement à la création d'entreprise
- Communautés d'entrepreneurs, de freelances
- Les différentes antennes de La Cordée sont libres de décider des partenariats qu'elles contractent au niveau local.

PROCESSUS ET EFFETS

La présence d'un ETP par lieu se consacrant à l'animation de la communauté permet de créer de la convivialité, qui favorise l'échange de compétences, la mutualisation des ressources et le financement des projets.

D'autre part, le lien social contribue à cultiver une culture du bien-être au travail. La proximité avec d'autres travailleurs permet d'avoir plus de visibilité sur les conditions de travail et les métiers existants, et donc de tendre collectivement vers l'équilibre qui convient à chacun.

ACTIVITÉS REBONDS

Accompagnement à l'entrepreneuriat

Implication dans les structures favorisant l'entrepreneuriat, y compris en dehors des centres-villes dans les quartiers prioritaires. Par exemple, les créateurs d'entreprises de l'ADIE ou les membres de réseaux d'entrepreneuriat féminin ont des tarifs préférentiels. L'antenne bretonne de La Cordée accueille également des personnes en formation à distance en dehors de leurs cours pour lutter contre leur isolement.

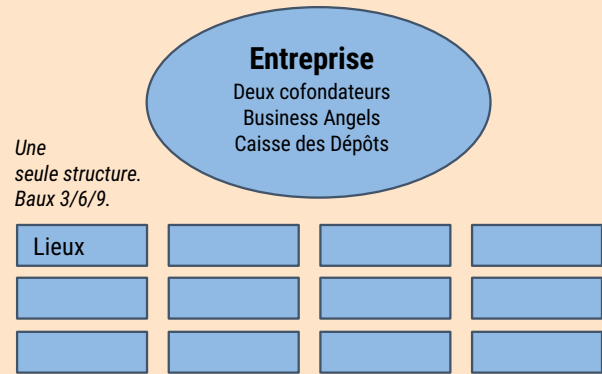
Mise à disposition des lieux le soir pour organiser des événements professionnels ou des conférences sur des sujets intéressants plusieurs membres.

Indicateurs privilégiés

- Nombre de membres
- Durée moyenne d'abonnement
- Fréquentation moyenne

STRUCTURATION

La Cordée est une structure unique pilotant les 11 lieux, à raison d'un ETP consacré à l'animation de la communauté par lieu et 5 ETP consacrés aux fonctions transverses de l'entreprise. Le capital est détenu par 4 investisseurs : les 2 cofondateurs, un groupe de business angels et la Caisse des dépôts et consignations.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

La Cordée attire des travailleurs du secteur tertiaire qui souhaitent exercer une activité dans un cadre convivial implanté dans un quartier multifonctionnel.

Cet « acteur des communautés » choisit de sécuriser son implantation grâce à des baux 3-6-9.

Les frais de mise à disposition de l'espace et les salaires de l'équipe sont financés par les abonnements des travailleurs.

La majorité des coworkers est facturée à l'heure.

Pour 279 € par mois, il est possible d'accéder de manière illimitée aux locaux comprenant des postes de travail, salles de réunion, salles de détente, mais aussi à des ateliers et à une communauté virtuelle.

PERSPECTIVES

Le modèle économique de La Cordée est mûr pour être dupliqué : une quarantaine d'antennes pourraient être implantées dans les dix plus grandes villes françaises. L'entreprise cherche de nouveaux leviers de financement pour ce faire, en particulier après la crise du Covid.

Une évaluation des impacts sociaux et de l'empreinte carbone permettrait d'objectiver ce que change le télétravail dans un tiers-lieu pour la mobilité globale ou le lien social par exemple.

La Cordée forme et accompagne régulièrement des porteurs de projet de tiers-lieux et pourrait développer davantage cette activité en partenariat avec d'autres organismes de formation.

PARTAGE DE LA VALEUR

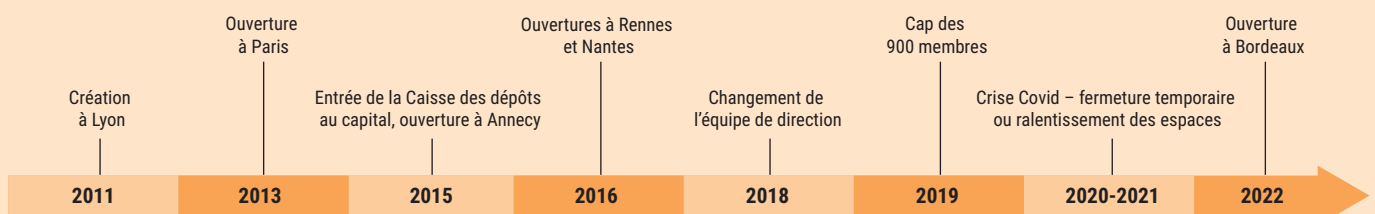
→ Aucun mécanisme particulier.

RITUELS

Gouvernance informelle

→ Moments conviviaux organisés au niveau de chaque espace de coworking.

8 DATES CLÉS



DARWIN ÉVOLUTION

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	SAS
Date de création	2005
En gestion actuellement	Darwin Écosystème
Ouverture prochaine	Institut de recherche sur la résilience forestière (Arcachon) Wasteland Ours (Bordeaux) L'Hermitage (Martillac) Darwin Gravity (Angoulême) Darwin Woodstock
Économie (2021)	CA Groupe: 16 M€
ETP salariés (2021)	180
Stages et services civiques (2021)	10 stagiaires 5 services civiques

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	99 %	1 %	100 %
Hors Lieux	-	-	0 %
	98 %	2 %	



© E. Gabily / Capital

INTENTION

Positionnement

Darwin développe sur un vaste site à Bordeaux un espace aux nombreuses activités, avec l'intention d'être un démonstrateur de modèles économiques et organisationnels alternatifs, écologiques et participatifs. L'ampleur de la réalisation (5 hectares, depuis 12 ans) a transformé l'identité de la rive droite de Bordeaux.

MOTS-CLÉS

Écologie urbaine, diversité d'activités, événements, skate, affluence publique, autofinancement.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

→ Écosystème Darwin, Bordeaux, 50 000 m², depuis 2012

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Grand espace associant bâti et terrains
- Propriété préalable (au moins partielle).

Usages ciblés

- Accueil d'entreprises et associations
- Accueil du public : restaurant, activités sportives (skatepark, roller), atelier vélo, concerts
- Commerces engagés
- Événements culturels et caritatifs
- Hébergement d'urgence
- Agriculture urbaine expérimentale
- Ateliers de makers (bois, métal, textile...).

Partenaires réguliers

- Région Nouvelle Aquitaine
- Services de Bordeaux métropole : tourisme, développement économique.

PROCESSUS ET EFFETS

Avec une notoriété d'envergure nationale et internationale, le site est une figure majeure d'urbanisme alternatif.

La taille permet une juxtaposition d'usages qui se nourrissent les uns les autres, et laissent la possibilité aux visiteurs de faire plusieurs activités au fil de leur découverte du lieu.

L'ambition écologique est affirmée dans l'identité du lieu, dont la rénovation a été effectuée de telle sorte à minimiser les émissions de gaz à effet de serre : architecture bioclimatique, géothermie, énergie photovoltaïque, bâtiments et agencements recyclés.

ACTIVITÉS REBONDS

Conseil

Maîtrise d'ouvrage pour la transformation de communs industriels désaffectés en lieux productifs circulaires et inclusifs.

Missions de conseil aux collectivités territoriales sur la création de tiers lieux.

Indicateurs privilégiés

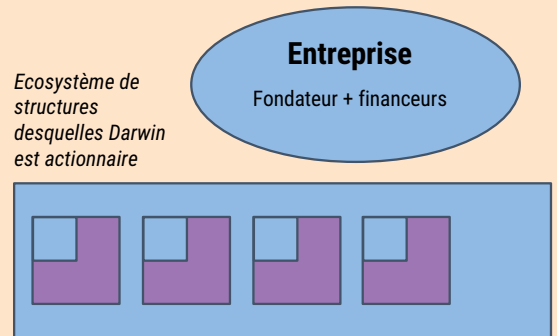
- Émissions de CO² des occupants
- Proposition bio et locale de la restauration
- Nombre de visiteurs annuels
- Nombre d'emplois directs
- Nombre de membres du skatepark

STRUCTURATION

Darwin fonctionne au moyen d'une imbrication de plusieurs structures, qui ont en commun d'avoir comme co-actionnaire l'incubateur Darwin Évolution.

