

# n°57 Repères

POLITIQUE DE LA VILLE  
ET RENOUVELLEMENT  
URBAIN

Collection Cahiers - mars 2019 - 25 €



## Projets temporaires pour espaces en jachère

De la contrainte à la ressource



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT  
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble

Publication de l'Union sociale pour l'habitat

#### **COORDINATION**

Catherine Grenier, Dominique Bresard, David Monteiro, Raphaële d'Armancourt, Isabelle Sery - l'Union sociale pour l'habitat.

#### **RÉALISATION**

Isabelle Chenevez, InClusif-Oxalis - Florence Jaffrenou, François Watellier Oxalis - Benjamin Pradel, Kaleido'Scop - Sarah Tayebi, Urbanitude.

#### **REMERCIEMENTS**

Habitat Marseille Provence, Logiest, Métropole Habitat Saint-Etienne, Est Métropole Habitat, OPH d'Amiens, OPAC de Savoie, Espacil Habitat, OPH d'Aubervilliers, SEM Ville Renouvelée.

Cabanon vertical, Conciergerie Solidaire, association Bouche à Oreille, association Humanité et Biodiversité, association Astuce, Paysan Urbain, atelier Approche(s) !, centre culturel œcuménique Jean-Pierre Lachaize, centre social Beaulieu, association Art'dep, Ars Nomadis, CAUE de l'Isère.

Direction de la Politique de la Ville de la Métropole d'Aix-Marseille Provence, direction de l'Environnement et de l'Écologie urbaine d'Est Ensemble, direction de l'Aménagement urbain et de l'Habitat de la Métropole de Rennes, ville de Rennes, ville de Metz.

Maquette et réalisation : 62Avenue, Paris - Impression : DEJALINK - Stains - mars 2019.

Photo couverture : ©Approches! - ©IEJ3F - ©Metz.fr - ©Metz.f - ©ArsNomadis - ©F. Wattellier.

Reproduction interdite - Dépôt légal : mars 2015, ISSN 2426-1629 - Collection Cahiers de l'Union sociale pour l'habitat.

# PRÉSENTATION

Ce guide pratique sur l'étude et la mise en œuvre des projets temporaires, a été conçu à l'attention des organismes Hlm. Il renseigne les questions importantes à se poser à toutes les étapes d'un projet temporaire : définition, montage, mise en œuvre, réalisation, gestion de site, animation, préparation et fin du projet.

- Les principaux enseignements des projets sont abordés sous différents angles : volet économique et financier, gouvernance, gestion de site et vie locale, participation des usagers...
- Le premier chapitre brosse le portrait des différents types de projets temporaires et de leur utilité pour un bailleur dans un projet urbain et dans un territoire.
- Le second chapitre énumère les conditions importantes à prendre en compte pour lancer un projet temporaire et les implications pour un organisme Hlm.
- Le troisième chapitre aborde la mise en œuvre opérationnelle de tels projets.
- Le quatrième chapitre synthétise les grandes étapes d'un projet temporaire, d'un point de vue méthodologique.
- Le document s'accompagne de 11 fiches de retours d'expérience sur des projets aux thématiques diverses : aménagements temporaires d'espaces extérieurs, jardins et nature en ville, activités économiques dans des locaux vacants, commerces et services de proximité, interventions artistiques et culturelles.
- Une boîte à outils constituée de modèles de documents opérationnels (appel à manifestation d'intérêt, cahier des charges, conventions, etc.), directement mobilisables pour conduire un projet.
- 📖 Ces éléments sont disponibles sur l'espace « Centre de ressources » du site de l'Union sociale pour l'habitat : [www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)

# sommaire

Présentation du guide ..... 1

Introduction ..... 4

## PARTIE 1

« Un projet temporaire : pour quoi faire ? » ..... 7

► Les bailleurs sociaux au défi des projets temporaires ..... 9

► Qu'est-ce qu'un projet temporaire ? ..... 9

► Trois types de projets temporaires ..... 10

► Quel intérêt pour un bailleur social à investir les projets temporaires ? ..... 11

► Un projet temporaire pour contribuer au projet urbain ..... 13

► Pourquoi un projet temporaire dans un projet urbain ? ..... 13

► Des rôles et utilités différentes selon les configurations de projet urbain ..... 15

► Un projet temporaire dans le projet urbain et au service du territoire ..... 17

► Dynamiser l'image d'un territoire ..... 17

► Renouveler la participation et renforcer le vivre ensemble ..... 18

► Favoriser le développement économique... 19

## PARTIE 2

« Un projet temporaire : à quelles conditions ? » ..... 21

► Partir d'un lieu ou partir d'un projet ..... 22

► Mobiliser les parties prenantes ..... 22

► Le triptyque idéal : bailleur, collectivité, opérateur ..... 22

► Se faire accompagner par une assistance à maîtrise d'ouvrage spécifique ..... 24

► Définir les usages attendus dans l'espace investi ..... 27

► Le projet temporaire a-t-il vocation à attirer des visiteurs extérieurs au territoire ? ..... 27

► Le projet temporaire s'adresse-t-il aux habitants et riverains ? ..... 27

► Le projet temporaire doit-il attirer les porteurs d'activités ? ..... 27

► Adapter le projet au lieu concerné ..... 28

## PARTIE 3

« Conduire un projet temporaire : comment faire ? » ..... 31

► Étudier la faisabilité technique du projet dans le lieu ..... 32

► La faisabilité technique dans un espace extérieur ..... 32



› La faisabilité technique dans un bâtiment .	32
› La définition du projet de vie et l'inscription de la résidence dans le quartier.....	32
▶ Se projeter dans le temps.....	34
▶ Déterminer les usages possibles du lieu .....	35
› Les usages d'espaces extérieurs .....	35
› Les usages des bâtiments vacants.....	36
› Les usages d'espaces extérieurs liés à une occupation de bâtiment .....	36
▶ Fixer un cadre juridique et réglementaire ....	37
› Le bien appartient au domaine public d'une collectivité ou d'un établissement public ..	37
› Le bien relève du domaine privé de la collectivité ou de l'établissement public....	38
› Les règles d'urbanisme à respecter .....	39
▶ Définir un montage financier .....	40
› Le coût des projets temporaires .....	40
› Le portage financier.....	41
› La place des organismes Hlm dans le financement .....	42
▶ Définir des modalités de gestion.....	43
› L'organisation contractuelle entre les propriétaires et les occupants .....	43
› La gouvernance au quotidien.....	45

## **PARTIE 4 - SYNTHÈSE**

### **Les grandes étapes d'un projet temporaire ..... 47**

▶ Les grandes étapes d'un projet temporaire en trois tableaux de méthode.....	48
---	----

▶ Forces, faiblesses, menaces, opportunités de ces projets .....	52
--	----

### **Et demain ? ..... 56**

▶ Le projet temporaire comme projet multidimensionnel.....	56
--	----

▶ Le temporaire, une évolution des pratiques en interne des organismes .....	57
--	----

