

# **ACTION / INACTION PUBLIQUE**

une dualité au service des communs

---

Petit guide à l'attention des collectivités  
et de leurs interlocuteurs

# Préambule

A l'heure où tiers-lieux, urbanisme transitoire et usage temporaire ne semblent plus faire débat pour les collectivités territoriales, les contours de ce qu'ils engagent en termes d'interactions, de responsabilité, d'économie et de temporalité demeurent nébuleux, au regard des règles strictes auxquelles les techniciens et leurs élus répondent.

Si les dispositifs de démocratie participative et de concertation font des émules, les modalités d'adaptation des procédures et calendriers administratifs apparaissent restreintes, et à la traîne de la lame de fond civile qui appelle à davantage de projets ouverts, de partenariats entre collectivités et citoyens actifs, et d'administration partagée.

Quels seraient alors la feuille de route à garder à l'esprit pour ne pas tomber dans l'ingérence, le désengagement et finalement l'incapacité systémique à faire ensemble ? Quels outils et garde fous peut-on identifier pour faciliter les échanges et convenir d'un modèle partagé qui aura ses chances de se pérenniser ?

# Sommaire

<b>Donner accès</b> .....	p 6
<b>Sans figer le programme</b> .....	p 9
<b>Accompagner</b> .....	p 13
<b>Pour organiser sa minorité</b> .....	p 17
<b>Objectiver les règles du jeu</b> .....	p 19
<b>Et laisser faire</b> .....	p 23
<b>Nouveaux modèles</b> .....	p 26
<b>Nouveaux outils</b> .....	p 29
<b>Études de cas</b> .....	p 33
<b>Bibliographie</b> .....	p 44
<b>Remerciements et crédits</b> .....	p 42

# Rapport au terrain et méthodologie

Cette feuille de route s'appuie sur sept ans d'exercice au sein de la fonction publique territoriale, à la Direction de la Culture, sept ans d'implication dans les squats locaux, et cinq ans à écrire et défendre un projet qui a finalement été validé par le Maire en mai 2021 : un ancien cinéma/théâtre/club retombé en régie directe, qui serait ouvert à tous les acteurs culturels et de l'éducation populaire désirant l'investir et réfléchir à son avenir, avant tout travaux de mise en conformité.

Il s'appuie sur trois exemples distincts : un squat d'artistes dans des murs municipaux pendant quinze ans actuellement en cours de déménagement, un terrain vague et un équipement municipal destiné à la petite enfance dont la préfiguration a été confiée trois ans à l'Université Foraine, et enfin une programmation ouverte portée par la Ville et une permanence architecturale associée au sein d'un ancien équipement culturel majeur du centre-ville.

Ce travail n'a pas la prétention de représenter tous les formats et acteurs de l'urbanisme transitoire, et se concentrera davantage sur les modes d'intervention possibles pour une collectivité détentrice d'un foncier qu'elle souhaite ouvrir aux initiatives de la société civile en faveur des communs.

"Au nombre des nouveaux collectifs qui se réapproprient la ville, un commun peut être défini comme une communauté d'usage, accessible à différents acteurs (publics, privés, usagers, citoyens, entreprises, etc.) qui se fixe des règles transparentes de gouvernance, d'inclusion, de gestion et de résolution des conflits, pour gérer et préserver tout type de ressources ou biens, matériels (forêt, eau, bâti, espaces publics, etc.) comme immatériels (connaissance, création, mémoire, etc.). De manière très simplifiée, un commun est la maîtrise d'un bien commun identifié comme tel par une communauté ouverte.[...]

Le rôle de la ville est de concevoir un cadre propre à soutenir l'existence de communs et à favoriser leur émergence. Il s'agit de faciliter le développement d'activités hors du champ exclusivement privé ou exclusivement public, d'activités partagées ou construites ensemble et celui de modes d'organisation où les utilisateurs d'une ressource en sont aussi les gérants."

*Xavier Perrin, Directeur du projet « Communs » - Ville de Grenoble  
Vers un horizon "communs" à Grenoble pour co-administrer la ville*

## Donner accès...

Toutes les collectivités et entreprises publiques disposent un jour ou l'autre de foncier rendu vacant, sans qu'un besoin identifié d'exploitation par le secteur public ou le secteur privé ne se soit fait connaître.

La nature ayant horreur du vide, celui-ci se verra rapidement dégradé, squatté, ou pire, transformé en quelque chose d'inutile pour la société civile.

Aguerries par les expériences réussies des *Lieux Infinis* et bien conscientes de leur incapacité à apporter une réponse satisfaisante aux nombreux secteurs précaires qui les sollicitent (hébergement d'urgence, accueil de jour, associations d'éducation populaire, économie sociale et solidaire, création artistique, entrepreneuriat culturel et créatif, artisanat...), les collectivités perçoivent de plus en plus **la vacance comme une opportunité pour leurs politiques publiques.**



Elles disposent alors de différents outils pour activement **rendre accessible leur patrimoine** à des acteurs de la société civile et décider de favoriser, ou non, l'émergence de communs. Appel à projet, appel à manifestation d'intérêt, appel à communs, convention de mise à disposition à un collectif constitué... autant de démarches au service de nouvelles propositions, permettant de sortir des consultations de marché et d'ouvrir le foncier à de nouveaux acteurs.

Cependant, la forme choisie aura un impact primordial sur le type d'acteurs « invités » à soumettre un projet.

La procédure de « publicité » ou de « mise en concurrence », figure imposée et nécessaire, souvent déléguée aux services juridiques, parviendra ou non, selon les canaux empruntés, aux professionnels de l'urbanisme temporaire, aux acteurs locaux et aux secteurs les plus isolés. Le service instructeur (Culture, Vie Associative, ESS, Urbanisme, Contrat de Ville) n'est pas neutre dans la portée de cette **information**.

De la même manière, de ce choix initial découlera un type de contrat (répartition des responsabilités, des charges, des objectifs et des moyens) qui engagera **des équilibres économiques et une soutenabilité dont la collectivité ne peut se déresponsabiliser**.



## **Donner accès ne peut se résumer à donner les clefs.**

Donner accès, c'est s'assurer de **donner les moyens** au projet **de réussir et de se pérenniser**.

Cela passe par une réflexion sur l'économie du lieu qui ne peut reposer ni sur un engagement bénévole délétère, ni sur un assujettissement à la rentabilité (location d'espace, économie de la bière) qui viendra à bout du projet collectif.

Si l'autonomie des projets accueillis est bien au centre des communs, la réhabilitation et le fonctionnement du lieu, impensés systématiques, auront bien souvent besoin de financement public.