C'est cette entité qui a fait l'acquisition en 2009 des Magasins Généraux Nord de la caserne (10 000 m²), puis qui a remporté en 2014 le marché de rénovation Magasins Généraux Sud (à nouveau 10 000 m²). Environ 20 M€ ont été investis pour ces chantiers. Le fondateur Philippe Barre ayant apporté des fonds propres, puis été accompagné par plusieurs fonds d'investissement ESS, et des investisseurs privés bordelais ou de la région.

En complément à cette propriété, d'autres parties du site, appartenant notamment à la Ville et son aménageur, ont été mises à disposition ou louées, puis utilisées sans autorisation, avec en ce moment une procédure d'expulsion lancée par l'aménageur.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Darwin s'autofinance à 97 % grâce à ses activités immobilières, marchandes et événementielles, ainsi que par les investissements portés par les actionnaires et des emprunts bancaires.

Les structures hébergées sur site reversent une partie de leur chiffre d'affaires (2 % à 5 %) pour financer les activités d'intérêt collectif et général de Darwin, via la SCIC Darwin Solidarités et le Fonds de Dotation Darwin.

PARTAGE DE LA VALEUR

→ En dehors de la portion reversée aux activités non lucratives, les bénéfices sont reversés aux actionnaires ayant effectué l'apport initial de capital.

PERSPECTIVES

Si Darwin maîtrise près de la moitié du foncier dont il a l'usage, il reste des étapes dans le processus de projet pour régulariser l'ensemble du foncier. La première est le partenariat développé avec la Ville de Bordeaux concernant l'acquisition des hangars associatifs, en cours de finalisation. Ensuite, il restera la question des espaces extérieurs restant à régulariser.

Aujourd'hui, à partir de ce camp de base Darwin à Bordeaux (le Darwin Base Camp), les équipes de Darwin Évolution développent de nouveaux projets afin d'essaimer son modèle résilient sur d'autres territoires :

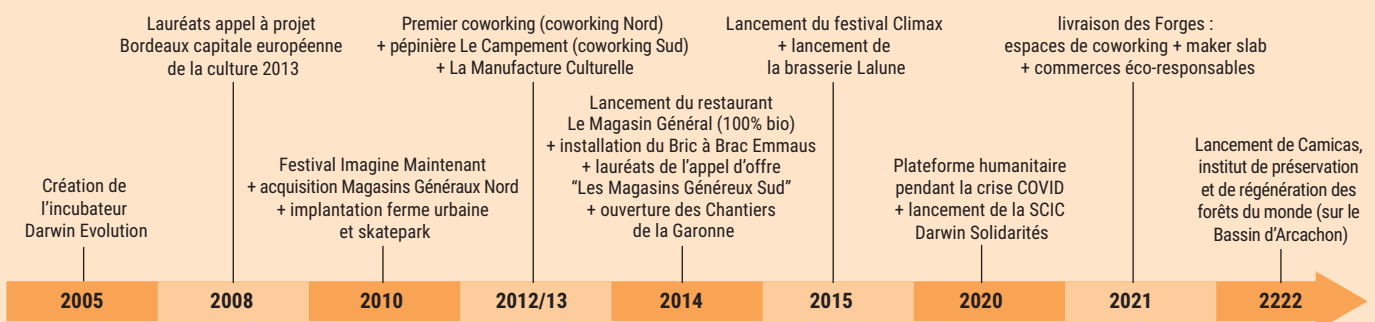
- **Communitrees**, l'institut de préservation et régénération des forêts du monde sur le site de Camicas à Arcachon.
- **Darwin Wasteland** à Bordeaux (et potentiellement à Rouen) : territoire circulaire et productif.
- Un **tiers-lieu** apprenant et productif sur le site du **château de l'Hermitage** (Martillac), avec agroforesterie et tourisme éco-responsable.

RITUELS

Gouvernance informelle

→ La fédération des darwiniens de la 50^{ème}, dont l'AG regroupe 50 associations et 150 structures entrepreneuriales, permet de faire remonter les aspirations des usagers. Par ailleurs, l'équipe de Darwin Évolution est présente en permanence sur le site pour le faire vivre et pour contribuer à la cohésion entre les acteurs.

9 DATES CLÉS



FABRIQUE POLA

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	Association
Date de création	2002
En gestion actuellement	1 seul site
Économie (2021)	CA Groupe: 1 M€
ETP salariés (2021)	9
Stages et services civiques (2021)	2 stagiaires 2 services civiques



© Fabrique Pola

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	250 k€	600 k€	82 %
Hors Lieux	35 k€	150 k€	18 %
	28 %	72 %	

INTENTION

Positionnement

La Fabrique Pola rassemble une trentaine de structures culturelles et d'artistes-auteurs, avec une équipe d'appui transverse. Elle est un espace de travail, un équipement culturel, un lieu de formation et un outil d'animation de coopérations territoriales. Elle a pris place dans différents lieux, jusqu'à s'installer aujourd'hui dans un bâtiment dont elle a l'usage par un bail emphytéotique de 18 ans.

MOTS-CLÉS

Coopérations territoriales, arts visuels, coproduction des politiques publiques, économie sociale et solidaire.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- « Un long week-end à Pola », ouverture annuelle de saison
- « Le Pôle Ressource de la Fabrique Pola », offre d'accompagnement
- « La Grande Tournée », parcours d'inclusion (2021, 23 personnes).

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Lieux mis à disposition par des propriétaires publics ou parapublics (6 lieux activés avant l'installation dans le lieu actuel).
- Espaces spacieux pour accueillir production et diffusion.

Usages ciblés

- Espaces de travail pour des artistes et des structures culturelles.
- Accompagnement à la professionnalisation.
- Buvette avec diffusion artistique.
- Librairie locale spécialisée.

Partenaires réguliers

- Acteurs artistiques et culturels.
- Structures de l'accompagnement ESS, de l'insertion, de l'emploi, de la formation, de l'enseignement et de l'éducation populaire.
- Collectivités territoriales à l'échelle métropolitaine.

PROCESSUS ET EFFETS

La Fabrique Pola s'est initialement constituée pour contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques des professionnels des arts visuels, confrontés à de fortes précarités. La culture coopérative développée depuis vingt ans lui permet d'aller au-delà de cette mission première, et d'être aujourd'hui impliquée dans des coopérations territoriales autour des questions d'emploi, d'insertion, et de développement local, toujours au croisement des arts visuels et de la culture.

ACTIVITÉS REBONDS

Formation

La Fabrique Pola propose des formations certifiées Qualiopi.

Accompagnement individuel

Parcours d'insertion pour des jeunes en missions locales dans le champ des arts et de la culture. Dispositif d'accompagnement d'artistes bénéficiaires du RSA et/ou demandeurs d'emploi.

Conseil

Accompagnement en ingénierie sur les pratiques de mutualisation et de coopération entre acteurs auprès de collectivités territoriales, réseau et groupement d'acteurs.

Indicateurs privilégiés

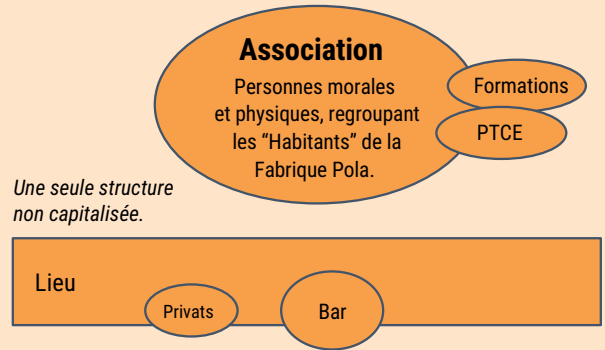
- Volume et types de coopérations engagés dans et hors du lieu.
- Nombre de personnes « accompagnés » par la Fabrique Pola.
- Diversité des partenaires.

STRUCTURATION

La Fabrique Pola est une association de personnes morales et physiques, regroupant les "Habitants" de la Fabrique. Le conseil d'administration est organisé en 4 collèges : structures culturelles, artistes, pépinière associative et équipe salariée. Chaque membre a une convention de coopération qui le lie à l'association Fabrique Pola.

L'activité de l'association se déploie à partir de 3 pôles : Diffusion, Territoires et Personnes, et Ressource professionnelle.

Elle est structure porteuse d'un Pôle Territorial de Coopération Économique, groupement de coopération arts/culture/ESS en Gironde, fédérant des acteurs socio-économiques du territoire et des collectivités territoriales.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le budget de la structure est assuré à un tiers par les recettes propres du projet (contributions des structures et personnes accueillies, vente de biens et de produits, prestations de services) et à deux tiers par des subventions (moitié pour le fonctionnement du lieu, moitié sur des projets hors les murs).