▶ Le projet temporaire comme projet de territoire .....	58
---	----

### **Ressources bibliographiques..... 59**

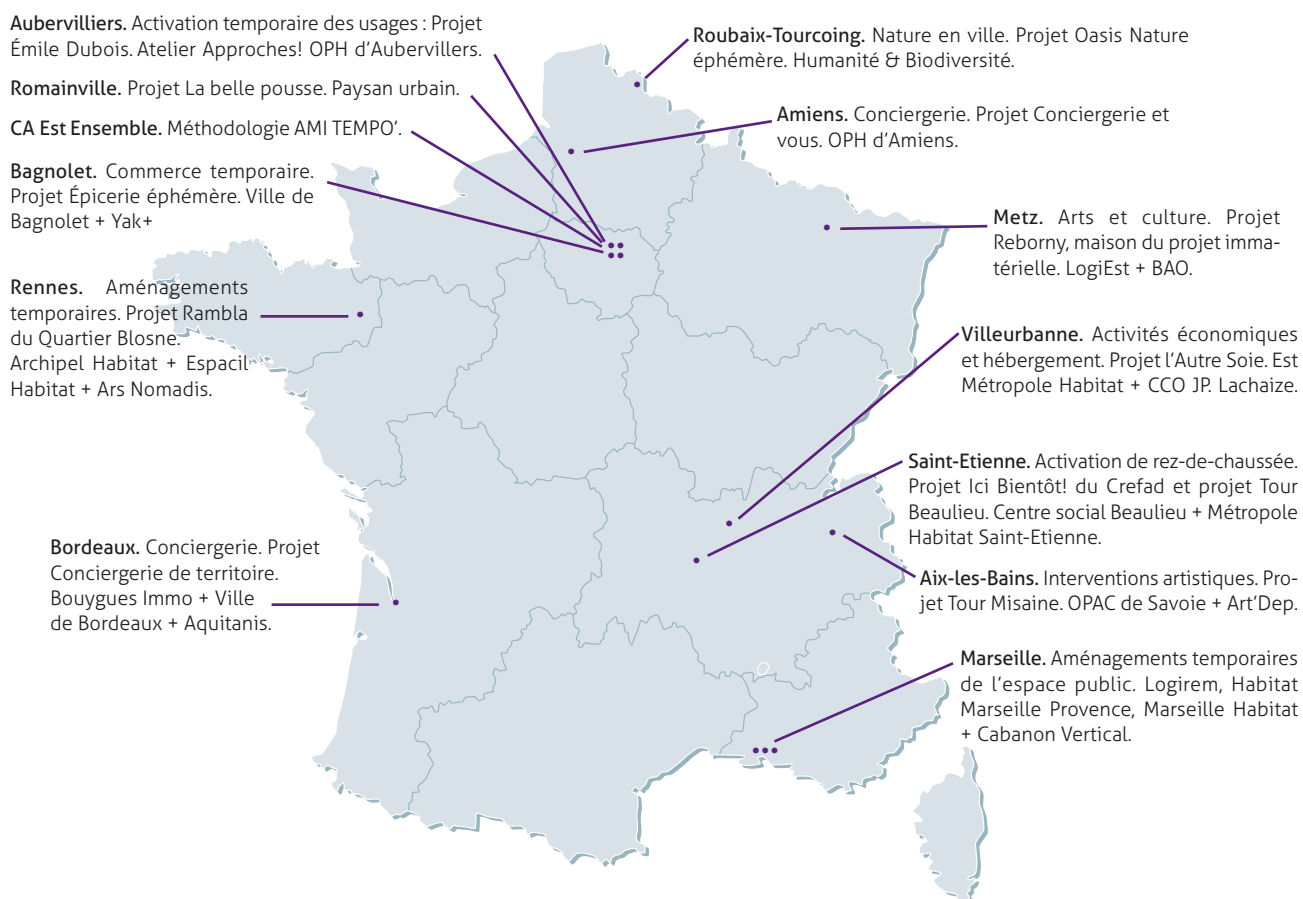


## En quoi et à quelles conditions les projets temporaires peuvent-ils être une ressource pour les projets urbains et pour les territoires ?

Les projets urbains mobilisent une chaîne d'acteurs et de financements qui conduisent à des temps de plus en plus longs pour la mise en œuvre de la programmation urbaine. Les projets de renouvellement urbain en particulier intègrent des « temps morts » de plusieurs mois ou années, qui peuvent être vecteurs de tensions et de déséquilibres urbains et sociaux. Ces temps d'arrêt génèrent parfois des délaissés urbains comme autant d'espace-temps en attente d'un aménagement pérenne. Les projets temporaires les réactivent et les valorisent comme ressource pour faire du projet autrement.

Ce document s'appuie sur l'étude d'une dizaine de projets conduits sur des thématiques et dans des contextes territoriaux choisis pour leur diversité. Ils ont comme point commun d'impliquer des bailleurs sociaux à des niveaux d'engagement différents. Les projets observés s'inscrivent également dans des espaces de natures variées : bâtiments vacants, espaces extérieurs, friches urbaines, locaux vacants...

Figure 1 : La carte des projets étudiés



Si le questionnement principal de l'étude porte sur la valeur ajoutée que les projets temporaires peuvent avoir pour les projets urbains, leurs bénéfices dépassent le champ des politiques d'aménagement et de renouvellement urbain. Ces projets portent des enjeux singuliers pour le territoire et ses habitants du fait de leur inscription en site habité. Ils amènent de nouvelles approches dans la conduite du projet urbain et la gestion de site, et sont des leviers d'innovations internes et externes. Ils interrogent les métiers du logement social, les postures d'acteurs et les partenariats locaux. Ils privilégient une approche moins normative de la ville, qui réouvre des zones de créativité et d'ingéniosité urbaine. L'enjeu est de trouver un équilibre entre expérimentations assumées pour « faire la ville autrement » et mise en place de cadres partenariaux, juridiques, financiers, temporels qui soutiennent les projets, les sécurisent et renforcent leur réussite.

L'usage temporaire de bâtiments, d'espaces extérieurs, de friches s'impose depuis quelques années comme une nouvelle pratique urbaine : « zones » de convivialité conçues avec des aménagements temporaires, installations de commerces éphémères, abris, jardins urbains, installations d'activités socio-économiques dans des bâtiments vacants, interventions culturelles ou artistiques... Ces nouveaux usages, installés pour un temps, participent de la réhabilitation de divers espaces et de leur reconquête par les habitants. Promoteurs, aménageurs, entreprises, établissements publics se sont saisis de ces nouvelles pratiques.

Les organismes de logement social abordent ces projets avec une curiosité et un intérêt croissant même si, en 2018, l'heure est encore aux expérimentations conduites par quelques pionniers. Dans les quartiers d'habitat social, ces projets temporaires sont porteurs de nouvelles solutions, tant pour les acteurs du projet urbain que pour les habitants.

Ce guide est donc une invitation à explorer le temporaire comme une nouvelle opportunité pour les projets urbains et les territoires, qu'il s'agisse de projets de renouvellement urbain contractualisés avec l'ANRU ou pas.

#### COMMENTAIRE

Pour mener cette exploration, la réalisation d'un guide méthodologique sur le sujet a été confiée aux Scop Oxalis et Kaléido'Scop, deux structures coopératives pluridisciplinaires qui accompagnent réflexions et projets sur la fabrique de la ville, l'innovation territoriale, le développement urbain et les coopérations territoriales.

Figure 2 : Diversité des espaces occupés et des approches des projets



Commerces et services de proximité  
Bagnolet



Aménagement de l'espace  
public - Marseille



Activation commerciale de RDC - Saint-Etienne



Aménagement d'un boulevard  
Rennes



Activités économiques et  
hébergement - Villeurbanne



Tests d'usage dans les espaces  
extérieurs - Aubervilliers



Intervention culturelle - Metz



Nature en ville - Zones  
de biodiversité - Roubaix



Résidence artistique en site  
habité - Aix-les-Bains



Agriculture urbaine - Romainville



## PARTIE 1


# « Un projet temporaire : pour quoi faire ? »



© Benjamin Pradel

Les ateliers du centre social Beaulieu à Saint-Etienne dans d'anciens commerces inoccupés, gérés par Métropole Habitat Saint-Etienne.

## LES BAILLEURS SOCIAUX AU DÉFI DES PROJETS TEMPORAIRES



**Le projet temporaire permet d'abord de combler un vide : il s'agit d'amener des activités, des animations, des constructions, des occupations, des usages nouveaux dans un site en transformation ou en attente. Ces nouveaux usages auront tous une durée limitée : c'est le socle commun de tous les projets temporaires.**

---

### Qu'est-ce qu'un projet temporaire ?

En premier lieu, la volonté est souvent d'éviter une possible dégradation ou des usages non souhaités des espaces, et de minorer les coûts de la vacance. Le projet temporaire aide à gérer l'attente. Au-delà, les expériences montrent qu'un projet temporaire a d'autres vertus et qu'il peut répondre aujourd'hui à des motivations plus larges. Ce guide en présente les différentes facettes.

Les organismes de logement social s'intéressent à la conduite d'un projet temporaire principalement dans trois contextes :

- ▶ dans le cas d'un projet urbain en cours. Le projet temporaire contribue positivement à la programmation urbaine,
- ▶ dans des zones où le projet urbain n'est pas encore défini, même si une programmation urbaine est envisagée. Les espaces « sans usage » peuvent accueillir des expérimentations et projets,
- ▶ dans des délaissés urbains et des zones faiblement attractives ou disqualifiées, le temporaire redonne une valeur d'usage aux lieux et les place dans un cercle vertueux de reconquête d'image.

Les projets temporaires partent donc d'un lieu ou d'un projet. Pour leur mise en œuvre, les bailleurs sociaux ne sont pas seuls, sauf exception. Ils s'appuient sur un partenariat local impliquant plusieurs acteurs et s'entourent la plupart du temps d'une maîtrise d'œuvre associée spécifique.

Dans les projets étudiés, un opérateur (aux formes diverses, souvent un collectif d'architectes urbanistes) soutient la mise en œuvre : il joue un rôle d'ensemblier et mobilise une ingénierie liée à la conception, la préparation et l'animation du projet et/ou du lieu.

## Trois types de projets temporaires

### Aménagement temporaire des espaces extérieurs

Ils concernent des espaces extérieurs à vocation publique (voirie, place, square..., propriétés des bailleurs) ou d'usage privatif (pieds d'immeuble, cours, cœur d'îlot, etc.). Ils peuvent être constitués de mobiliers (assises, abris, jardinières, tables, etc.), de modules thématiques (sportifs, de jeu, de jardinage, etc.) ou d'œuvres artistiques (sculptures, performance, fresques, etc.). Ces installations peuvent rester une à plusieurs années dans l'espace, selon leurs fonctions, la qualité des productions et suivant le calendrier de la programmation urbaine.



Malpassé / Marseille

### Occupation temporaire d'espaces extérieurs, publics ou privés



Le Blosson / Rennes

Elle concerne des activités et des événements ponctuels ou cycliques qui changent les usages ordinaires dans des espaces destinés à être transformés ultérieurement ou qui sont sans affectation précise (parcelle située hors du projet urbain ou parcelle non traitée à moyen terme dans le projet) : jardinage, balades urbaines, ateliers de coproduction de mobilier, interventions artistiques et culturelles (happening, défilés, théâtre...), etc. Quand il y a un projet urbain, ces occupations mobilisent et rythment le territoire en relation avec ce projet, depuis la concertation jusqu'à la livraison en passant par le chantier.