## **Les porteurs de projets accueillis pourront ainsi se voir donner les moyens :**

- **d'héberger leurs activités (Type d'activité hébergé ? Quel loyer attendu?)**
- **de s'autofinancer (Bail commercial ? Licence de débit de boisson ? Redevance?)**
- **de se concentrer sur leur cœur d'activité (Prise en charge par la collectivité des travaux ? De la sécurisation ? Des charges ?)**





## ... Sans figer le programme

Lorsqu'une collectivité récupère la gestion d'un bâtiment, ses obligations se rappellent à elles : coût de maintenance et/ou de gardiennage, mise en sécurité, mise aux normes, rénovations soumises à l'Architecte des Bâtiments de France, réglementation ERP, réglementation thermique 2020 ...

Pour toutes ses raisons, et souvent par manque de moyens pour les réhabiliter, beaucoup optent pour la vente, la démolition, ou la concession à un tiers qui prendra en charge les travaux.

Lorsque les crédits d'investissement sont suffisants, ils sont inscrits dans un projet pluriannuel d'investissements à l'échelle d'un mandat électoral, qui déclenche le « phasage » du **projet moderne** sur plusieurs années, bien souvent à huis clos : **Demande, Commande, Conception, Construction, Usage.**

Dans tous les cas, la société civile n'est associée qu'à la fin : lors de l'ouverture des portes.

**Le chantier ouvert prône la réouverture dans l'état et le pas-à-pas.**



La **programmation ouverte**, repose sur des budgets annuels d'investissement plus modestes, qui permet d'assurer la remise aux normes minimum pour pouvoir accueillir des **occupations éphémères et des visites publiques** avant que le projet ne soit entièrement « ficelé ».

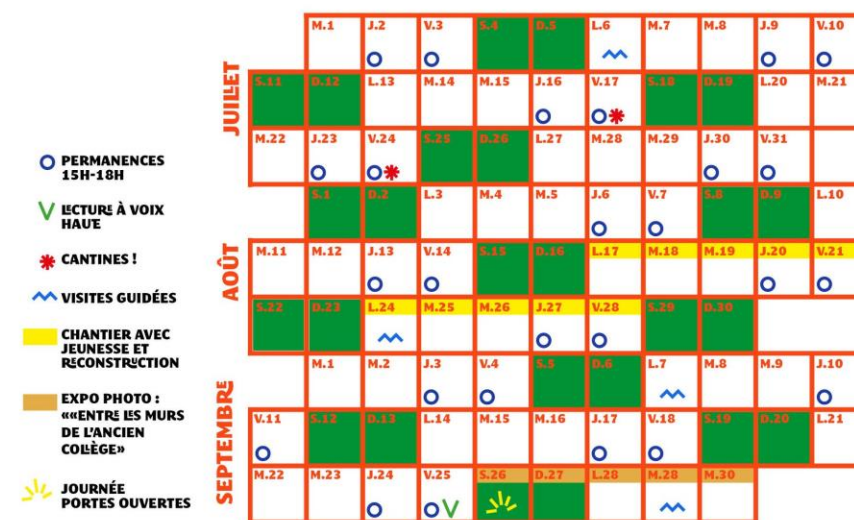
Le « **non-fini** », c'est avant tout le terrain de **l'initiative et des possibles**. Et c'est aussi ce qui permet un sentiment d'appartenance à un projet que l'on ne vient pas simplement consommer mais questionner.

Elle permet la mise en place d'une « **Maîtrise d'Usage** » qui vient interroger les Maîtrise d'Ouvrage et Maîtrise d'Oeuvre, et ainsi préfigurer une gouvernance plus horizontale, une co-administration de la chose publique.

Si ce temps de programmation des usages et de l'architecture s'étire, il vient inscrire **l'expérimentation et l'intelligence collective** dans l'ADN même du projet.

### CALENDRIER ÉVOLUTIF Ce calendrier se dessine au fil des jours. Il a pour vocation d'être évolutif en fonction de vos envies !

VERSION 1 - JUILLET 2020





## **Cette démarche vient bousculer l'institution à de nombreux endroits.**

Les directions en charge du patrimoine territorial ou de la réglementation des Etablissements Recevant du Public, ont toujours été contraintes de demander « le programme » et « la commande » précise avant de lancer la conception du cahier des charges pour un concours de maîtrise d'œuvre et pour réaliser les travaux elle-même, ou de demander un classement, même provisoire, à la commission de sécurité.

La programmation ouverte, par définition, place l'usage en premier lieu et ne souhaite pas le contraindre par un programme anticipé. C'est le fait « d'habiter les lieux » qui permettra de convenir d'un programme concerté et de lancer les travaux.

La force des procédures, le cloisonnement des services et la hiérarchie pyramidale des collectivités ne facilitent pas ce type d'expérimentation.

Elle requiert une volonté politique claire, des validations régulières et une transparence tout au long de la démarche, pour ne pas s'épuiser avec les latences du calendrier administratif. Sans quoi elle prend le risque de décevoir la maîtrise d'usage ou de surprendre la maîtrise d'ouvrage... Autant d'issues qui instaурeraient un climat de défiance contre-productif durable.

# Accompagner...

Une fois le projet défini et partagé par les différentes parties, la collectivité pourra intervenir à différents endroits, de la simple remise des clefs au réel partenariat tout au long du projet

## Les Travaux

Certaines collectivités décideront de laisser la réhabilitation et la maintenance, pour tout ou partie, aux porteurs de projets, et de leur donner ou non le budget pour ce faire.

D'autres décideront de les prendre en charge, occasion s'il en est une de **discuter du projet**, de prendre en considération les « cultures métiers » de chacun et de questionner le tout. Les exemples clermontois ont montré qu'après deux permanences architecturales, les différents services impliqués ont **modifié leur approche** par leur compréhension et leur adhésion au projet.