Le coût de rénovation et aménagement du lieu dans sa phase 1 (2,9 millions €) a été financé à parts égales par la Banque des Territoires, la Région Nouvelle-Aquitaine et Bordeaux Métropole et un emprunt de l'association, remboursé tous les mois par les membres, une quote-part calculée sur 18 ans, la durée du bail emphytéotique.

PARTAGE DE LA VALEUR

- La Fabrique Pola est une association, donc sans capital.
- Dans la logique du PTCE, redistribution économique des projets portés par Pola vers les membres et les acteurs du territoire associés à leur réalisation.

PERSPECTIVES

La Fabrique Pola connaît une nouvelle étape de développement avec la réalisation des travaux d'aménagement des entrepôts qu'elle occupe aujourd'hui. Les nouveaux espaces devraient permettre d'augmenter les recettes propres de la structure, avec une nouvelle offre d'espaces événementiels, et une activité de restauration portée par une nouvelle entité juridique, en continuités des engagements liés à l'insertion et à l'ESS.

Le modèle choisi est un montage assez inédit : réhabilitation d'un lieu qui appartient à la collectivité publique, avec une partie du financement qui vient de ses usagers. Ce modèle pourrait inspirer d'autres acteurs et territoires.

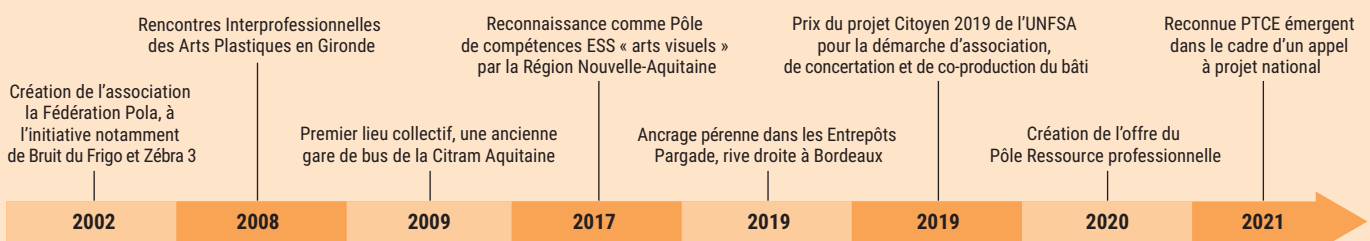
La Fabrique Pola se développe aussi à l'échelle du territoire via le PTCE qui a été co-construit avec un tissu d'acteurs locaux, pour réaliser un groupement de coopération croisant arts, culture et ESS en Gironde.

RITUELS

Gouvernance informelle

- Petits-déjeuners mensuels.
- Grands repas collectifs de fin d'année.
- "Vis ma vie" sur une journée.

8 DATES CLÉS



LA LUNE ROUSSE

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	SAS
Date de création	1997
En gestion actuellement	1 lieu (Ground Control, 75012) 4 800 m ² intérieurs 2 500 m ² extérieurs
Ouverture prochaine	Saint-Ouen (2023 ?) 6 200 m ² intérieurs 100 m ² extérieurs
Économie (2021)	CA Groupe: 15 M€ Capitaux: 1,50 M€ Emprunts: 1,75 M€
ETP salariés (2021)	Groupe: 62 dont transverses: 15
Stages et services civiques (2021)	10 stagiaires



© La Lune Rousse

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	8 M€	100 k€	54 %
Hors Lieux	7 M€	0 k€	46 %
	99 %	1 %	

INTENTION

Positionnement

Composée de l'agence événementielle *La Lune Rousse* et de la société d'exploitation *Allo La Lune*, le Groupe La Lune Rousse mise sur son savoir-faire initial dans la production d'événements, et déploie des lieux de vie de grande taille ouverts au public, alliant programmation artistique et culturelle, offre de restauration, et activités sociales ou citoyennes.

MOTS-CLÉS

Culture, événements, mixité, restaurants et bars éphémères, préfiguration, grands espaces, urbanisme transitoire.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Bar éphémère, Cité de la mode (2014)
- Ground Control, friche SNCF Ordener porte de la Chapelle (2015)
- Grand Train, friche SNCF porte de la Chapelle (2016)
- Ground Control, Gare de Lyon (2018 - 2025)
- Ground Control à Arles.

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Grands espaces
- Localisation urbaine.

Usages ciblés

- Food Court / Buvette
- Diffusion culturelle
- Événements privés.

Partenaires réguliers

- SNCF
- Mairie du 12^e arrondissement
- Peas & Love, Les fermes de Gally, Moulinot

ACTIVITÉS REBONDS

Organisation d'événements

La Lune Rousse continue son métier de producteur / organisateur d'événements, organisés en compte propre ou en format de prestation, sur les sites ou ailleurs.

Conseil et études

La Lune Rousse développe une activité de conseil, d'une part sur la création de lieux (étude terrain, faisabilité architecturale, définition de projet et/ou accompagnement), mais aussi sur des questions plus larges de prospective territoriale (mobilités en 2050, interventions en villages et territoires ruraux...), ainsi que quelques interventions dans des formations.

Agence artistique

La Lune Rousse se positionne sur la création et la diffusion artistique, par l'accompagnement et la programmation d'artistes, dans une démarche de co-construction avec les publics riverains, et par son implication dans "l'appel des indépendants de la Culture".

PROCESSUS ET EFFETS

Le Groupe La Lune Rousse crée des lieux de vie, dont le design, l'offre de programmation et l'offre culinaire attirent des milliers de visiteurs (jusqu'à 5 000 personnes par jour sur Ground Control aujourd'hui).

Il y a un objectif de mixité des publics. Le Groupe La Lune Rousse diversifie ses contenus, et met à disposition d'associations des espaces de travail, pour attirer aussi les familles, les seniors, et des publics précaires. Les espaces communs sont aussi prisés pour organiser des événements privés (entreprises, associations, universités...).

Indicateurs privilégiés

- Nombre de visiteurs chaque année
- Nombre d'événements organisés chaque année

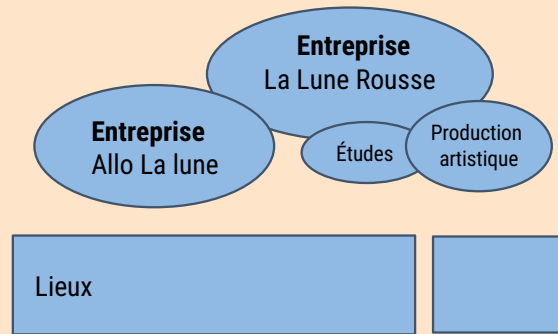
STRUCTURATION

La structure-source est une SAS "Groupe La Lune Rousse", possédée par 5 actionnaires personnes physiques.

"La Lune Rousse" assure l'activité événementielle en tant qu'agence. L'exploitation commerciale et technique des sites est assurée par "Allo la Lune". Ces deux entités sont des filiales de la société « Groupe La Lune Rousse ». En ce qui concerne la future exploitation du site de Saint-Ouen, une société spécifique a été créée « La Lune des Docks », majoritairement détenue par Groupe LLR.

Focus Ground Control :

- convention de 3 ans avec la SNCF, allongée à 5 ans
- Investissements initiaux : 1,80 M€ portés par Allo la Lune.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les recettes des sites sont les suivantes :

- redevances des restaurations,
- recettes ventes de boissons,
- privatisations et locations événementielles,
- locations régulières d'espaces de travail.

Les sites sont ouverts au grand public ainsi qu'aux entreprises.

En tant qu'agence artistique et événementielle, La Lune Rousse possède aussi ses recettes propres.

PARTAGE DE LA VALEUR

- Versement aux salariés d'une partie des bénéfices sous forme de prime annuelle.
- Accueil à titre gracieux des associations et acteurs sociaux.
- Accompagnement et incubation de projets à vocation culturelle et sociale.

PERSPECTIVES

Groupe La Lune Rousse se définit d'abord comme un acteur culturel de la ville, qui utilise comme mode opératoire la création de lieux hybrides de rencontre et de diffusion. Ces lieux ont été déployés ces dernières années dans le cadre de mises à disposition temporaires (souvent par SNCF Immobilier). Aujourd'hui un déploiement sur des sites pérennes est privilégié.