### Occupation transitoire de bâtiments vacants

Il s'agit de l'implantation d'activités économiques, sociales, artistiques, culturelles, etc. dans des locaux vacants : cellules de rez-de-chaussée, appartements, plateaux de bureaux, immeubles, garages, friches industrielles... L'occupation contribue à réouvrir, réanimer et sécuriser les lieux et entraîne leur réappropriation sur des durées variables (un à cinq ans) suivant la programmation du site. Elle préfigure et s'inscrit dans le temps long du projet urbain ou disparaît au terme d'une période définie entre les parties prenantes.



Tour Beaulieu / Saint-Etienne

Les trois types d'action peuvent coexister ou se succéder l'une l'autre dans les projets urbains.





Malpassé - Marseille

## Quel intérêt pour un bailleur social à investir les projets temporaires ?

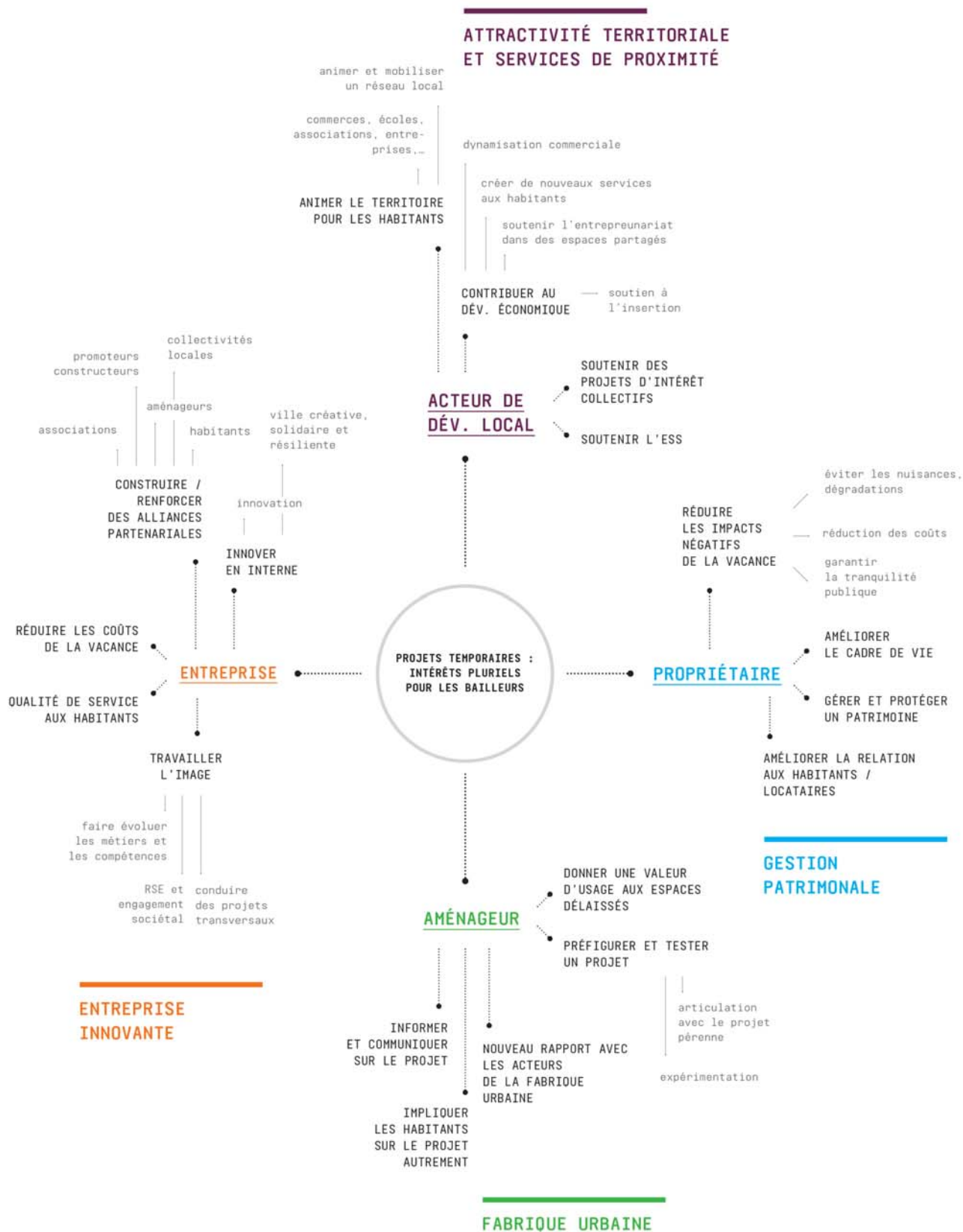
Constructeurs, gestionnaires de logements, acteurs du développement local, mais aussi aménageurs pour certains, les bailleurs sociaux sont à l'œuvre dans des territoires habités. Cette « évidence » amène d'emblée une focale particulière sur le lien aux habitants et aux acteurs locaux. C'est une différence notable par rapport à d'autres acteurs de l'urbanisme temporaire, tels que des aménageurs ou des promoteurs, qui ont été les premiers à faciliter des usages temporaires dans des lieux la plupart du temps, vides d'habitant (friches, ZAC).

Aussi, les bénéfices à « faire du temporaire » peuvent être encore plus importants pour les organismes Hlm, car les intérêts sont multiples et se situent à différents niveaux. En effet, les usages temporaires peuvent être des outils utiles pour contribuer à :


- la gestion du projet urbain (le bailleur est intéressé en tant que propriétaire foncier) ;
- la gestion du territoire et de son attractivité (le bailleur est intéressé en tant que gestionnaire d'un parc de logements et dans le lien aux habitants locataires) ;
- la « fabrique de la ville autrement » (le bailleur est intéressé en tant qu'opérateur urbain) ;
- l'élargissement du partenariat de l'organisme (le bailleur est intéressé en tant qu'acteur du développement territorial à la croisée d'enjeux partenariaux) ;
- l'innovation interne (le bailleur est intéressé en tant qu'entreprise).

Le schéma de la page suivante met en relief les intérêts des projets temporaires de ces différents points de vue.

## Les intérêts des projets temporaires pour les bailleurs sociaux



## UN PROJET TEMPORAIRE POUR CONTRIBUER AU PROJET URBAIN



**Un projet temporaire accompagne le plus souvent la transformation d'un territoire (quartier, micro-quartier, espace extérieur, îlot, etc.) : il peut être localisé au cœur ou à proximité de celui-ci. Le projet temporaire joue différents rôles dans les projets urbains, mis en évidence dans la formulation de documents contractuels, établis entre les propriétaires et les porteurs des projets (voir boîte à outils).**

### Pourquoi un projet temporaire dans un projet urbain ?

#### Pour gérer et protéger un patrimoine

Un projet temporaire répond en premier lieu à une volonté de combler un vide dans un site en transformation. Il aide à la gestion de l'attente. Cela vaut notamment pour l'occupation d'un bâtiment afin de ne pas laisser prise à une dégradation ou à des usages non souhaités, voire de minorer les coûts de la vacance (ex. fiche Aix-les-Bains). Des analyses indiquent par exemple que l'entretien, la sécurisation et le gardiennage ont un coût d'environ 13 000 à 15 000 € par mois au cœur de Paris<sup>1</sup>.

Cela vaut également pour un espace extérieur. Un projet temporaire permet de maîtriser l'occupation (décharge, campement ou commerce illicites) ou prévenir les risques (végétalisation anarchique, sécurisation des sols, etc.) d'un espace en friche ou dégradé, d'une dent creuse ou d'un terrain vague (ex. fiche Roubaix), d'un espace extérieur en pied d'immeuble vieillissant (ex. fiche Auber-villiers). À ce titre, un projet temporaire permet, grâce à la réappropriation des lieux, d'encourager certains usages et d'en maîtriser d'autres, par exemple dans les cours des copropriétés ou les pieds d'immeuble (ex. fiche Metz).

#### Pour préfigurer et tester un projet

Un projet temporaire est imaginé comme un laboratoire de préfiguration et de test d'un projet urbain, par exemple en expérimentant de nouveaux usages dans l'attente des travaux. L'installation de mobilier temporaire (ex. fiche Marseille) ou la végétalisation éphémère permet de tester le dessin, les fonctions, l'organisation à venir des espaces. Le test assure une meilleure adaptation des lieux aux publics visés (âge, genre, etc.) et aux besoins (jeu, sport, convivialité, déplacement, etc.) ; il peut éclairer sur les modes d'appropriation des lieux (détournement, conflits, partage, etc.). À ce titre, l'action temporaire est un outil de confirmation, d'interrogation et d'adaptation du projet.

Il est aussi un outil de préfiguration et de test d'activités et d'organisations. Une activité commerciale en pied d'immeuble met à l'épreuve, sur une durée courte, son attractivité et sa viabilité économique, son utilisation des locaux et sa relation habitante (ex. fiche St-Etienne). Des porteurs d'activités, futurs occupants du site, peuvent organiser et faire une première expérience de gouvernance partagée pendant une phase d'occupation transitoire d'un bâtiment, avant une implantation pérenne programmée (ex. fiche Villeurbanne).