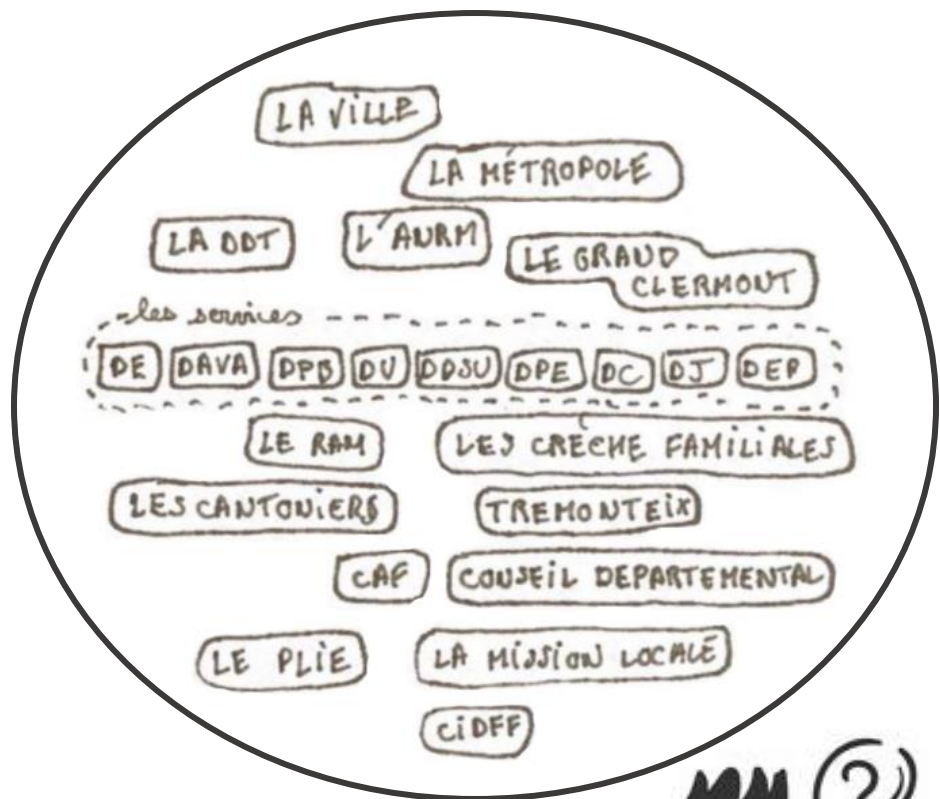


## Le Fonctionnement

Comme évoqué précédemment, le fonctionnement du lieu générera certains coûts incompressibles (charges, entretien, fonction d'accueil, sécurité du site ...) qui pourront être pris en charge par les recettes endogènes (locations, événementiel, bar, restaurant, contributions...), exogènes (subventions) ou en régie directe par la collectivité, l'hybridation étant le plus souvent la règle.

**Cette répartition devra être interrogée au regard de l'ambition partagée : un lieu relevant de l'économie de marché (coworking, événementiel et restauration) ou davantage de l'économie sociale et solidaire ? Si l'objectif est bien de créer les conditions du faire ensemble, on ne peut minimiser les fonctions de coordination, d'accueil et le temps dédié à la mise en place de la gouvernance.**





## L'Instruction

Chaque projet porté à la connaissance d'une collectivité relève d'un « service pilote », qui instruit les demandes et s'assure d'obtenir les arbitrages nécessaires.

Les projets vont ainsi relever indifféremment du service Urbanisme, Patrimoine, Développement économique, Culture, Vie Associative, Contrat de Ville, Renouvellement Urbain.

Bien souvent, il n'y a pas de service dédié ni d'agent chargé spécifiquement des questions d'Urbanisme transitoire ou temporaire. Paradoxalement, ces projets relèvent de calendrier contraint (urgence à trouver un lieu, occupation temporaire de quelques mois/années) et requièrent des **validations régulières** (travaux, interventions, autorisations, etc.) dans des domaines décloisonnés, ce que l'organisation pyramidale ne facilite pas.

## Les moyens dédiés

Pour toutes ses raisons, plusieurs collectivités ont fait le choix de créer des services dédiés, avec les compétences et les moyens d'activer les autres services en transversalité :

- Poste de Coordinateur d'Urbanisme Temporaire à la Métropole de Lyon à la Région de Bruxelles
- Plan Guide « Arts et Aménagement du territoire » et service Territoire de Culture et de la Création à Plaine Commune
- Mission Communs créée en 2018 à la Ville de Grenoble

Accompagner, c'est aussi **participer de la transformation profonde de l'administration**, de ses process et de sa manière d'appréhender les initiatives citoyennes.



## ... Pour organiser sa minorité

Dans la perspective d'une démarche plus horizontale, et d'un « **partenariat public commun** », la participation de la collectivité doit permettre d'établir la **confiance** nécessaire à la mise en place d'un projet par nature très ambitieux sur le plan humain, et donner la place nécessaire à l'émancipation.

Tout comme la gouvernance, qui n'est pas immédiate, acquise et définitive, sa place pourra évoluer au fur et à mesure du projet.

Souvent fortement impliquée à la réouverture du lieu, l'institution doit **rester attentive aux initiatives et au rythme du faire-ensemble**. Afin de veiller à ne pas reproduire les modes habituels de prise de décision, elle peut décider de s'astreindre à systématiquement associer la société civile (au départ) et la **maîtrise d'usage** (une fois en place) aux choix relevant habituellement d'un huis clos : jury pour les appels à projets, débat sur les budgets etc...

Une fois le(s) projet(s) installé(s), la mise en place de collègues intégrant la collectivité au titre de partenaire (et de résident si elle occupe également le bâtiment), a le mérite de poser les bases d'une **horizontalité**.



La **Société Coopérative d'Intérêt Collectif** est une société commerciale et coopérative dans laquelle les collectivités locales peuvent librement entrer au capital et participer d'une gouvernance nécessairement partagée : la place de chacun est claire, car régie par des règles de droit (droit des sociétés, de la coopération et des collectivités locales) et par le contrat passé entre les sociétaires.

En **organisant leur minorité**, les collectivités et l'État permettent l'autonomisation du projet sans se désengager, **formalisent la place de la Maîtrise d'Usage dans la gouvernance** du lieu, et donne les moyens à la structure de constituer un patrimoine collectif. Ils permettent ainsi aux acteurs locaux et aux habitants de s'impliquer dans le développement de leur territoire et inscrivent le partenariat public commun dans la pérennité.



# Objectiver les règles du jeu...

L'émergence de la notion de communs correspond à une double insatisfaction d'une partie de la société civile. D'une part à l'égard du monde marchand et de la propriété privée, et d'autre part de la portée de l'action publique dans de nombreux domaines.

A ce titre elle revendique le **droit à la redéfinition de l'intérêt général et des règles du jeu.**



## **L'intérêt général et le service public sont les socles du droit public français.**

Hasard ou non, l'idée « d'intérêt général » vient se substituer à celle de « bien commun » à partir du XVIIIème siècle. Elle désigne à la fois le lieu géométrique des intérêts des individus qui composent la nation et en même temps un intérêt propre à la collectivité qui transcende celui de ses membres.