La place structurante de la vente de boissons dans l'équilibre économique est identifiée comme une limite pour un déploiement dans des quartiers avec moins de pouvoir d'achat, alors que de leur avis, ce sont justement ces endroits qui ont besoin de grands lieux de vie de rassemblement et de partage comme Ground Control.

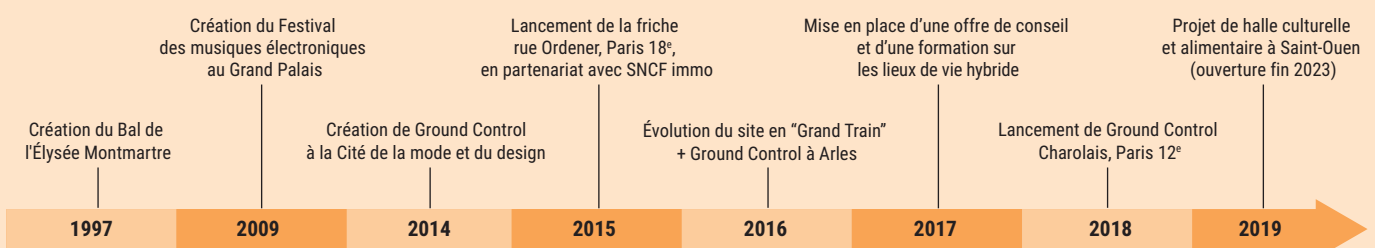
Groupe La Lune Rousse souhaite le développement d'aides publiques, pour que soit systématisé l'effort d'accueil de publics plus isolés, et la possibilité de déployer ces projets ailleurs, avec comme corollaire une mesure d'impact de l'utilité de ces lieux.

RITUELS

Gouvernance informelle

- Des séminaires réguliers sont organisés afin de faire évoluer la gouvernance et la détermination des valeurs partagées de l'entreprise.
- Une journée mobilité pour découvrir les métiers des uns et des autres.

8 DATES CLÉS



MAKE ICI

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	SAS agréée ESUS
Date de création	2012
En gestion actuellement	5 lieux (Montreuil, Nantes, Marseille, Wasquehal, Sèvres)
Ouverture prochaine	3 sites (Tours, Morvan, Paris)
Économie (2021)	CA Groupe: 2,50 M€
ETP salariés (2021)	21
Stages et services civiques (2021)	4

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	1,05 M€	300 k€	54 %
Hors Lieux	1,15 M€	0 k€	46 %
	88 %	12 %	



© Make ICI

INTENTION

Positionnement

Make ICI conçoit et anime des lieux de production avec des équipements partagés pour artisans travaillant les matières (bois, métal, composites...). Ces « manufactures collaboratives » sont déployées dans des quartiers en transformation. Make ICI propose aussi des formations, en partenariat avec des acteurs de l'insertion professionnelle.

MOTS-CLÉS

Ville productive, circuit court, mutualisation, équipements, makers, préfiguration, collaboration.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- ICI Montreuil, 1 800 m², depuis 2012
- ICI Marseille, 2 800 m², depuis 2018
- ICI Nantes, 1 600 m², depuis 2019
- ICI Wasquehal, 2 300 m², depuis 2021
- Le JAD, Sèvres, depuis septembre 2022

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Bâtiments assez grands pour accueillir les machines nécessaires au travail des artisans, soit au moins 2 000 m².
- Intérêt pour l'implantation dans des quartiers en réaménagement.

Usages ciblés

- Production artisanale et micro-industrielle (« manufacture de proximité »).
- Événements / Location d'espaces.
- Formations.

Partenaires réguliers

- Promoteurs engagés dans la production de quartiers.
- Structures et institutions des métiers d'Art.
- Structures d'insertion professionnelle.

PROCESSUS ET EFFETS

Le fait de partager un même espace et des mêmes outils crée une dynamique de rencontre et de collaboration entre professionnels. Make ICI contribue ainsi au développement d'une activité économique de production locale et de réparation matérielle.

L'effet urbain est important. Lorsqu'elles s'installent dans des quartiers en transformation urbaine, les manufactures créent un effet de destination, contribuent à l'identité et amorcent une dynamique de circuits courts.

ACTIVITÉS REBONDS

Formation

La concentration de savoir-faire et d'outils rend les lieux de Make ICI particulièrement favorables à la formation. Ces formations se développent auprès de demandeurs d'emploi, de jeunes en décrochage scolaire, de personnes en reconversion professionnelle.

Production

Make ICI peut mobiliser sa communauté d'artisans et jouer un rôle d'apporteur d'affaires et de coordination pour la réalisation de travaux et d'objets techniques (lots d'aménagement, mobilier urbain, fabrication de bureaux).

Conseil

Make ICI propose une expertise sur le montage de tiers-lieux productifs dans des quartiers en transformation.

Indicateurs privilégiés

- Nombre de résidents (artisans...)
- Volume d'affaire des artisans accueillis sur les sites
- Nombre d'apprenants des formations

STRUCTURATION

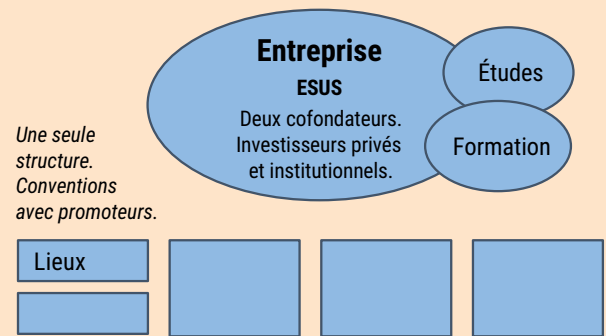
Make ICI est une entreprise agréée ESUS, fondée et dirigée par Christine Bard et Nicolas Bard.

Les différentes manufactures sont portées par la maison-mère, qui lève des fonds auprès d'investisseurs privés et institutionnels, ainsi que dans certains cas, auprès du promoteur associé à la réalisation.

Pour chaque manufacture, il faut financer les travaux d'aménagement du lieu, ainsi que les machines partagées (montant de 600 000 € environ pour les deux).

La gouvernance est assurée par un Cockpit de 6 personnes. Les choix des investissements et des aménagements sont décidés en concertation avec les résidents.

L'équipe transverse met en place la stratégie dans les différents lieux, et assure le développement de métiers spécifiques comme la formation.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les promoteurs rémunèrent Make ICI pour l'ingénierie de projet à son commencement, et apportent des lots d'aménagements durant tout le chantier de construction.

Les artisans accueillis paient des abonnements de trois mois minimum dont le tarif varie en fonction de leur profil et des services utilisés.

Pour l'activité de fabrication, Make ICI se rémunère en coordonnant la conception et la relation client (environ 20 % du montant de la commande).

Aujourd'hui, la formation professionnelle aux métiers de la fabrication représente une part croissante des recettes de Make ICI. Elle est dispensée par des artisans implantés dans les manufactures.

PARTAGE DE LA VALEUR

→ Pas de mécanisme particulier.

PERSPECTIVES

Réflexion en cours sur une restructuration permettant de dissocier les activités transverses (notamment la formation) des activités des lieux.

Make ICI espère l'ouverture d'une dizaine de manufactures collaboratives dans les prochaines années.

Au-delà de ses activités propres, Make ICI se mobilise pour augmenter en France la création de tiers-lieux et notamment de tiers-lieux productifs dans les villes. Avec France Tiers-Lieux, Nicolas Bard, son co-fondateur, s'est engagé pour le programme Manufactures de proximité.

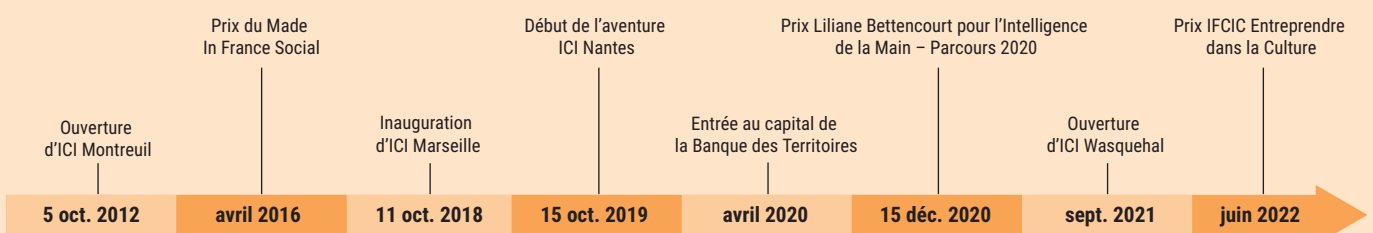
Make ICI voudrait développer les coopérations avec d'autres acteurs de tiers lieux, et imagine même la possibilité de remporter des marchés de promotion de quartiers entiers, comme un aménageur.