<sup>1</sup> IAURIF, janvier 2018, L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrique urbaine partagée ?

### Pour animer et mobiliser un réseau local

Un projet temporaire mobilise les habitants et riverains mais aussi les acteurs du territoire de façon transversale (commerces, école, ville, association, EPIC<sup>2</sup>, etc.) autour de l'enjeu d'appropriation des lieux délaissés. Il tisse alors du lien entre habitants, professionnels et institutions au service de la démocratie locale et de l'animation du projet urbain.

D'une part, la co-production d'aménagements extérieurs, la co-organisation d'événements ou l'ouverture de lieux inédits d'activités font vivre les espaces de proximité et donnent aux habitants l'envie de les pratiquer (ex. fiche Aubervilliers). La démarche peut apaiser les conflits d'usages (ex. fiche Metz) et augmenter les capacités des habitants à agir et à parler de leur cadre de vie.

D'autre part, visiteurs, collectifs d'architectes, artistes, élus, services, s'impliquent dans un projet temporaire commun qui anime la vie locale (ex. fiche Aix-les-Bains). Les parties prenantes du projet urbain se nourrissent de ces actions pour tisser de nouveaux liens avec les habitants. L'acceptabilité des transformations à venir s'en trouve renforcée.

### Pour informer et communiquer sur la programmation de travaux dans le cadre du projet urbain

Un projet temporaire s'inscrit dans la communication des projets futurs, tout au moins sur la programmation concernant l'organisme. Dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain, l'espace investi est utilisé par le bailleur comme lieu d'information sur la programmation des travaux ou comme lieu d'animation de sa concertation patrimoniale, en lien avec le porteur de projet. Les différents acteurs du projet urbain s'en saisissent pour exposer le devenir des lieux, communiquer sur les aménagements voire les « prototyper » avec les habitants, pour échanger et organiser les réunions à toutes les étapes du projet, à la manière d'une maison du projet (ex. fiche Metz).

Pour le bailleur, il est un outil de proximité pour mettre en place une relation avec l'habitant, différente de celle habituellement pratiquée dans les réunions publiques (ex. fiche Aix-les-Bains). Il est aussi un vecteur d'image pour les élus car il constitue une manière de montrer que « quelque chose se passe » et « va se passer » pour les habitants (ex. fiche Roubaix). Enfin, il sert positivement l'image du propriétaire des lieux : posture proactive de traitement de lieux vacants, action de proximité, action innovante, offre d'animation.

<sup>2</sup> Établissement public à caractère industriel et commercial.



## Des rôles et utilités différentes selon les configurations de projet urbain

Plus la programmation est ouverte, plus le projet temporaire est un outil efficace au service du projet urbain poursuivant les quatre objectifs de gestion patrimoniale, préfiguration, mobilisation et communication.

### Le projet temporaire hors projet urbain, sans programmation

Un projet temporaire peut s'inscrire dans un territoire sans projet urbain. Dans ce cas, il contribue surtout à l'attractivité du territoire par la mise à disposition d'espaces vacants pour des activités à la recherche de surfaces disponibles : un centre social installe ses ateliers dans le rez-de-chaussée vacant d'un bailleur (ex. fiche Saint-Etienne) ou un espace multi-services teste sa viabilité dans un local inoccupé (ex. fiche Bordeaux).

Il arrive que ce type d'action active un projet urbain, notamment en termes d'aménagement d'un espace extérieur : lorsqu'un aménagement temporaire trouve son public et cristallise des usages sur un temps long, il peut déclencher le réaménagement du lieu et orienter une programmation amorcée.

### Le projet temporaire dans un projet urbain à la programmation définie

Lorsque la programmation du projet urbain est définie et linéaire, il n'y a plus de marge de manœuvre pour intégrer d'éventuels apports à ce projet : les espaces publics sont tracés, les équipements décidés, les bâtiments programmés. Le projet temporaire sert surtout la communication des transformations à venir avec un objectif d'information et, parfois, d'augmentation de son acceptabilité sociale. Il préfigure la recomposition d'un territoire, par exemple en jardinant les espaces vacants d'un futur écoquartier (ex. fiche Roubaix). Il permet de gérer l'attente d'un relogement dans le cas d'une démolition du bâti (ex. fiche Aix-les-Bains). Il installe une activité économique dans un espace vacant avant sa construction (ex. fiche Romainville).

### Le projet temporaire inscrit dans un projet urbain à la programmation semi-ouverte

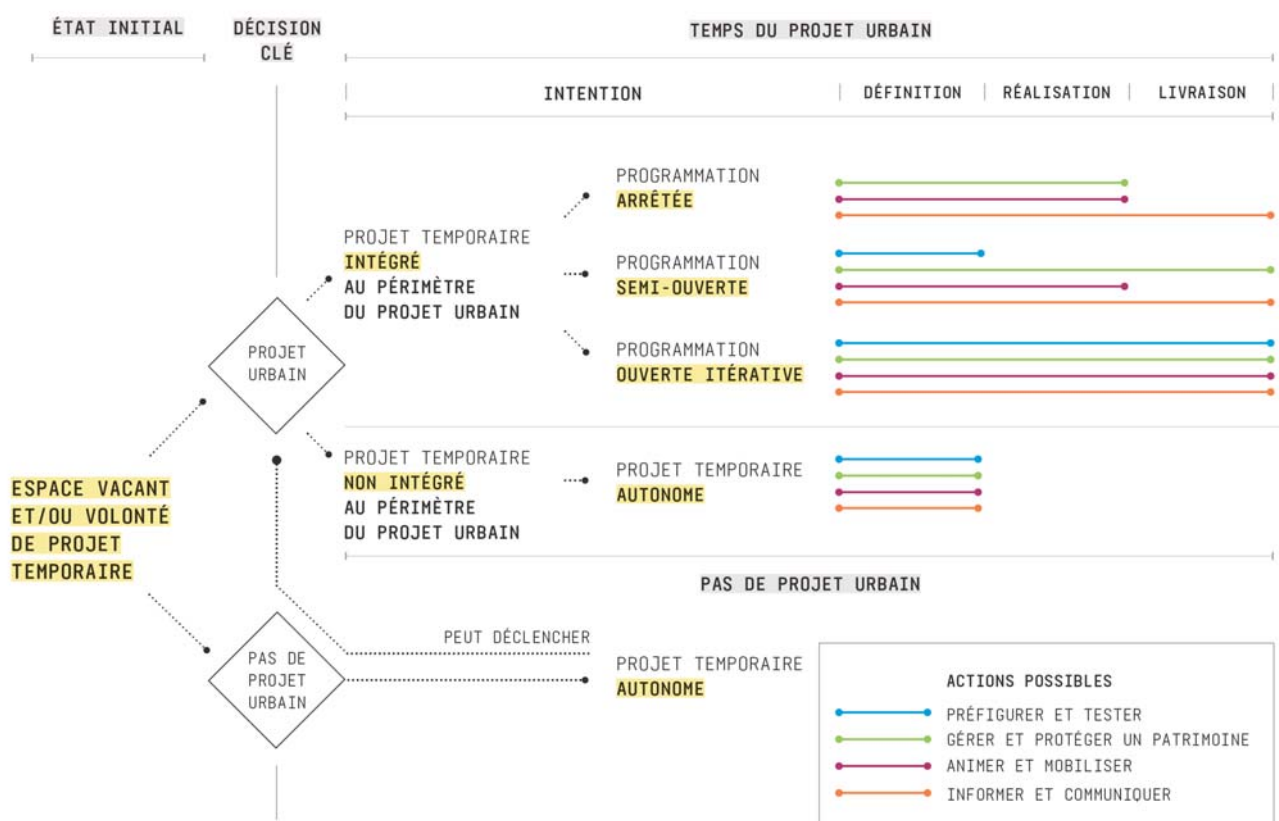
Lorsque la programmation urbaine est ouverte aux remontées du terrain, elle peut être enrichie par un projet temporaire. Celui-ci peut dialoguer, participer ou porter une mission de concertation et de participation habitante (ex. fiche Villeurbanne). Il favorise la rencontre des acteurs locaux, la mobilisation habitante sur leurs besoins, la production de diagnostic, le partage de l'information, la coproduction d'espace et d'orientation du projet final. Il faut que les actions temporaires soient fortement ancrées sur le territoire et associées aux premières décisions concernant le lancement d'un projet urbain, par exemple lors de l'élaboration du protocole de préfiguration, du plan guide (ex. fiche Aubervilliers) ou du conventionnement avec l'ANRU.

## Le projet temporaire inscrit dans un projet urbain à la programmation ouverte itérative

Lorsque la programmation urbaine intègre des possibilités de retour sur les décisions prises, le projet temporaire est un laboratoire d'expérimentation (ex. fiche Programme TempO'). Par des allers-retours entre le terrain et le projet, il permet de préfigurer et tester (ex. fiche Marseille) des éléments ouverts à la concertation (ex. fiche Roubaix) ou des activités (ex. fiche Bordeaux).