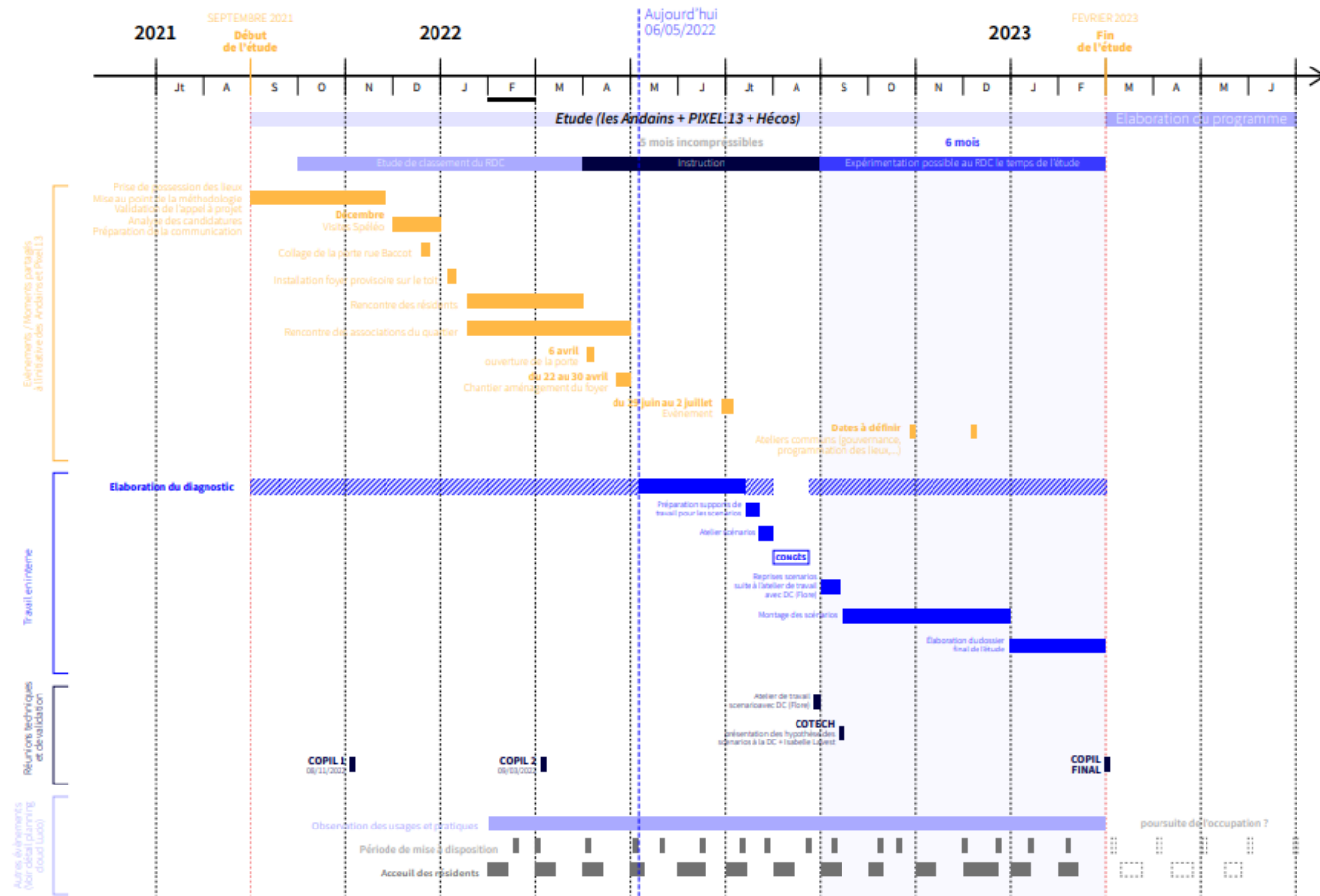
Le Conseil d'État et le Conseil constitutionnel se réfèrent couramment à l'intérêt général et en ont fait un des fondements de la limitation des libertés publiques au profit de la « collectivité ».

Cette ambiguïté est au centre des frictions entre l'administration et ses administrés, chacun souhaitant défendre ce qui au final lui paraît **le plus juste**. Comment alors s'assurer d'être « garant de l'intérêt général » ?

## **Le contrôle de légalité et les règles de finances publiques**

L'administration doit soumettre ses actes au contrôle de légalité, ce qui implique toute une série de procédures avant validation, un calendrier séquencé peu agile pour les votes des budgets et leur exécution, et l'assujettissement à la réglementation des marchés publics. Souvent vécu comme un fonctionnement opaque et fastidieux, c'est également un moyen d'assurer la publication des décisions prises aux conseils territoriaux et le dernier rempart contre le clientélisme.

Faire-ensemble ou co-administrer implique de s'y conformer.



De cette manière, l’institution doit rendre des comptes sur ses finances et **prévoir d’une année sur l’autre les budgets et lignes (subvention, prestation, vacation)** doit elle aura besoin. Ce budget primitif sera soumis au vote, publié et soumis à l’avis et au contrôle du préfet et de la Chambre Régionale des Comptes. A ce titre, **il ne peut exister de budget substantiel alloué qui n’ait pas été anticipé.** Aussi, aucun projet, aussi intéressant soit-il, ne pourra se voir attribuer une importante enveloppe financière à la dernière minute et aucuns travaux d’ampleur ne pourra être réalisé sans avoir été inscrit dans un projet pluriannuel d’investissement.

**L’action publique s’inscrit dans un temps long et lent.** Il est primordial de pouvoir expliquer ce fonctionnement dès le départ aux parties prenantes, et ainsi redistribuer les cartes pour pouvoir **donner les moyens aux initiatives civiles de saisir les dispositifs et outils auxquels ils ont droit.**

## Réguler pour garantir les conditions du faire ensemble

Ouvrir les portes aux communs implique d'objectiver la proposition et les critères de sélection s'il y en a, d'informer de manière impartiale, et de décider de manière objective et transparente.

Bien souvent, l'objectif est d'**éviter un « accaparement »** par un seul acteur, de mixer les usages, de soutenir les moins « outillés » et de **garantir les conditions du faire-ensemble**.

Ceci requiert de convenir dès le départ des **« règles du jeu » pour participer**, que ce soit au moment de la négociation avec un collectif ou de la contractualisation avec un acteur de l'urbanisme transitoire, ou lors d'appels à projets ou de mises à disposition.

Celles-ci pourront ensuite **évoluer avec l'usage et la gouvernance**, qui ne manquera pas de les questionner, gage d'une appropriation et d'une évolution collective.