RITUELS

Gouvernance informelle

- Réunion mensuelle avec les fabricants à l'échelle de chaque projet.
- Développement d'un outil communautaire pour mieux créer du lien entre ses membres, avec une animation assurée par une personne recrutée à cet effet.

8 DATES CLÉS



PLATEAU URBAIN

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
Date de création	2013
En gestion actuellement	20 lieux <i>dont 3 en co-gestion</i>
Ouverture prochaine	4 sites <i>à Paris, Bordeaux et Fontenay-sous-Bois</i>
Lieux passés	29 <i>dont 1 en co-gestion</i>
Économie (2021)	4,80 M€
ETP salariés (2021)	45 <i>dont 20 en transverse</i>
Stages et services civiques (2021)	10 stagiaires



© Plateau Urbain

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	3,974 M€	94 k€	84 %
Hors Lieux	706 k€	52 k€	16 %
	97 %	3 %	

INTENTION

Positionnement

Dans plusieurs villes de France, Plateau Urbain développe une méthode d'utilisation de bâtiments vacants qui leur sont mis à disposition de manière temporaire par leur propriétaire. Ces locaux sont animés et mis à disposition à des tarifs accessibles à des centaines de structures culturelles, artistiques, associatives, entrepreneuriales et du monde de la solidarité.

MOTS-CLÉS

Occupation temporaire, immobilier solidaire, urbanisme transitoire, interstice permanent, activités émergentes, accessibilité.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- La Halle Girondins, Lyon, 970 m², 36 mois
- Le Village Reille, Paris, 4 300 m², 30 mois
- PADAF, Antony, 18 000 m², 54 mois
- Les Grands Voisins, Paris, 40 000 m², 60 mois
- Opale, Montreuil, 10 000 m², 26 mois.

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Locaux temporairement vacants : essentiellement bureaux mais aussi équipements publics, entrepôts, patrimoine religieux, boutiques.
- Localisation cœur métropolitain ou secteur à marché immobilier tendu.
- Propriétaires privés et publics.
- Les bâtiments de plus de 3 000 m² sont privilégiés.

Usages ciblés

- Accueil de professionnels, en particulier de l'économie sociale et du monde de l'artisanat.
- Accueil d'activités associatives.
- Hébergement de sans-abris et réfugiés.

Partenaires réguliers

- Association Aurore, Yes We Camp, Aquitanis, Communa.

ACTIVITÉS REBONDS

Recherche, mesure d'impact

La coopérative a développé "Commune Mesure", une plateforme de documentation et de data visualisation des tiers-lieux et leur ancrage territorial. Elle a également accueilli une doctorante qui a conduit sa recherche en CIFRE sur « l'immobilier à l'assaut des communs » et en particulier sur les foncières solidaires.

Conseil

Plateau Urbain réalise des études de faisabilité d'occupation temporaire et de montage de tiers-lieux pour le compte de collectivités territoriales, aménageurs, promoteurs ou de collectifs. Son activité de conseil porte également sur des stratégies d'urbanisme transitoire à l'échelle d'une ville ou d'un quartier. Des outils méthodologiques ont été développés, comme la « boussole du temporaire ». Environ 130 accompagnements ont été livrés à ce jour.

Plaidoyer

Plusieurs articles et tribunes ont été produits ou proposés par Plateau Urbain, notamment la proposition d'une loi imposant une part d'espaces d'activités à loyer modéré dans tous les territoires, sur le modèle du logement social.

PROCESSUS ET EFFETS

Plateau Urbain propose une méthode efficace pour utiliser des espaces temporairement vacants. Ces réalisations permettent aux propriétaires d'éviter les coûts et risques de la vacance, et aux occupants temporaires d'accéder à des espaces de travail ou d'hébergement, 50 % en moyenne, en dessous du prix du marché de l'immobilier classique et sans avoir à fournir les garanties financières exigées habituellement. Son rôle d'intermédiaire rassure les propriétaires et fournit aux structures accueillies un interlocuteur gestionnaire capable d'activer puis d'animer les lieux. L'accueil des structures suscite des coopérations professionnelles et de l'entraide. Ces projets créent une vitalité urbaine.

Indicateurs privilégiés

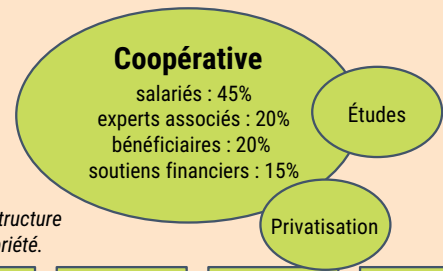
- Nombre de structures accueillies sur les sites
- Nombre de places d'hébergement sur les sites

STRUCTURATION

Créé d'abord en association, Plateau Urbain s'est transformé en société coopérative d'intérêt collectif SARL puis SA en 2022, avec une assemblée générale composée de quatre collèges de sociétaires : les salariés (45 % des droits de vote), les experts associés (20 %), les bénéficiaires (20 %), et les soutiens financiers (15 %). Chaque personne dispose d'une voix au sein de son collège.

Un conseil de surveillance se réunit quatre fois par an pour prendre les décisions qui impliquent des dépenses de plus de 100 000 euros.

Plateau Urbain possède les statuts d'une agence immobilière permettant d'accompagner des propriétaires à la commercialisation de leurs espaces et à des partenaires à la gestion locative et technique de leurs locaux.



Une seule structure
Pas de propriété.

Lieux				

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Plateau Urbain construit un modèle économique adapté à chaque projet, qui se fonde sur le partage du prix des charges associées au projet. Ainsi le coût de lancement et de gestion de chaque bâtiment est évalué avec précision (travaux, frais techniques et fluides, salaires de l'équipe), ce qui détermine ensuite le prix de location temporaire au m². Le prix de sortie cible pour les utilisateurs doit être inférieur à 50 % des prix de marché. Une variation des prix peut être mise en place pour créer des mécanismes solidaires de péréquation.

Le modèle fonctionne ainsi en autonomie, la plupart du temps sans subventions publiques. Les capitaux de départ sont apportés par les sociétaires et de la dette bancaire.

PARTAGE DE LA VALEUR

La composition de la coopérative par collèges impose un partage de la gouvernance et de la valeur financière. Le sociétariat sera ouvert aux bénéficiaires des lieux en 2023. Ils occuperont un siège au conseil de surveillance, les deux autres du collège des bénéficiaires revenant à des structures partenaires comme la Fondation Abbé Pierre ou Communa.

PERSPECTIVES

Plateau Urbain croit aux vertus du temporaire. La coopérative ne tend donc pas systématiquement vers la pérennisation des lieux, mais plutôt vers une massification des projets transitoires, pour continuer à créer une offre abordable et favoriser la mixité des usages. Elle compte sur des structures filles comme Base Commune ou partenaires comme Bellevilles pour développer une offre pérenne.

Le marché du temporaire peut accueillir de nouveaux acteurs. Même à Paris avec un faible pourcentage de vacances, le stock disponible est important. Les prix élevés du marché font qu'il est possible de réaliser une occupation temporaire avec des prix significativement inférieurs au marché, ou bien de faire un profit, ce qui ouvre le marché à une variété d'acteurs. Plateau Urbain défend l'urbanisme solidaire contre une marchandisation de ces interstices de la ville.

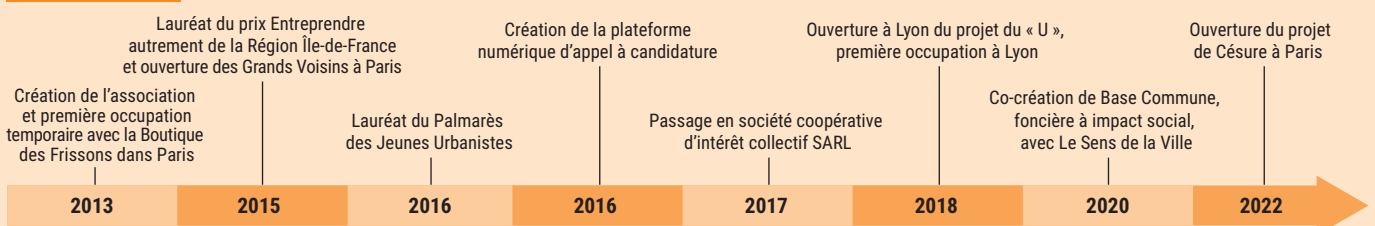
Plateau Urbain milite pour l'intégration du monde de la solidarité et de l'hébergement dans l'écosystème des tiers-lieux à travers ses projets et dans ses discours.