Le projet temporaire n'est pas un obstacle à la planification, mais une ressource pour sa réussite dans les phases de concertation, programmation et réalisation. Il compense la disparition d'un lieu pendant sa transformation (ex. fiche Roubaix), anime un chantier (ex. fiche Metz), accueille la concertation (ex. fiche Villeurbanne), accompagne le relogement (ex. fiche Aix-les-Bains).

### Les actions possibles à mener par des projets temporaires dans la programmation urbaine



## UN PROJET TEMPORAIRE DANS LE PROJET URBAIN ET AU SERVICE DU TERRITOIRE

Un projet temporaire peut multiplier l'impact des projets urbains en agissant sur son territoire.

### Dynamiser l'image d'un territoire

En tant que projet innovant, un projet temporaire fait l'objet d'articles et reportages qui « donnent à voir » le projet urbain à venir et son territoire d'implantation. Le programme TempO' de Est Ensemble a mis à l'honneur cet EPCI (voir boîte à outils) tout comme l'AMI de la région Île-de-France sur le sujet (voir boîte à outils). L'opération des Grands Voisins à Paris a médiatisé Plateau Urbain, Yes We Camp, l'association Aurore, le site et le promoteur du projet de l'hôpital Saint-Vincent de Paul à Paris<sup>3</sup>.

En tant que projet éphémère, un projet temporaire est également attractif parce qu'il « fait événement » et produit des événements dans l'agenda local. À Lyon, les événements grand public de l'occupation temporaire de L'Autre Soie font parler du projet urbain et mettent en valeur le bailleur aménageur (ex. fiche Villeurbanne). Ils attirent des visiteurs qui peuvent s'intéresser à l'offre à venir (équipements, logements, aménités, services, etc.), riverains comme habitants plus lointains.



Le Festival Mémoire Vive à L'Autre Soie et sa fréquentation importante sur le site temporaire.

<sup>3</sup> <https://lesgrandsvoisins.org/>

Un projet temporaire crée également de la valeur d'usage en permettant la réappropriation par les riverains et usagers, d'espaces confisqués à la pratique urbaine. L'ouverture de certains lieux, par exemple patrimoniaux ou industriels, attirent des visiteurs extérieurs. Elle change l'image des territoires qui peuvent, pour certains, souffrir de stigmatisation. Les visiteurs deviennent des ambassadeurs des lieux. Ils développent un discours positif (ex. fiche Aix-les-Bains) en participant d'une nouvelle dynamique sociale à travers les relations transversales qui se créent (ex. fiche Aubervilliers).

À très long terme, le recul est cependant insuffisant pour affirmer que ce type d'action a un effet propre sur l'attractivité du projet urbain en termes d'arrivée de nouveaux habitants ou d'investisseurs. De même, il faut relativiser la croyance dans la capacité des projets temporaires à augmenter la valeur du foncier<sup>4</sup> : aucune étude ne permet d'affirmer que la valeur du projet initial est supérieure à ce qu'elle serait sans projet temporaire.

## Renouveler la participation et renforcer le vivre ensemble

Un projet temporaire a souvent des objectifs assignés de participation et mobilisation habitante. Il participe de l'animation du projet urbain (événements, balades, etc.) et accompagne les habitants dans la transformation de leur quartier, par exemple en valorisant la mémoire collective (ex. fiche Metz ou fiche Aix-les-Bains). Il augmente les capacités des habitants à se représenter dans les instances participatives (ex. fiche Aubervilliers) en facilitant la concertation et la remontée des besoins locaux auprès de la maîtrise d'œuvre (ex. fiche Villeurbanne). Il peut coproduire des aménagements expérimentaux (ex. fiche Marseille et fiche Rennes) et préfigurer des lieux.



L'invitation à la coproduction d'aménagements temporaires du projet Émile Dubois par le collectif Approches !

<sup>4</sup> Adisson, Félix, « Choisir ses occupants. Quand les grands propriétaires adoptent des collectifs pour la gestion transitoire des friches urbaines », Métropolitique - 06/01/2017



Dans un quartier d'habitat social, un tel projet temporaire ne peut être qu'une démarche collective qui mobilise les acteurs locaux, un porteur du projet et des habitants. L'ouverture de nouveaux lieux accessibles aux habitants (ex. fiche Romainville), le partage d'activités (ex. fiche Roubaix) ou les services offerts (lieux de réunion ou d'exposition, local associatif ou services de proximité, etc.) favorisent l'appropriation collective du cadre de vie.

Cette participation à la vie locale via le projet crée du lien, voire une conscience collective qui responsabilise sur l'utilisation des espaces de proximité. Elle aide les habitants à devenir des interlocuteurs privilégiés des bailleurs (ex. fiche Metz) et des aménageurs dans leur compréhension des besoins (ex. fiche Saint-Etienne).

Enfin, en mobilisant aussi les autres partenaires comme par exemple les services techniques des villes, pour la préparation ou le nettoyage des lieux, un projet temporaire peut changer la perception des municipalités et des équipes auprès des habitants et leur permet de s'impliquer autrement dans la vie du quartier.

## Favoriser le développement économique

La mise à disposition d'espaces à moindre coût pour des porteurs d'activité, notamment issus de l'économie sociale et solidaire, est un levier de développement du territoire. Le projet joue alors le rôle de pépinière et de test d'activités. Dans le quartier de La Duchère à Lyon<sup>5</sup>, un appel à projet pour l'occupation temporaire de bureaux attire des entrepreneurs, des associations et des artistes. Le programme TempO' d'Est Ensemble (ex. fiche Programme TempO') met à disposition des terrains vacants pour des candidats à la recherche de lieux d'expérimentation d'activités ; ceux-ci, à terme, peuvent devenir pérennes, à l'exemple de la micro ferme de Paysan Urbain (ex. fiche Romainville). À Saint-Etienne, le test d'activités commerciales dans des locaux vacants réactive des rues en déclin (ex. fiche Saint-Etienne). Paris Habitat et la régie immobilière de la ville de Paris mettent à disposition, au prix des seules charges, des locaux commerciaux pendant quelques mois à des porteurs d'activités.



La micro-ferme de Paysan Urbain à Romainville va déménager pour s'installer de manière pérenne après trois ans d'activités sur un site temporaire.

<sup>5</sup> <https://www.plateau-urbain.com/single-post/2018/09/10/APPEL-A-PROJET-Lyon-9e-18-mois-68%E2%82%ACm%C2%B2mois>

Dans certains cas, la mise à disposition d'espaces joue un rôle d'accueil transitoire pour des porteurs de projets qui sont destinés à s'implanter dans le projet définitif (ex. fiche Villeurbanne). Le faible loyer, souvent au tarif des charges, facilite le développement d'activités et de revenus et, à terme, l'accès au projet définitif avec des loyers au niveau du marché. La proximité des occupants dans un même espace débouche sur des écosystèmes d'activités qui s'enrichissent dans leur développement (ex. fiche Saint-Etienne).

Les occupants dialoguent aussi avec les entreprises qui peuvent les appuyer (subventions, mécénat de compétence, etc.). Ils sont aussi créateurs d'activités qui peuvent intéresser le tissu économique local : ateliers d'initiation au maraîchage pour les entreprises du secteur (ex. fiche Romainville), aménagement d'espaces extérieurs pour les salariés (ex. fiche Roubaix), services aux salariés et habitants alentours (restaurant, buvette, lieu de réunion, etc.), espace extérieur aménagé (bancs, tables, terrasses, etc.) utilisé par les salariés, par exemple, à l'heure des pauses déjeuner.

Certaines analyses soulignent que les occupations temporaires peuvent contribuer à une dynamique de gentrification<sup>6</sup> laissant de côté les habitants « natifs », voire les repoussant au-delà de leur quartier<sup>7</sup>. Les activités de restauration, débit de boisson, associées à des offres événementielles et festives, sont pointées du doigt<sup>8</sup>. À l'instar d'une éventuelle augmentation du prix du foncier, ce phénomène n'est pas prouvé. Néanmoins, ce grief doit être pris en compte par les bailleurs sociaux, s'ils souhaitent effectivement participer à l'organisation d'une telle démarche au cœur de territoires habités. Il s'agit de s'assurer de l'acceptabilité du projet temporaire auprès des habitants et de l'inscrire dans un contexte territorial, en lien avec l'existant et au service de ces derniers.

<sup>6</sup> La gentrification est un phénomène urbain par lequel des personnes plus aisées s'approprient un espace initialement occupé par des habitants ou usagers moins favorisés, transformant ainsi le profil économique et social du quartier au profit exclusif d'une couche sociale supérieure (Wikipédia).

<sup>7</sup> Delaleu, Alice, « Urbanisme transitoire : dernier intermède avant gentrification », Chroniques d'Architecture, 29/08/2017, <https://chroniques-architecture.com/urbanisme-transitoire-gentrification/>

<sup>8</sup> Calvino, Antoine, « Les friches, vernis sur la rouille », Le Monde Diplomatique, avril 2018, <https://www.monde-diplomatique.fr/2018/04/CALVINO/58538>

## PARTIE 2

# « Un projet temporaire : à quelles conditions ? »



Cette partie constitue une aide à la décision, voire à l'opérationnalité, pour accompagner un organisme qui s'interroge sur l'opportunité de développer un projet temporaire. Pour approfondir les dimensions techniques, le lecteur peut se reporter aux fiches projets et aux contacts qui y figurent.