## Sécuriser

Le maire en tant qu'autorité de police est chargé de veiller au **respect des mesures de protection contre les risques d'incendie et de panique** dans les établissements implantés dans sa commune.

Tout établissement qui reçoit du public doit le faire avec l'autorisation du maire.

De nombreux squats historiques et autres lieux intermédiaires se sont vus dernièrement imposés une fermeture administrative pour des raisons de sécurité. Ils appellent à une intervention de la commune pour les reloger, comme Grrrnd Zero réinstallé à Vaux-en-Velin en 2019, ou leur donner les moyens de mettre leur lieu en conformité (Mix'Art Myrys à Toulouse).



## ... Et laisser faire

Des MJC aux squats, beaucoup ont pu traverser les années 60/90 jusqu'à nos jours pour pouvoir témoigner que le plus grand soutien de la collectivité à leur égard résidait dans le fait de « **fermer les yeux** », et de les tolérer mollement, permettant à l'un comme l'autre de rester dans sa doctrine sans se trahir, tout en s'accordant finalement sur l'essentiel.

Le maire n'autorisait rien officiellement, le collectif ne s'institutionnalisait pas, et chacun profitait respectivement d'une animation de son territoire sans la subventionner et d'un foncier municipal (parfois même sans charges) à exploiter. Ces théâtres de la défiance envers l'institutionnalisation sont autant d'exemples de **laboratoires d'innovation sociale, urbaine et culturelle**, que la collectivité aurait été bien en peine d'initier elle-même.

Admettre son incapacité et ne pas intervenir, c'est aussi prendre le temps de **s'imprégner et accepter de se laisser contourner**. Là encore, cela demande une volonté politique forte pour ne pas s'effacer face aux risques et aux difficultés rendues possibles et ainsi donner le temps au projet de se stabiliser en concertation.

## **Laisser-faire pourra se traduire par :**

- laisser un collectif exploiter un bâtiment sans imposer un conventionnement préalable
- rester dans un processus ouvert, sans objectifs trop précis (fréquentation, type d'activités autorisés)
- tolérer des activités d'hébergement ponctuels (sans mise en danger)
- accepter de voir ses appels à projets hackés au profit d'un seul projet commun,
- se laisser contourner sur ses « règles du jeu » pour un projet qui fera communauté ou jurisprudence
- accepter de discuter tous les scénarii possibles pour essayer de trouver une solution collectivement là où la réglementation semble univoque (cf : classement ERP et article GN6)
- mettre la norme à l'épreuve et engager sa propre transformation

Laisser faire ce n'est pas se désengager, mais encourager l'auto-organisation et la participation citoyenne, et accepter de partager l'exercice du pouvoir au profit du bien commun.





## Les dissonances du travail interprofessionnel

Les espaces communs reposent sur des compétences et des engagements variés, associant plusieurs types de partenaires (objectifs et pratiques professionnelles) et d'engagements (strictement professionnel, registre militant), sans gouvernance claire au départ, et dans un contexte « temporaire » souvent vécu comme instable bien qu'exaltant.

Ses dimensions, inhérentes aux projets « complexes », génèrent inmanquablement des tensions qu'il leur faudra identifier pour enfin les dépasser.

Au départ du projet, les différentes parties s'accordent sur un socle de valeurs communes, associées à des attentes relativement convergentes mais qui seront diversement investies dans la pratique.

Bien souvent, si ces projets appellent à davantage de transversalité et d'échanges horizontaux, ils s'initieront dans la méconnaissance réciproque des métiers et des tâches des uns et des autres, au sein du projet et en dehors, favorisant ainsi le maintien des « préjugés ».

On constate par ailleurs de réelles difficultés d'appréciation et une sous-estimation systématique de l'exigence de ces projets, des coûts et de la charge de travail qu'ils engageront au final.

Les nombreuses modalités de coordination (intra et interprofessionnelles) et l'apparente souplesse, pourront être vécues comme un manque de cadre et de lisibilité avant de devenir un atout.

Enfin, le temps long de l'action publique et/ou de la permanence architecturale viendra inmanquablement se heurter au besoin de réponse immédiate de l'action sociale, artistique ou économique et à l'enthousiasme spontané des néophytes.

Il est important de créer des temps de dialogue et de négociation inter-métiers pour dépasser l'ambivalence des objectifs et le manque de lisibilité. Ces espaces permettront de se questionner régulièrement pour éviter les malentendus et ressentis et d'acculturer progressivement tous les partenaires aux cultures-métiers de chacun. La présence d'un tiers modérateur permet d'animer ses échanges et de les orienter vers des conclusions opérationnelles.

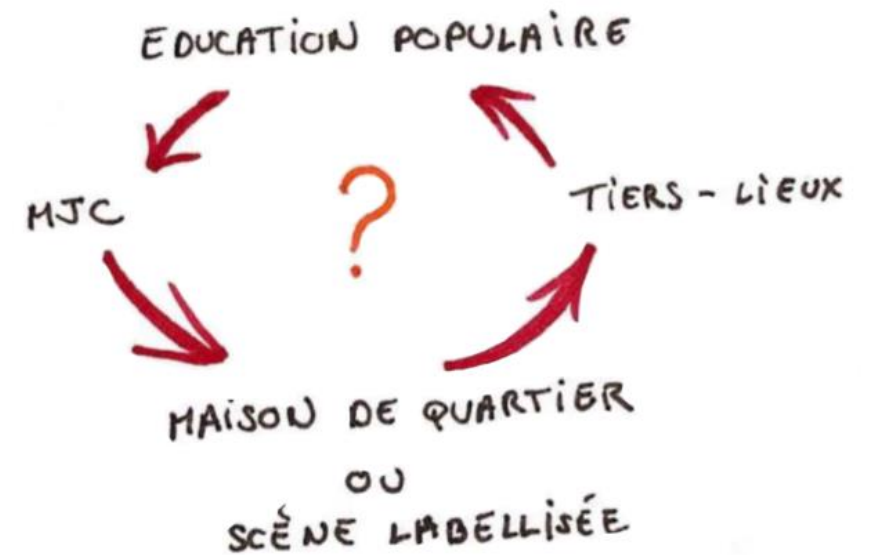
Ainsi la lisibilité de la gouvernance et convergence des attentes se construiront chemin faisant...