RITUELS

Gouvernance informelle

Un séminaire annuel permet aux salariés de se retrouver, et de participer à l'élaboration des feuilles de route annuelles.

8 DATES CLÉS



SINNY&OOKO

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	SAS
Date de création	2008
En gestion actuellement	5 lieux 8 000 m ² intérieurs 9 000 m ² extérieurs
Ouverture prochaine	2 500 m ² intérieurs 3 500 m ² extérieurs
Économie (2021)	CA Groupe : 8,60 M€
ETP salariés (2021)	Groupe : 145 dont transverses : 35
Stages et services civiques (2021)	3 stagiaires 22 alternant(e)s 1 service civique



© Sinny&Ooko

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	7,20 M€	390 k€	88 %
Hors Lieux	865 k€	170 k€	12 %
	94 %	6 %	

INTENTION

Positionnement

Sinny&Ooko crée et anime des lieux ouverts au public, avec pour chaque site une programmation événementielle thématique sur les engagements écologiques et sociaux. Cette programmation de contenus, gratuite pour le public, se finance par l'activité économique des lieux, autour de la restauration et l'accueil d'événements.

MOTS-CLÉS

Lieux ouverts, cantines, économie solidaire, programmation éco-culturelle gratuite, espaces verts.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Le Comptoir Général, Paris (2008-2013)
- La Machine du Moulin Rouge (depuis 2010)
- La REcyclerie (depuis 2014)
- La Cité Fertile (depuis 2020)
- Le Campus des Tiers-Lieux (depuis 2017).

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Localisation urbaine, quartiers populaires, Nord-Est de Paris.
- Mix bâti / non-bâti.
- Bâtiments patrimoniaux à réhabiliter.

Usages ciblés

- Café-restaurant
- Services de proximité (compost, bricothèque, sport)
- Espaces verts et ferme pédagogique → Vie associative locale
- Programmation tous publics (conférences, festivals, marchés)
- Location d'espaces (événement, travail) → Spectacle vivant → Formation.

Partenaires réguliers

- Écosystème ESS BNP → BNP Paribas, Fondation RATP, SNCF Immobilier
- Région IDF

PROCESSUS ET EFFETS

L'organisation des lieux de Sinny&Ooko permet une large amplitude d'utilisations variées sur toute la semaine, journées, soirées et week-ends. Cette programmation plurielle a pour effet de faire venir différents types de publics, envers lesquels Sinny&Ooko souhaite proposer une sensibilisation à la transition écologique.

L'économie de la restauration (bars et nourriture) finance la programmation culturelle et événementielle gratuite, et permet à Sinny&Ooko une indépendance à l'égard des financements publics.

ACTIVITÉS REBONDS

Formation

Avec le Campus des Tiers-Lieux, Sinny&Ooko propose plusieurs dispositifs de formation (quelques jours, une semaine, six mois), à destination de futurs exploitants de lieux, agents des collectivités et propriétaires fonciers.

Conseil et études

Toujours avec le Campus des Tiers-Lieux, Sinny&Ooko intervient auprès de différents projets en consultation, pour conseiller les acteurs territoriaux, aménageurs et promoteurs, dans la conception, la programmation et l'aide à la maîtrise d'ouvrage de tiers-lieux.

Indicateurs privilégiés

- Nombre de personnes accueillies
- Nombre d'associations accueillies gratuitement
- Nombre de lieux ouverts avec l'accompagnement du Campus des Tiers-Lieux
- Label Écotable dans tous les restaurants

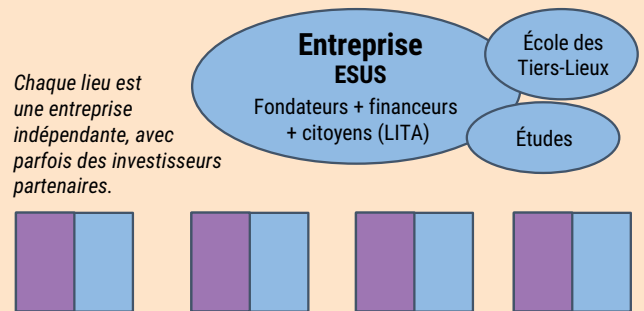
STRUCTURATION

La holding Dook, créée en 2017 (capital détenu à 77,2 % par les fondateurs, et 22,8 % fonds à Impact) possède tout ou partie des sociétés du Groupe.

Pour chaque tiers-lieu, une société commerciale d'exploitation gère les activités de bar-restaurant, de location d'espaces et l'entretien du lieu en conformité avec les normes ERP. Une association Loi 1901 porte le projet culturel, permettant à des personnes et des structures locales ou nationales de participer à la vie du lieu (programmation, activités, projets). Elle est éligible aux partenariats, mécénats et subventions.

Sinny&Ooko, filiale de Dook à 100 %, est la ressource transverse d'ingénierie pour tous les tiers-lieux du groupe, elle pilote sa stratégie de développement.

Le financement des activités est assuré par des titres et obligations (940 k€), et des emprunts bancaires (montant cumulé de 3,40 M€).



MODÈLE ÉCONOMIQUE

L'autonomie financière des tiers-lieux de Sinny&Ooko repose sur la coexistence de plusieurs activités qui partagent un même espace et s'organisent sur des temporalités complémentaires. Certaines dégagent les revenus qui financent les autres.

Les grandes masses du modèle économique, selon les lieux, sont :

- Nourriture et boissons : entre 50 % à 70 %
- Privatisations : entre 20 et 40 %
- Contributions aux charges d'occupants : autour de 15 %
- Partenariats programmation : 3 %.

Les activités de formation aident à financer quelques postes en structure transverse.

PERSPECTIVES

Sinny&Ooko souhaite accompagner le développement de projets partout en France, dans l'idée que chaque commune en France pourrait avoir "son tiers-lieu".

Elle privilégie la création de tiers-lieux pérennes, avec une sécurisation du foncier permettant d'investir et de s'engager sur le long terme.

Son objectif est de renforcer la place des "acteurs de l'EES" (économie environnementale, sociale et solidaire), et d'augmenter la diffusion d'une culture de la transition écologique et sociale.

Avec son Campus des Tiers-Lieux et d'autres partenariats, Sinny&Ooko souhaite développer la mise en commun de savoir-faire et d'expérimentations autour des tiers-lieux culturels.

Sinny&Ooko se soucie de réussir à s'inscrire dans la durée et survivre à ses fondateurs. Elle cherche à consolider son modèle économique et sa structuration, afin d'offrir aux équipes une rémunération et des conditions de travail de qualité.

PARTAGE DE LA VALEUR

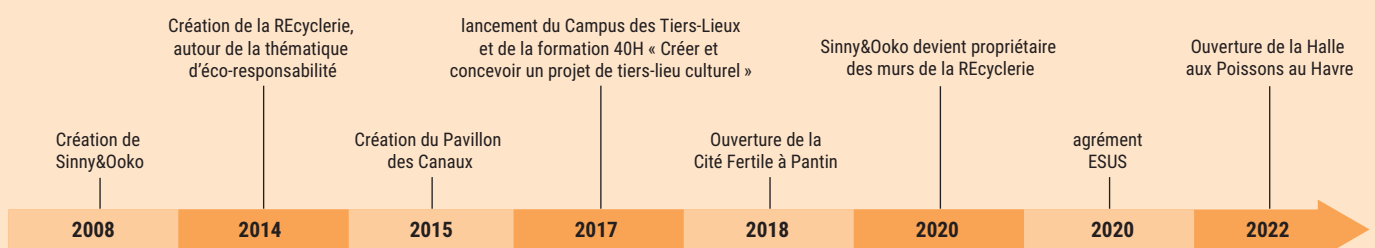
→ Démarche en cours d'ouverture du capital aux salariés.

RITUELS

Gouvernance informelle

- Réunions hebdomadaires avec les équipes.
- Journées d'on-boarding pour toutes les nouvelles personnes rejoignant l'équipe.
- Journées immersives pour passer une journée dans un autre pôle/service/lieu.
- Possibilité pour toute personne de suivre gratuitement la formation 40h.