## PARTIR D'UN LIEU OU PARTIR D'UN PROJET

**Le lancement d'un projet temporaire peut naître du besoin de réinvestissement d'un espace vacant identifié et pris dans des enjeux d'aménagement.**

Par exemple, le dernier immeuble à démolir dans la programmation d'un projet de renouvellement urbain devient symbole de la transformation du quartier, en proposant temporairement, un espace artistique (ex. fiche Aix-les-Bains). L'espace vacant peut être ciblé parce qu'il souffre d'une forte dégradation et porte une image d'insécurité qu'une occupation temporaire pourra réduire (ex. fiche Saint-Etienne).

À l'inverse, la naissance d'un projet temporaire peut parfois être liée à la volonté d'un acteur du territoire (association, bailleur, ville, etc.) de répondre à un objectif, défini d'abord « hors-sol ». Dans certains cas, le propriétaire foncier a la volonté de développer un projet temporaire dans un territoire (ex. fiche TempO'). Il lance alors une démarche de recensement des lieux vacants et d'appel à projet ou appel à manifestation d'intérêt pour leur occupation (voir modèle d'AMI dans boîte à outils). Dans d'autres cas, ce sont des porteurs de projet qui identifient un espace et rentrent en relation avec les propriétaires fonciers pour proposer un projet temporaire. Ils cherchent à tester une méthode (ex. fiche Aubervilliers) ou trouver un lieu d'implantation (ex. fiche Villeurbanne).

## MOBILISER LES PARTIES PRENANTES

### Le triptyque idéal : bailleur, collectivité, opérateur

Le triptyque idéal implique la collectivité locale (ville et/ou agglomération), les bailleurs sociaux concernés, et un « opérateur » au sens d'une structure tierce qui apporte l'ingénierie et accompagne, de façon opérationnelle, la mise en œuvre du projet. Les conditions optimales sont réunies quand ces trois partenaires sont impliqués dès l'amont, dans un cadre contractualisé (ex. fiche Marseille, fiche Aubervilliers). Ces compétences et légitimités assemblées garantissent un bon portage du projet temporaire et sa bonne intégration au projet urbain, le cas échéant.

### Le bailleur

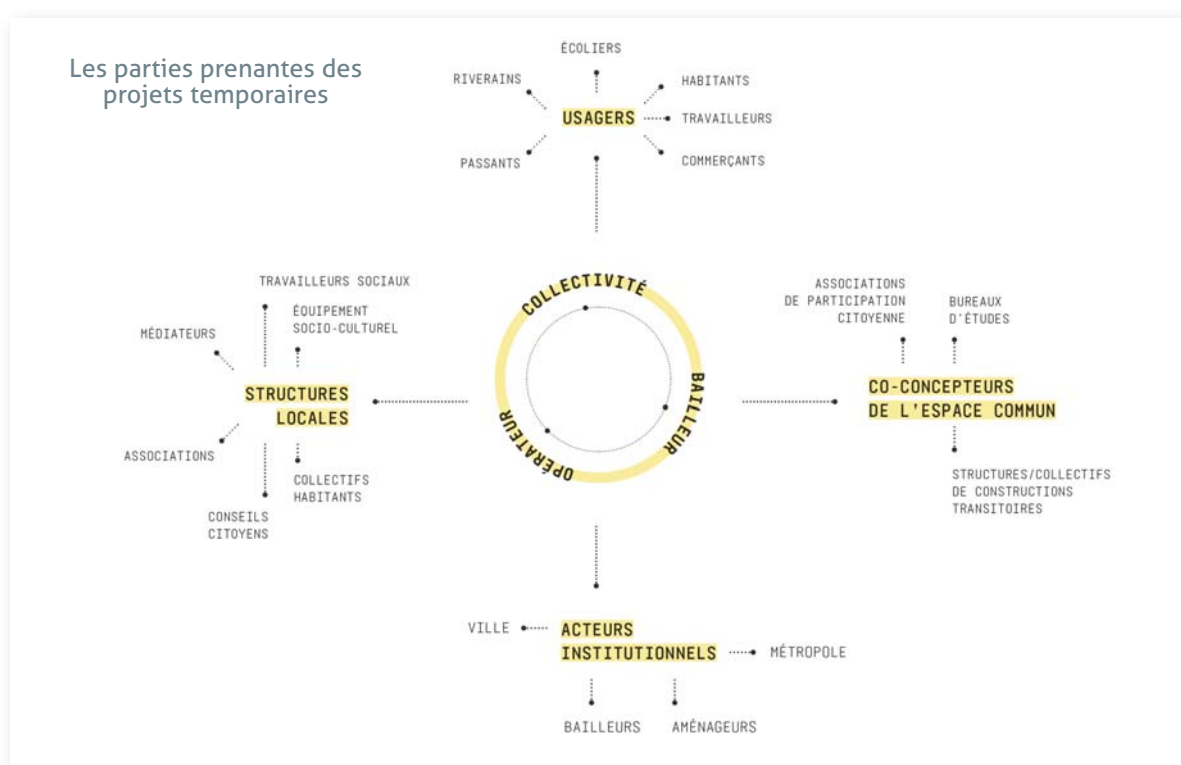
La principale contribution du bailleur social dans les projets étudiés est d'abord de mettre à disposition « son » foncier ou son bâtiment pour un temps donné : il rend disponible un espace (local, délaissé urbain, autre) pour l'accueil de projets temporaires, apporte un soutien financier et technique au projet, mobilise des acteurs de l'écosystème local qu'il connaît, des collaborateurs...

Selon les projets, l'organisme Hlm est diversement impliqué. Plusieurs « figures » se détachent :

- **l'initiateur** : il impulse, conçoit et porte le projet techniquement et financièrement dès l'amont, car il y voit un ou plusieurs intérêts directs (ex. fiche Amiens, fiche Villeurbanne, fiche Marseille, fiche Aix-les-Bains),
- **l'accompagnateur porteur** : il soutient le projet en mettant à disposition un espace dont il est propriétaire. Il apporte un soutien financier et/ou organisationnel. (ex. fiche Aubervilliers, fiche Metz),



- **le suiveur** : il n'est pas engagé dans une première étape du projet. Il en mesure l'intérêt et la valeur ajoutée progressivement. Dans une deuxième phase, il s'implique en souhaitant, par exemple, que le projet temporaire se déploie sur de nouveaux espaces dont il est propriétaire. (ex. fiche Roubaix, fiche Romainville),
- **l'observateur bienveillant** : il « observe avec attention » le projet car il se déroule sur un secteur à proximité de son parc de logements. Il n'est pas impliqué financièrement. Il peut avoir un rôle de facilitation à certaines étapes du projet, par exemple avec la collectivité locale.



### La collectivité locale, notamment la ville

Elle a le plus souvent un rôle de partenaire et de soutien pour des projets qui apportent une animation locale et créent des liens entre les acteurs du territoire. Elle peut également se voir confier la gestion d'un aménagement et en assurer l'entretien, la mise en sécurité et les réparations (ex. fiche Marseille). Ses équipes techniques peuvent intervenir en soutien des projets (espaces verts, voirie, propreté) (ex. fiche Aubervilliers). Quand elle est propriétaire du foncier (ex. fiche Rennes, fiche Marseille pour le projet), elle pilote le projet et en assure la gestion.

### Les structures locales (associations, conseils citoyens, collectifs, copropriétaires...)

Elles apportent une ou plusieurs contributions au projet (événements, occupation, réalisations) et concourent à faire vivre l'espace. Parfois, une structure locale implantée dans le territoire est la pierre angulaire du projet et en assure la coordination (ex. fiche Villeurbanne, fiche Metz) et la réalisation (ex. fiche Aubervilliers).

## Les usagers

Ce sont les habitants, les locataires, les commerçants, les travailleurs, les passants, etc. Dans certains cas, les habitants peuvent être très impliqués dans la conception et la définition même du projet temporaire notamment dans des ateliers collectifs (ex. fiche Aubervilliers, fiche Marseille, fiche Bagnolet). Dans d'autres cas, ils « bénéficient » des nouveaux usages, fonctions et services apportés par le projet temporaire (ex. fiche Amiens, fiche Romainville). Enfin, les associations, entreprises locales peuvent aussi être les occupants des espaces temporaires, notamment dans le cas d'occupation de bâtiments vacants.

## Les institutions du territoire

Elles doivent être au maximum associées (école, collège, lycée, EPHAD, centre social, etc.), dans un souci d'acceptation aux processus collectifs de production des projets temporaires ou à des moments d'animation, tout comme les services urbains qui peuvent faciliter (ou freiner) les initiatives.

## Se faire accompagner par une assistance à maîtrise d'ouvrage spécifique

Pouvoir s'appuyer sur des opérateurs fiables et compétents est un véritable enjeu pour la réussite de ce type de projets : ce constat est unanimement partagé. Pouvoir soutenir ces projets dans des cadres juridiques et de sécurité, sans trop de prise de risques, est une condition de réussite.