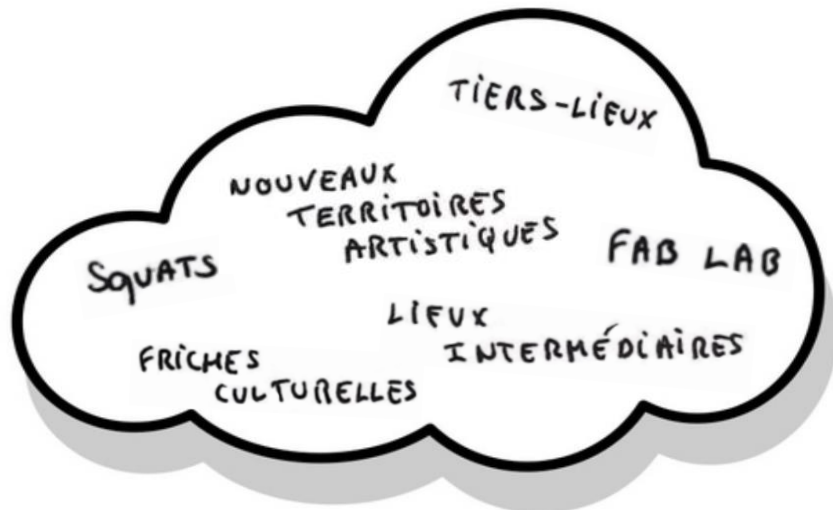
## Nouveaux modèles ...

La reconnaissance des espaces communs à l'œuvre est une réponse pragmatique à plusieurs états de fait : une volonté citoyenne de s'impliquer dans les réponses portées à l'urgence des transitions, une perte de confiance dans les élites qui nous représentent, la baisse des dotations et subventions, et le besoin pour les pouvoirs publics d'inventer de nouveaux modèles pour une sortie de crise.

Face à un marché des « Tiers-Lieux » en plein essor et à une fréquentation en berne des équipements culturels et socio-culturels, il est facile de tomber dans l'injonction de « faire davantage tiers-lieux » dans un ultime effort pour requalifier ce qui ne donne plus satisfaction.

Mais cela favorisera-t-il vraiment l'ouverture de ces équipements et de leurs équipes à de nouvelles pratiques et de nouveaux participants ? Peut-on espérer qu'elle stimulera la participation de chacun et lui trouvera une place, au-delà de juxtaposer une salle de coworking, une salle de concert, et un bar/rooftop ?





Quant à la prise en compte des nouveaux arrivants, peut-on espérer une redistribution des fonds publics (culture, développement économique, cohésion des territoires) à la hauteur des enjeux qu'ils soulèvent ?

Ou doit-on se satisfaire de nouveaux labels sous-dotés, justifié par l'hybridation des économies en vigueur et un engagement bénévole à toute épreuve, qui seront à n'en pas douter le lit du désengagement public et citoyen.

Pour éviter cet écueil, il apparaît primordial d'objectiver les réponses multiples apportées par les espaces communs : culture, social, vie associative, développement économique, jeunesse, fablab ... autant d'entrées qui justifient un soutien financier des collectivités sur leurs différentes lignes dédiées.

Avec la création d'un nouveau marché et les opportunités économiques qu'il offre, on assiste aux stratégies de labellisation, d'instrumentalisation et de récupération mercantile ou électoraliste.

A contrario, il n'a jamais été aussi important pour les militants de la première heure de bien penser leur sémantique pour définir précisément leur champ d'intervention et leur appartenance spécifique, et par là-même, revendiquer leur légitimité à s'en réclamer.

Car attention, si les acteurs se refusent à jouer le jeu des étiquettes sous-tendu par des logiques marketing et institutionnelle, il y a bien un enjeu majeur à définir et ainsi orienter les nouveaux modèles, sans attendre le braquage sémantique et économique irrépressible du passage à l'échelle.





## ...Nouveaux outils

Une fois admis l'intérêt de ses initiatives qui se multiplient pour inventer de nouveaux modes de co-création de la ville et des territoires, comment s'en emparer de manière efficiente sans qu'ils se heurtent à un appareil administratif rouillé ?

Il semble évident qu'une simplification des procédures permettrait d'accompagner les projets complexes de façon plus agile et d'associer l'initiative civile sans lui imposer la lourdeur administrative. Mais cette nécessaire transformation des pouvoirs publics est plus profonde que celle des formulaires qu'elle distribue, et devra s'accompagner de formations à la conduite de projets plus coopératifs, de création de services et de postes plus armés à la « transversalité ».

Parallèlement aux pratiques, les textes auxquels elles sont assujetties évolueront par le travail des réseaux de professionnels de la filière et du législateur.

En l'attente, une première prise en considération des spécificités propres à ce nouveau « champ » réside peut-être dans la mise en place de nouveaux indicateurs pour mesurer les communs. Car ceux-ci ne sauraient transparaître dans les référentiels de mesure d'impacts classiques, souvent centrés sur la rentabilité, ou les grilles de lecture institutionnelles de démocratisation culturelle.

Comment alors accepter que ce soit peut-être dans le « faire communs » ou « faire communauté(s) » que ces espaces rebattent les cartes, notion périlleuse s'il en est une pour l'appareil de l'État ?

Plusieurs acteurs de l'urbanisme transitoire se sont lancés dans des études d'impacts et la mise en place de nouveaux outils de mesure pour mettre en lumière les externalités positives et les impacts immatériels que produisent les espaces communs.

**Mille Lieux** - Objectiver l'impact des tiers-lieux sur les territoires, étude réalisée par La Banque des Territoires, pour faire ressortir, au-delà du seul prisme économique, les impacts générés par ces nouveaux espaces hybrides aux usages multiples.

Les résultats de l'étude permettent de casser certaines idées reçues sur le développement des territoires. Les tiers-lieux constituent un outil d'attractivité mais ils doivent s'inscrire dans une démarche globale de la politique de la ville pour favoriser l'innovation du territoire dans sa globalité.



Huit grands impacts se dessinent :

- De nouvelles manières de faire la ville, sur des modèles non-programmés ;
- Un rôle de tiers de confiance en tant que guichets complémentaires de services au public ;
- De nouveaux lieux d'apprentissage favorisant la formation entre pairs ;
- Un soutien de filières locales au service du développement économique ;
- Des avancées relativement limitées en matière de transition écologique ;
- Un décloisonnement des rôles et des silos dans les organisations publiques comme privées ;
- Des connexions entre acteurs qui ne se rencontrent pas autrement ;
- Un motif de fierté des habitants et une contribution au rayonnement du territoire.