8 DATES CLÉS



SOCIAL BAR

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	SAS ESUS
Date de création	2016
En gestion actuellement	4 bars
Ouverture prochaine	2 bars
Économie (2021)	CA Groupe : 1,80 M€ Capital et obligations : 3 M€
ETP salariés (2021)	25 dont 10 en structure transverse
Stages et services civiques (2021)	6 stagiaires



© Social Bar

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	1 300 k€	- k€	72 %
Hors Lieux	500 k€	- k€	28 %
	100 %	0 %	

INTENTION

Social Bar crée un réseau national de bars avec un engagement sur la convivialité, pour retrouver la facilité à entrer dans un bistrot, rencontrer du monde et interagir avec les autres. Les bars ont une dimension coopérative avec le statut de copatrons locaux associés et co-investisseurs pour chaque entité. Social Bar a formalisé le métier "d'agent de convivialité", et intervient en formation et en prestations auprès d'entreprises et institutions.

MOTS-CLÉS

Convivialité, accueil, bars, activateurs, formation, copatrons.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Bar à Paris (2012), avec 175 copatrons
- Bars à Biarritz, Strasbourg, Dijon, Saint-Ouen
- École des métiers de la convivialité (2020).

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Rez-de-chaussée.
- Entre 50 et 300 m².
- Pas forcément une zone déjà animée.

Usages ciblés

- Bistrot - bar.
- Communauté.
- Événements.

Partenaires réguliers

- Réseaux individuels des copatrons des bars.
- Associations à qui une partie des bénéfices est reversée.
- Fournisseurs.

PROCESSUS ET EFFETS

Social Bar a inventé des "activateurs de convivialité", qui sont des prétextes légers et ludiques pour amorcer une rencontre et créer de la confiance. Ces techniques d'animation sont maniées dans les bars par des agents de convivialité en charge de l'accueil et du lien.

Ce métier initialement interne s'exporte dans d'autres contextes : restaurants Flunch, soirées d'entreprises, gares SNCF, hypermarchés, et même dans la rue.

Les Social Bars ouvrent la possibilité d'une acquisition de parts sociales par le statut de copatron. Cela contribue au développement d'une "économie d'implication".

ACTIVITÉS REBONDS

Prestations de convivialité

Social Bar propose des prestations de convivialité, pour animer des espaces ou aider à la facilitation de moments collectifs. Exemples de clients : hypermarchés CORA, Flunch, Ministère de l'Intérieur.

Formation

Pendant le confinement, Social Bar a créé une école de la convivialité qui propose une formation courte, "en situation de travail", à l'accueil, à l'animation et à la convivialité (dispositif FEST - Formation en Situation de Travail, certifiée Qualiopi). 2021 : 2^e promotion avec 15 personnes de 18 à 60 ans. Ouverture vers d'autres formats de formation.

Indicateurs privilégiés

- Nombre de copatrons
- Nombre d'agents de convivialité
- Pourcentage de personnes qui viennent seules dans nos bars
- Nombre de nouvelles personnes rencontrées dans un bar
- Nombre d'événements

STRUCTURATION

Une maison-mère SAS ESUS, dont le capital appartient à deux fondateurs (60 %), ainsi qu'à des financeurs institutionnels (40 %).

Engagements actuels : 3 M€

2020 : Levée de fonds de 1 M€ en capital et 500 k€ en obligations.

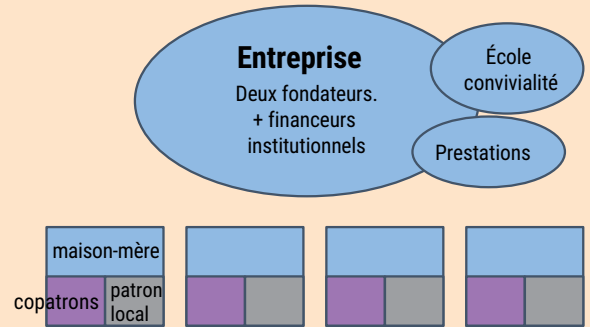
Nouvelle levée en cours de 1,50 M€.

Puis SAS de gestion dédiée à chaque bar, avec cette répartition du capital :

- 51 % maison-mère
- 24 % porteurs du projet, gérant du bar (apport : 25 000 €),
- 25 % copatrons (autour de 200 en moyenne, avec un apport moyen de 300 euros).

Concession plutôt que fonds de commerce, ou sinon achat.

Création d'une foncière pour porter les acquisitions (Saint-Ouen et Montpellier).



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les recettes des bars sont les revenus marchands. Une dotation du chiffre d'affaires est versée à la maison-mère pour les fonctions support, et celle-ci reçoit également la part de 51 % des bénéfices distribuables.

C'est un modèle économique de long terme, qui nécessite des investisseurs pour la période d'amorçage.

La maison-mère a comme recette principale la vente de prestations de convivialité à des entreprises et des institutions.

PARTAGE DE LA VALEUR

- 15 % des bénéfices de chaque bar sont versés à une association choisie par les copatrons.
- Le reste est partagé en fonction des parts sociales et des décisions de l'AG de la SAS.

PERSPECTIVES

Social Bar a l'objectif d'ouvrir une vingtaine de bars dans les prochaines années et a structuré une équipe de développement adaptée à cet objectif. Ce volume est conséquent et crée un attrait pour les investisseurs.

Chaque bar crée sa communauté de copatrons, qui sont eux-mêmes un réservoir permanent de nouvelles idées. Social Bar croit au développement de la participation citoyenne au capital de structures locales.

Social Bar mène un travail de recherche sur l'impact de la convivialité, avec aujourd'hui une et demain deux personnes mandatées.

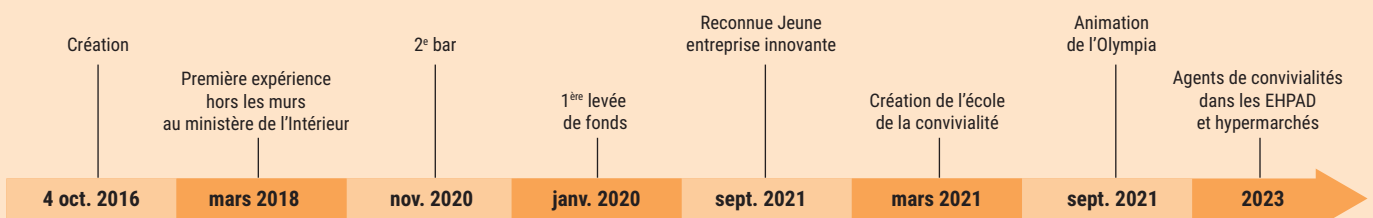
Social Bar croit au développement des métiers de la convivialité, à l'échelle de commerces tout comme d'espaces publics et de quartiers entiers (cf. fonction "ami du quartier", développé par HyperVoisins). Social Bar aimerait que pour les Jeux Olympiques 2024, il y ait autant d'agents de convivialité que d'agents de sécurité, ce qui peut s'obtenir par la formation des 70 000 bénévoles prévus !

RITUELS

Gouvernance informelle

- Événements réguliers entre copatrons.

8 DATES CLÉS



YES WE CAMP

FICHE D'IDENTITÉ

Nature juridique	Association Loi 1901
Date de création	2013
En gestion actuellement	7 lieux 19 000 m ² intérieurs 23 000 m ² extérieurs
Économie (2021)	4,30 M€
ETP salariés (2021)	76 ETP dont transverses : 12
Stages et services civiques (2021)	15 stagiaires 32 services civiques



© Yes We Camp

2021	Ventes	Subventions	
Lieux	2,45 M€	1,39 M€	90 %
Hors Lieux	285 k€	160 k€	10 %
	64 %	36 %	

INTENTION

Yes We Camp utilise des espaces bâtis et non-bâti mis à disposition le plus souvent gratuitement, pour créer des projets partenariaux ouverts au public, faisant cohabiter sur ces lieux des fonctions sociales (hébergement, accueil de jour), des fonctions productives (ateliers, bureaux, jardins), et des fonctions culturelles (cantines, événements).

MOTS-CLÉS

Espaces autorisants, capacité collective, aménagements participatifs, urbanisme transitoire, solidarité, apprentissage.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Camping Marseille 2013
- Les Grands Voisins, Paris (2015-2020)
- Foresta, Marseille (depuis 2018)
- Coco Velten, Marseille (depuis 2018)
- Diplôme univ. « Espaces Communs ».

CRÉATION DE LIEUX

Typologie des espaces initiaux

- Bâtiments et/ou terrains de plein air.
- Lieux mis à disposition gratuitement.
- Intérêt pour les sites de grande taille.
- Qualités paysagères et architecturales.

Usages ciblés

- Hébergement (urgence et tourisme).
- Entrepreneurat local (artisanat + ESS).
- Espaces extérieurs ouverts en accès libre
- Cantine et programmation culturelle.