## Les collectifs d'accompagnement des occupations temporaires de bâtiments vacants

Ces opérateurs ont des statuts multiples (associations, collectifs informels, entreprises, SCOP). Ils interviennent sur tout ou partie de la définition, du montage, de la mise en place, voire de l'animation du projet. Ces structures ont une fonction d'intermédiation entre le propriétaire et les occupants du lieu à investir. Elles apportent l'appui nécessaire grâce à la mise à disposition d'une boîte à outils : design et scénarii d'usage de l'espace, sécurité et mise aux normes, aide à l'identification des futurs occupants, modèle économique, organisation interne et gouvernance, etc.

Cet accompagnement est en voie de professionnalisation avec des structures qui émergent depuis quelques années. À titre d'exemples et sans exhaustivité, on peut citer Intermède à Lyon, Plateau Urbain à Paris, Entremise à Montréal, SoukMachine à Paris, Communa à Bruxelles, mais aussi des entreprises : SNCF Immobilier, ou des sociétés spécialisées dans l'événementiel : La Lune Rousse à Paris.

Des associations culturelles implantées localement, habituées à gérer des animations, événements et à être en lien avec de nombreux acteurs, peuvent jouer en partie ce rôle dans certains cas et seront sûrement amenées à le faire encore dans les années à venir (ex. fiche Villeurbanne, fiche Aubervilliers).

## Les collectifs d'accompagnement aux aménagements temporaires des espaces extérieurs

À l'image de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les bâtiments, cette ingénierie particulière mobilise la plupart du temps des compétences plurielles à la croisée des métiers de l'architecture, de l'urbanisme, du design, de l'art, des sciences sociales, de l'aménagement, mais aussi de l'économie, du juridique, etc. Elle intervient sur tout ou partie du projet, à différentes étapes. Elle mobilise rapidement les compétences techniques et organisationnelles pour donner du corps aux aspirations des habitants.

Dans les situations les plus abouties (ex. fiche Aubervilliers ou fiche Marseille), elle est mobilisée sur tout le montage du projet : échanges avec les habitants sur le choix du lieu de projet, ateliers de co-conception du projet avec les habitants, définition d'un programme sur les intentions d'usage et les aménagements souhaités, co-construction ou co-interventions, animation au long cours du projet par des temps festifs...

Ces collectifs aux approches souvent militantes d'une « autre fabrique de la ville » portent, dans leurs pratiques professionnelles, les valeurs de co-production, de participation citoyenne, de maîtrise d'usage, d'éducation populaire. Elles peuvent assurer également une animation de territoire et de production d'espaces de proximité.

► À titre d'exemples, on peut citer Pourquoi Pas !? et La Formidable Armada à Lyon, Approches! et Parenthèse à Aubervilliers, Yes We Camp à Paris et Marseille, Captain LUDD ou ETC à Saint-Etienne, Cabanon Vertical à Marseille, etc. Qu'ils se constituent en associations ou entreprises, ces collectifs se multiplient aujourd'hui et certaines de leurs compétences intègrent peu à peu des agences d'architecture et d'urbanisme.

À Marseille, une ingénierie mobilisée pour accompagner les chantiers participatifs du projet temporaire.



© Gerbaud et Chipault  
Cabanon Vertical

## Une ingénierie intéressante pour les bailleurs sociaux

Ces opérateurs abordent les projets temporaires avec bon sens, conçoivent des réponses pragmatiques selon les contextes, souvent dans une frugalité de moyens. Ils sont parfois à l'impulsion même des projets qu'ils accompagnent. Il est intéressant pour les bailleurs sociaux de se rapprocher de ces nouvelles figures de la conception urbaine : elles apportent des savoir-faire et une ingénierie qui renouvellent les « inventivités » de la ville. Directement ou indirectement, ces nouveaux acteurs innervent positivement les organisations, de nouveaux projets et de nouvelles postures.

## Comment trouver ces partenaires opérateurs ?

Il n'existe pas de répertoire spécifique sur ces pratiques professionnelles. Ces opérateurs sont identifiés ou se constituent de façon *ad hoc* dans le cadre des appels d'offres, appels à manifestation d'intérêt, appels à projets... (voir boîte à outils) ou encore dans le cadre d'une veille sur le sujet. Ils sont la plupart du temps repérés et contactés à la suite de l'identification de projets exemplaires sur d'autres territoires. Dans la mesure du possible, le recours à des acteurs locaux est naturellement un atout, par leur connaissance du territoire et de leurs réseaux d'acteurs et par leur capacité à apporter un accompagnement de proximité sur des temps longs.

Cette ingénierie « socio-urbaine-brico-créative », mobilisée sur plusieurs semaines ou mois aux côtés des habitants, peine parfois à être soutenue financièrement à la mesure de son engagement. Il y a un vrai point de vigilance sur le juste dimensionnement financier de cet appui.

## DÉFINIR LES USAGES ATTENDUS DANS L'ESPACE INVESTI

Un projet temporaire se définit en partie par les publics cibles auxquels il s'adresse. La réussite de la plupart d'entre eux est liée à la mixité des fonctions et des usages qu'il pourra fédérer.

### Le projet temporaire a-t-il vocation à attirer des visiteurs extérieurs au territoire ?

Soit le projet se déploie dans un bâtiment et son classement en ERP (établissement recevant du public) est indispensable, si l'objectif est d'accueillir du public. Soit il concerne des aménagements extérieurs dont les réglementations d'usages et l'animation sont à définir rapidement. Dans un cas comme dans l'autre, l'accessibilité du lieu doit être une priorité, sa sécurité et sa propreté traitées. Les services, animations, activités qui s'y déroulent doivent être attractifs et idéalement sans concurrence. Dans ce cadre, le lieu accueillera des concerts, des expositions, une buvette, un point de restauration... autour d'un agenda largement diffusé. Un tarif à l'entrée entre dans le modèle économique du lieu. Dans certains cas, le projet vise de l'hébergement à destination de populations extérieures (familles précaires, migrants...). On ne parlera plus de public mais de bénéficiaires.

### Le projet temporaire s'adresse-t-il aux habitants et riverains ?

L'aménagement temporaire d'un espace extérieur cible davantage les usagers quotidiens du lieu, tout comme une offre de surfaces dans un bâtiment pour des activités associatives et locales. Dans le cadre de la préfiguration d'un projet pérenne, ce sont les habitants et riverains qui seront privilégiés : ateliers de coproduction, animations du chantier, formation au débat, etc. Cependant, la possibilité d'un projet mixant les publics, habitants et visiteurs, permet de définir les fonctions que les uns et les autres pourront trouver et partager dans le lieu à venir.

### Le projet temporaire doit-il attirer des porteurs d'activités ?

L'occupation temporaire d'un bâtiment vacant est souvent dévolue à des porteurs d'activités (entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire, associations locales, artisans, artistes, etc.) à la recherche de locaux peu chers, accessibles en ville et en proximité (ateliers, coworking, bureaux, laboratoires, stockages, studio d'enregistrement, etc.). Certains projets temporaires dans des espaces extérieurs développent de l'agriculture urbaine. Les porteurs d'activités sont des habitants ou pas. Ils peuvent payer un loyer. Enfin, la plupart des projets temporaires proposent des lieux de services (restauration, boisson) ou d'animation reposant sur des gestionnaires qui y développent leur activité. Ces derniers entrent dans l'équilibre économique du lieu.



## ADAPTER LE PROJET AU LIEU CONCERNÉ

En théorie, un projet temporaire peut donc occuper tout type d'espace (voir tableau page suivante). Dans les faits, les usages et les activités se côtoient, voire se mélangent dans les espaces. Le maître mot est souvent la mutualisation.

Les différents acteurs agissent de concert pour porter le projet temporaire, il est donc important de l'anticiper :

- **La mutualisation spatiale** : au sein d'un bâtiment, des pièces peuvent être partagées par les occupants. Cette forme de mutation peut être collective (cantine, cuisine, sanitaire, espace de convivialité, etc.) ou sélective (coworking, atelier partagé d'artistes, etc.). Au sein d'un espace extérieur, la question est plutôt celle du partage des lieux par différents types d'usagers (femmes/hommes, enfants/adultes, etc.) et d'usages (sport, rencontre, bricolage, jardinage, etc.).
- **La mutualisation temporelle** : elle permet différents usages au même moment ou se succédant. Établir un calendrier d'occupation optimise l'utilisation du lieu et sa mixité.

Ce principe de mutualisation construit un écosystème d'acteurs qui partagent un même espace et un même temps donné dans cet espace. Il permet également d'encourager la cohérence des interventions dans des territoires où la concurrence entre les demandeurs d'emplacement est parfois complexe à gérer face aux besoins, notamment en cas d'exiguïté ou de déficit des locaux.



Les Oasis Éphémères : quand la nature permet l'attente et fait de la vacance une ressource avant aménagement par l'association Habitat et Biodiversité.