L'étude, basée sur des retours d'expériences de villes moyennes, donne un éclairage aux collectivités et aux porteurs de projets. L'ambition ? Donner les bons indicateurs aux élus, techniciens des collectivités et acteurs économiques locaux qui souhaitent faire évoluer leurs pratiques afin de comprendre comment valoriser et intégrer les tiers-lieux dans une stratégie de revitalisation des territoires.

**Commune Mesure** initié par Plateau Urbain et Approches en 2018, outil d'autoévaluation et de visualisation des impacts positifs des tiers lieux et lieux hybrides. Il vise à en révéler les pratiques vertueuses et les promouvoir. La plateforme numérique vient rendre compte des data récoltés mais n'ambitionne pas de restituer tous les impacts qu'un tiers lieu génère. Des guides expliquant comment mener en autonomie des ateliers de mesure d'impacts sociaux sur les lieux seront bientôt disponibles.




## L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

Né en 2020, cet établissement public décline le programme « Nouveaux Lieux, Nouveaux Liens » :

- Apporte un soutien direct aux tiers-lieux structurants sur le fonctionnement, en évitant de les classer en catégorie pour préserver l'hybridation et ne pas les répartir sur les lignes ministérielles (150 000 € par an pendant trois ans)
- Réfléchit actuellement à un fonds d'investissement, et envisage de mobiliser les fonds préfectoraux, la Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux et Dotation de Soutien à l'Investissement Local
- Étudie comment favoriser l'intégration de statuts coopératifs dans ses dispositifs de soutien
- Guichet interministériel et pôle ressources pour les porteurs de projets, il contribue à instaurer un espace favorable de dialogue avec les élus et le préfet, une fois la structure labellisée « Fabrique de territoire ».
- « Poisson pilote de l'État » pour les questions relatives à l'évolution des normes réglementaires et législatives, il collabore avec France Tiers Lieu et la Preuve par 7 pour construire une documentation méthodologique à partir des expériences recensées qui puisse faire jurisprudence en matière d'action publique



# Etudes de cas



# L' UNIVERSITÉ FORAINE

CLERMONT-FERRAND - LA GAUTHIÈRE - 2014

## L'Université foraine de la Gauthière

**Suite à une démolition de trois tours d'immeubles et d'un centre commercial dans la cadre de l'ANRU, invitation d'une Université Foraine pour expérimenter ensemble comment faire la ville autrement.  
Janvier 2014 - Décembre 2016**

**Surface** : 8 000 m<sup>2</sup> de friche extérieure + ancien bâtiment municipal

**Commande** : une nouvelle crèche et un pôle de service, avec accueil provisoire d'une maison médicale

**Commanditaire** : Ville de Clermont-Ferrand

**Propriétaire** : Ville de Clermont-Ferrand

**Equipe** : Notre Atelier Commun

Permanence assurée par Suzie Passaquin et Esther Guillemard

**Budget** : 340 000 € HT (Ville et PUCA)

## Réussites

Dispositif ouvert, en réelle autonomie, ayant permis de recréer du dialogue avec les résidents du quartier après un période de violence et de stigmatisation. Cette première approche, inscrite dans le temps long et à l'abri des enjeux immobiliers, a permis d'initier les services municipaux à ce type de projet participatif et de sensibiliser tout un quartier prioritaire à son droit d'initiative dans la fabrique de la ville.

## Faiblesses

Commande et gouvernance mal définie au départ (programmation définie ou programmation ouverte? Assistance à maîtrise d'ouvrage ou UFO autonome ?), absence de service pilote et de validation politique, ayant abouti à une redéfinition de la commande par la permanence architecturale en accord avec la maîtrise d'usage mais sans aval de la maîtrise d'ouvrage.

Distinction des projets et attentes des différentes parties et doute sur le pilotage et la capacité à coopérer. Incapacité suivie d'un refus du service en charge des travaux de traduire le « permis de faire » et de mettre la norme à l'épreuve de l'usage. Coupure de la communication et arrêt des comités de pilotage. Choix final d'une maîtrise d'œuvre et d'une proposition décorréées de la démarche initiée. Sentiment de défiance durablement installé entre les différentes parties associées.



## Le Raymond Bar

**Squat d'artistes en cours de relogement suite à une opération de renouvellement urbain.  
Créé en 2004 - En cours de relogement**

**Surface** : jusqu'ici 624 m<sup>2</sup>, bientôt relogés dans 606 m<sup>2</sup> avec 170 m<sup>2</sup> d'extérieur

**Commande** : un nouvel espace permettant d'accueillir des concerts/répétitions/ateliers en ERP/ERT

et un espace séparé pour du logement d'appoint en toute sécurité

**Commanditaire** : Ville de Clermont-Ferrand

**Propriétaire** : lieu actuel appartenant à la Ville en passe d'être cédé au promoteur immobilier de l'îlot. Nouveau lieu acquis par l'EPF SMAF pour le compte de la Ville en 2011 pour 450 000 € TTC

**Budget travaux** et étude préalable : 200 000 € TTC (Ville)

**Budget de fonctionnement** : aucun.

**Équipe** : municipale et associative





**RAYMOND  
BAR**

### **Réussites**

Tolérance passive de la Ville et prise en charge des fluides sans intervention jusqu'en 2015. Arbitrage politique en faveur d'un maintien de leur activité, malgré les demandes répétées de fermeture et les mises en garde des services techniques. Chiffrage des travaux nécessaires à une mise aux normes qui aboutit à un choix de vendre l'îlot à un promoteur mais de conditionner la vente à un relogement satisfaisant pour le collectif.

Gestion transversale Direction de la Culture/ Direction de l'Urbanisme/ Direction du Patrimoine Bâti en dialogue avec le collectif depuis 2015, et acceptation du « pas-de-côté » pour autoriser l'hébergement.

### **Faiblesses**

Entre 2015 et 2019 les directions municipales ont travaillé en silo et ne sont pas parvenues à instruire en coopération. Cela a créé une grande instabilité pour le collectif et des tensions inter-services.