Partenaires réguliers

- Collectivités locales et institutions nationales
- Acteurs du travail social
- Acteurs locaux socio-éducatifs
- Atelier UOA, Association Aurore, Encore Heureux, Plateau Urbain.

PROCESSUS ET EFFETS

Les projets de Yes We Camp révèlent le potentiel d'usage d'un site, et permettent de valider l'utilité et l'acceptation locale des fonctions développées. La méthode progressive fait émerger des usages, une économie et une gouvernance, tout en restant capable d'accueillir des nouvelles idées au fil du processus. Leurs déploiements avec une composante sociale légitiment la présence de personnes vulnérables en cœur de ville. Ces sites jouent une fonction de tremplin entrepreneurat pour les artisans, artistes et structures accueillies.

ACTIVITÉS REBONDS

Restauration

Création et gestion de cantines, buvettes locales et solidaires : attention portée aux fournisseurs, à l'ambiance de travail en cuisine et au bar, à l'hospitalité et à l'accueil de la précarité dans ces espaces collectifs.

Formation

Création du Diplôme Universitaire « Mise en œuvre d'espaces communs », avec l'Université Gustave Eiffel. Apprentissage pair-à-pair par des sessions immersives dans de nombreux tiers-lieux. Volume constant de 60 personnes, formation de 120h ou par stages courts de 32h.

Résidences participatives et artistiques

Prestations d'interventions pour réaliser des aménagements collectifs, déployer des processus participatifs et événementiels, et accompagner l'ingénierie de projets collectifs.

Indicateurs privilégiés

- Nombre de personnes accueillies dans les dispositifs sociaux
- Heures de bénévolat sur le site
- Amplitude horaire d'ouverture publique gratuite
- Nombre d'événements coproduits par plusieurs structures
- Nombre de m² bâtis vacants réactivés
- Nombre d'organisations installées sur place (communauté)

STRUCTURATION

Chaque projet est réalisé au moyen :

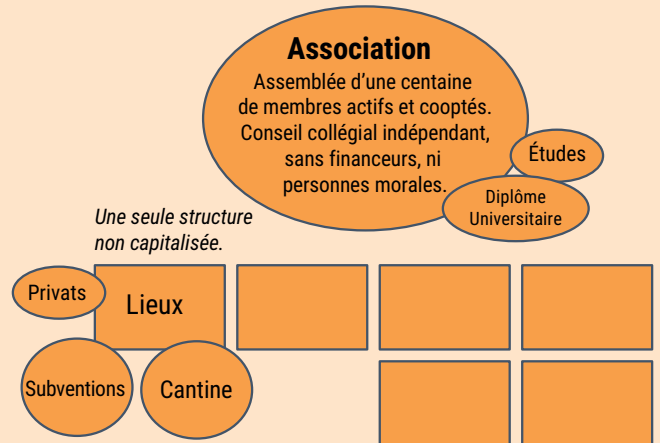
- d'une convention temporaire entre Yes We Camp et le propriétaire,
- de sous-conventions avec l'ensemble des occupants et parties prenantes du projet.

L'association est pilotée par une direction salariée, choisie et accompagnée par un Conseil Collégial de douze membres, avec un renouvellement annuel par tiers lors de l'assemblée générale, au moyen d'une élection sans candidats.

Il y a une seule structure juridique pour gérer l'ensemble des sites et des activités. Chaque site est géré par une équipe-projet, avec une certaine autonomie.

Les salaires sont très compacts, avec un écart de 1 à 1,7.

L'association anime l'Amicale, la communauté de personnes proches : anciens salariés, amis, partenaires.



MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les recettes principales des projets sont :

- contributions aux charges des occupants,
- recettes de location d'espaces,
- recettes marchandes de la restauration / camping,
- subventions publiques et privées, au fonctionnement, et pour les investissements initiaux.

Le modèle économique de Yes We Camp est fragile. L'association accepte de prendre des risques sur les projets temporaires, et ses projets ont plusieurs fois été déficitaires.

Il y a une difficulté à ne pas capitaliser sur la valeur d'usage créée.

PARTAGE DE LA VALEUR

→ Pas de parts sociales, donc pas de dividendes. Les éventuels bénéfices restent dans l'association, pour créer de la capacité d'investissement et améliorer les conditions salariales aujourd'hui très frugales.

→ Le "Pack Campeurs" : rétributions extra-financières : possibilité d'aller sur plusieurs sites, sept semaines de congé, usage possible des outils de l'association, implication possible et transparence des outils de direction...

PERSPECTIVES

Yes We Camp a maintenant le recul d'une trentaine de projets accomplis. Elle continue à promouvoir les déploiements à temporalité limitée par des mises à disposition gratuites, pour les qualités suivantes : vitalité des projets, capacité d'invention, expérience d'utilisation d'espaces sans redevabilité financière au propriétaire.

Mais elle veut aussi limiter le risque financier de cette méthode, en améliorant les conditions de mise à disposition par le propriétaire, et de cofinancement par les partenaires. Yes We Camp s'intéresse donc à la question de la mesure des externalités produites, dans l'objectif de création de financements publics réguliers.

Yes We Camp travaille aussi la relation entre les temporalités courtes et la longue durée, en investiguant les questions de propriété coopérative, et de mise à disposition de long terme par des baux emphytéotiques.

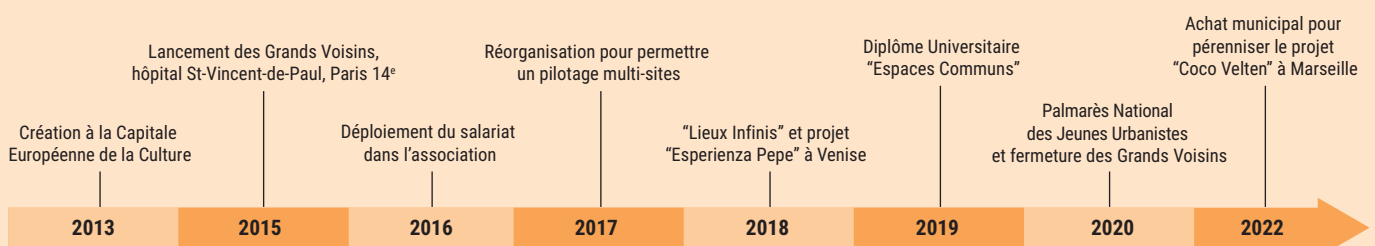
Yes We Camp sait qu'elle représente un label de confiance, et voudrait que celui-ci soit utile à l'accompagnement d'autres initiatives.

RITUELS

Gouvernance informelle

- Assemblée Générale annuelle sur deux jours.
- Séminaire de Printemps de deux jours pour les salariés.
- Marche de l'Amicale Yes We Camp une fois par an.
- Réunion bimensuelle des chefs de projets.

8 DATES CLÉS



Nouveaux acteurs immobiliers

MÉTHODES, LIEUX, EFFETS

Depuis une dizaine d'années, de nouveaux acteurs inventent des lieux intenses, identifiés comme des endroits d'un genre nouveau. Divers dans leurs pratiques, leurs modèles et leurs philosophies, ils réussissent dans des délais courts et à des coûts inférieurs aux processus classiques, à produire une économie locale, une dynamique sociale et une gouvernance qui implique les parties prenantes.

Cette étude se fonde sur l'analyse dix structures engagées dans la création de ces « mètres carrés ». L'intention n'est pas de produire un inventaire exhaustif de ces acteurs ni des lieux qu'ils inventent, mais d'en extraire des enseignements communs au-delà des différences de modèles et d'identifier comment ces expériences peuvent inspirer les pratiques professionnelles régissant aujourd'hui l'aménagement, la transformation et l'animation des espaces urbains.

Dans une période où les limites environnementales imposent de transformer les modes de faire, ces acteurs suscitent de l'intérêt en tant que prototypes d'une fabrication différente de la ville pour créer du partage d'espaces, d'outils, et un sentiment collectif. Si leur visibilité est grandissante, leurs modèles économiques demeurent toutefois encore fragiles.

Que retenir des expériences pour faire évoluer les pratiques ? Optimiser les architectures existantes, associer les usagers, partager la valeur, transformer l'espace et construire une programmation de manière progressive... Les modes opératoires qui ont été développés pourraient s'inscrire dans un cadre opérationnel réglementaire et juridique afin de permettre le développement de ces nouvelles pratiques et de transformer plus structurellement les métiers de la ville.

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 :