Le scénario actuel est conditionné à la mise en place d'une convention et à la prise en charge des fluides (estimés à 10 000 € annuels) et des taxes (entre 3 000 € et 6 000 €) par le collectif, sans s'interroger sur leur fonctionnement. Ce choix transforme leur modèle économique et les assujettit plus fortement encore au rendement (concert/bar)

## Le Lieu-Dit (ancien Petit Vélo)

**Ancien théâtre et club du centre-ville gérés par une association pendant 30 ans et retombée en régie directe de la municipalité sans repreneur.  
Septembre 2021 - Février 2023**

**Surface** : 1 300 m<sup>2</sup> dont 500 m<sup>2</sup> d'ERP (Théâtre et club), 500 m<sup>2</sup> de salles obscures désaffectées et murées et 300 m<sup>2</sup> de bureau, circulations et appartement/terrasse

**Commande** : rouvrir les espaces murés et proposer des scénarii concertés avec la maîtrise d'usage associée par appel à projets/appel à communs

**Commanditaire** : Ville de Clermont-Ferrand

**Propriétaire** : Ville de Clermont-Ferrand

**Équipe** : Les Andains + Pixel [13] et la Ville (concierge et chef de projet)

**Durée** : 18 mois

**Budget** : 100 000 € HT pour la prestation des architectes (Ville) + création d'un poste de concierge-régisseur (30 000 € HT) et prise en charge des travaux en régie (100 000 € HT)





## Réussites

Démarche intégrée construite sur plusieurs années, ayant eu le temps de fédérer des élus, des techniciens, des architectes et des porteurs de projets désireux de s'investir. Pilotage transversal par la Direction de la Culture avec les directions du Patrimoine Bâti, de la Réglementation (ERP) et de l'Innovation et de la Participation. Régisseur-concierge sur site pour informer et accompagner. Chef de projet pour s'assurer d'obtenir les arbitrages régulièrement et d'associer largement sur la démarche. Appel à projets/appel à communs ouvert, mise en place d'un jury associant les différentes parties, préfiguration d'une gouvernance horizontale en cours (choix du nom du lieu, écriture d'une « boussole » pour objectiver les règles du jeu). Anticipation du fonctionnement (RH et subventions des 20 projets résidents) pour ne pas limiter les usages à la diffusion et les conditionner à la rentabilité.

Mise en place d'une maîtrise d'usage investie dans le projet et en confiance avec la tutelle.

Intégration du lieu dans des projets communs du quartier (Quartier Culturel et Créatif / Espace de Vie Social) dans une logique d'archipel.

## Faiblesses

Compression du calendrier sur 18 mois dans l'objectif de réaliser les travaux d'ici 2027, la Ville de Clermont-Ferrand étant candidate au titre de Capitale Européenne de la Culture.

Emballlement des décisions à la fin du confinement ayant induit des délais très courts pour produire l'appel d'offre, créer le poste de régisseur-concierge et convenir d'un appel à projets-appel à communs qui puisse être exécutés budgétairement sur des crédits 2021. Absence de temps de négociation et de précision de la commande et de la proposition avec les collectifs d'architectes. Qui pro quo sur les attentes du marché, la répartition des tâches entre 7 architectes, 1 régisseur-concierge, 1 chef de projet et 20 résidents associés, et les modes de prise de décisions.

Sous-estimation des délais de réouverture et de mise aux normes du rez-de-chaussée.

Mauvaise appréciation de la répartition horaire et financière entre les deux collectifs d'architectes et désengagement progressif suite à des tensions. Montée de la méfiance des artistes associés à leur égard.

Surinvestissement horaire de l'équipe municipale face à l'enthousiasme des acteurs locaux, à l'urgence de tenir les délais pour une commission de sécurité en septembre et au retrait de la permanence architecturale pour se concentrer sur les scénarii à remettre fin 2022.





# Bibliographie

## Ouvrages

L'Université foraine - Clermont-Ferrand La Gauthière - éditions 2014 et 2015

Guillemard (Esther), Passaquin (Suzie), Avant l'architecture, une programmation habitée, Editions du PUCA, 2019

Collectif Etc, Le Détour de France, une école buissonnière, Editions Hyperville 2015

Atlas du Oui - Récit d'expérimentations urbaines, Editions Hyperville 2018

L'extrait (Fabrice), La friche, terre de culture, Sens&Tonka, 2017

## Articles, rapports d'étude et actes de colloques

Horizons publics - "Les communs, une piste pour transformer l'action publique ?", revue n°12 Novembre 2019

"Pour une large prise en compte des lieux intermédiaires et des possibles qu'ils génèrent", discours martyr de Françoise Nyssen, une proposition d'Artfactories/Autresperts, juillet 2018

L'Observatoire - La revue des politiques culturelles, "Tiers-lieux, un modèle à suivre ?", revue n°52 Eté 2018

Table-ronde - "La culture dans les tiers-lieux ou les tiers-lieux culturels ?", rencontre organisée le 21 octobre 2020, à l'occasion du forum "Entreprendre dans la Culture 2020" organisé par le ministère de la Culture.

"Occupation Temporaire - Enjeux et guide pratique à l'usage des collectivités locales", étude de l'Agence d'Urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise - Octobre 2019

<http://strabic.fr/> (nombreux articles sur la permanence architecturale)

"L'Orchestre Démos Clermont-Ferrand, l'œuvre d'un travail interprofessionnel : que pouvons-nous apprendre des modalités de coordination entre les acteurs ?", recherche-action de Lorraine Roubertie Soliman, Géraldine Rix-Lièvre, Georgina Wierre-Gore, Laboratoire ACTé - Université Clermont Auvergne



## Remerciements & crédits

Au DU et aux alumni, au côté desquels j'ai pu redessiner un projet un peu trop solitaire au départ. Nos échanges et prototypages successifs ont fortement imprimé sur le projet clermontois.

Un spécial « big up » à Charly Fortis sans qui je n'aurais jamais pu tenir les délais impartis pour lancer une permanence architecturale !

Mon collègue et ami, Ludovic Laporte, qui a mis ce projet à l'épreuve de la réalité.

Le concierge c'est lui.

Ma petite sœur, Tara, qui a décidé de relever le défi de cette présentation power point, pour vous éviter un fichier texte.

L'équipe de la permanence architecturale, Les Andains et Pixel[13], avec qui j'ai pu tester ces neufs derniers mois les concepts de gouvernance mal définie au départ, de calendrier intenable, de dissonances inter et intra-professionnelles, de p\*\*\*\*\* de facteur humain... Et qui sont toujours là.

Mon directeur, mon adjointe et mes collègues qui ont décidé de croire en ce projet et de le défendre.

Les premiers résidents du Lieu-Dit qui m'ont fait confiance et ont profondément bousculé mes pratiques et mes convictions professionnelles et personnelles.

Antoine, toujours.

### **Crédits photos**

Les Andains et Pixel [13] : pages 1/8/9/21/37

Ludovic Laporte : pages 6/11/19

L'Université Foraine La Gauthière : 33/34

La Perm à Billom : 10/18/23

L'Hôtel Pasteur à Rennes : 14/17

Saison Zéro à Roubaix : 24

Les Grands Voisins à Paris : 28

Personnelle : 12