## Projets temporaires et lieux : quelques exemples

	Typologie	Lieux	Projets analysés et autres exemples
ESPACES EXTÉRIEURS	Privé fermé	Cours d'immeuble, terrain vague, dent creuse, parking...	<b>Fiche Metz</b> : accompagnement de la transformation et redéfinition des usages (voir aussi fiche Marseille).
	Privé ouvert	Pourtours d'immeuble, voirie avec droit de passage, parking, cœur d'îlot, place...	<b>Fiche Aubervilliers</b> : implication transversale pour la gestion du lieu et de ses usages (ville/bailleur) (voir aussi fiche Marseille).
	Public fermé ou semi-public	Terrain vague clôturé, cœur d'îlot...	<b>Fiche Roubaix</b> : préservation de la biodiversité et jardinage collectif de parcelles destinées à devenir des espaces publics.
	Public ouvert	Parc, voirie, place, pelouse, parking...	<b>Fiche Rennes</b> : redéfinition des fonctions d'une voirie (préfiguration piétonisation) (voir aussi fiche Aubervilliers, fiche Marseille).
BÂTIMENTS	Bâtiment occupé partiellement	Immeuble d'habitation, locaux commerciaux, parking souterrain...	<b>Fiche Aix-les-Bains</b> : accompagnement du logement et gestion de l'attente des habitants (voir aussi ICF Habitat et La Champignonnière <sup>9</sup> ).
	Bâtiment inoccupé en totalité	Halle industrielle, équipement public, immeuble d'habitation ou de bureaux...	<b>Fiche Villeurbanne</b> : préfiguration du projet urbain avec une partie des futurs occupants et l'hébergement de familles précaires. (voir aussi les Halles Papin à Pantin <sup>10</sup> et les Halles du Faubourg à Lyon <sup>11</sup> ).
	Locaux d'activités	Commerces de pieds d'immeuble, locaux associatifs, galette commerciale, local municipal...	<b>Fiche Saint-Etienne</b> : implantation d'activités associatives ou économiques temporaires. (voir aussi Le bâtiment U à la Duchère à Lyon <sup>12</sup> ).
	Appartements		<b>Fiche Aix-les-Bains</b> : installation d'ateliers d'artistes. (voir aussi fiche Metz ou ICF Habitat et logement d'urgence <sup>13</sup> ).
	Maisons		<b>Fiche Tempo'</b> : implantation d'activités sur des parcelles EPIC récupérées avec une construction existante.

<sup>9</sup> ICF Habitat, via sa filiale ICF Habitat La Sablière, a installé dans le sous-sol d'une résidence de 300 logements à Paris un espace de 3 500 m<sup>2</sup> dédié à l'agriculture urbaine. Ce projet appelé la Caverne a été développé par Cycloponics et ICF Habitat La Sablière dans le cadre de l'appel à projet Parisculteurs 2017 soutenu par la ville de Paris. <https://www.icfhabitat.fr/groupe/premiere-ferme-urbaine-100-bio-de-paris-en-sous-sol>

<sup>10</sup> La Halle Papin à Pantin est une occupation temporaire et festive assurée par le collectif SoukMachine pour l'EPT Est Ensemble Grand Paris qui a débuté en 2016 et qui a pris fin en 2018. <http://www.lahallepapin.com/>

<sup>11</sup> Les Halles du Faubourg à Lyon est une occupation temporaire mixte d'une ancienne halle industrielle, propriété de Duval et Villogia, et assurée par La Taverne Gutenberg, Intermède, Les Ateliers la Mouche et l'École urbaine de Lyon depuis 2017. <https://leshallesdufaubourg.fr/>

<sup>12</sup> Le Bâtiment U, ancien bâtiment administratif au cœur du quartier d'habitat social de La Duchère à Lyon, fait l'objet d'une occupation temporaire d'activité portée par Plateau Urbain pour la Métropole de Lyon, la SERL et la mission Duchère. <https://met.grandlyon.com/nouvelle-vie-pour-un-batiment-inocupe-a-la-duchere/>

<sup>13</sup> ICF Habitat a mis à disposition des services de l'État un bâtiment d'une cinquantaine de logements destiné à la démolition à Paris. La convention d'occupation temporaire signée entre ICF Habitat et le groupe SOS Solidarité ne prévoit pas de loyer. ICF refaiture au gestionnaire certains travaux effectués (peinture, électricité, menuiserie), ainsi que des charges locatives. <https://www.icfhabitat.fr/groupe/logement-durgence-icf-habitat-se-mobilise-pour-laccueil-des-sans-abris>





## PARTIE 3

# « Conduire un projet temporaire : comment faire ? »

## ÉTUDIER LA FAISABILITÉ TECHNIQUE DU PROJET DANS LE LIEU

Une fois le lieu identifié, la première question à se poser avant d'y lancer un projet temporaire est celle de la faisabilité technique. Quelques questions déterminantes pour la suite doivent être abordées. En voici une liste non exhaustive.

### La faisabilité technique dans un espace extérieur

- ▶ **Quel est le devenir de l'espace ?**
  - ▶ L'espace pourra-t-il être libre rapidement de tout occupant légal ou non ?
  - ▶ Le devenir de l'espace est-il décidé (construction, espace public, encore à définir) ?
  - ▶ La durée de vacance de l'espace est-elle connue (moins d'un an, entre un et deux ans, plus de deux ans, encore à définir...) ?
- ▶ **L'espace est-il bien défini ?**
  - ▶ Quelles sont les limites de domanialité et, le cas échéant, le propriétaire ?
  - ▶ Qui est responsable de l'entretien quotidien (ordures, élagage, nettoyage, arrosage, mobilier urbain, etc.) ?
  - ▶ Existe-t-il des restrictions d'utilisation de l'espace ? Des réglementations particulières s'y appliquent-elles ?
- ▶ **Dans quel état est l'espace ?**
  - ▶ L'espace est-il utilisable en l'état ou non (pollution des sols, encombrement, campement, pratiques illicites, espèces protégées, etc.) ?
  - ▶ Quels sont les travaux nécessaires à court terme pour son utilisation (élagage, sécurisation, dépose de palissade, nettoyage, etc.) ?
  - ▶ Quelles sont les possibilités de viabilisation, de raccordements aux réseaux (eau, électricité, téléphone, éclairage, etc.) ?
  - ▶ Quelles sont les possibilités en termes d'aménités temporaires (sanitaires, accessibilité, surface disponible, etc.) ?

### La faisabilité technique dans un bâtiment

- ▶ **Quel est le devenir du bâtiment ?**
  - ▶ Le bâtiment est-il libre de tout occupant, légal ou non (locataires, squatteurs, commerçants, etc.) ?
  - ▶ La durée de vacance du bâtiment est-elle actée (moins d'un an, entre un et deux ans, plus de deux ans, encore à définir) ?
  - ▶ Le bâtiment est-il intégré dans un projet urbain ? L'avenir du bâtiment est-il décidé (démolition, réhabilitation, transformation, encore à définir) ?



► **Quelles activités le bâtiment peut-il accueillir ?**

- Quelle est la nature du bâtiment : ERP (établissement recevant du public), ERT (établissement recevant des travailleurs), IGH (immeuble de grande hauteur), bâtiment classé ?
- À quelle catégorie le bâtiment se destine-t-il pour l'occupation temporaire ? Quels travaux engager en cas de changement de destination ?
- Quels sont les espaces disponibles (intérieurs et extérieurs) pour accueillir une occupation temporaire (salles, locaux, jardin, atelier, cave, appentis, etc.) ?

► **Dans quel état est le bâtiment ?**

- Quelles sont les informations disponibles sur le bâtiment (propriété, structure, accessibilité, réseaux, métrés, etc.) ?
- Quels sont les diagnostics à engager sur le bâtiment pour compléter ces informations (sécurité, électricité, chauffage, eau, pollution, évacuation, internet, etc.) ?
- Quels sont les travaux à engager sur le bâtiment pour permettre une mise aux normes en fonction des activités pressenties ?

Les réponses à ces questions vont en déterminer d'autres, en relation plus directe avec le projet temporaire. Elles doivent être résolues entre les parties prenantes (propriétaire, opérateur du projet temporaire et collectivité) afin de déterminer les responsabilités : qui remet aux normes ? Qui entretient les lieux au quotidien ? Qui porte la responsabilité juridique du lieu ? Qui remet en état si besoin les aménagements temporaires ?...

Les réponses relèvent, dans une forte mesure, du contrat qui liera les différents intervenants, des usages qui sont projetés et de la durée du projet.

**Aubervilliers : un abri à la sortie de l'école co-produit avec les habitants dans le cadre du projet Émile Dubois de l'atelier Approches !**



## SE PROJETER DANS LE TEMPS

**Le bon fonctionnement de la mutualisation et de l'écosystème d'acteurs dépend des temporalités des porteurs du projet. Elles sont multiples mais l'analyse fait ressortir trois grandes catégories.**

Les activités peuvent s'installer durant l'ensemble de la période d'existence du projet, de façon ponctuelle, le temps de se développer ou du fait de leur nature même (par exemple pour des événements), de façon intermittente pour des activités qui ont besoin d'un point d'ancrage mais pas d'une installation continue.

Moins d'un an	D'un à deux ans	De deux à cinq ans
<p>Un projet temporaire d'un an ou moins est peu intéressant dans le cadre d'une occupation de bâtiment vacant, sauf en phase de test de l'occupation et/ou pour des occupants dont les activités peuvent être facilement déménagées.</p> <p>Cette durée peut créer de la frustration en cas de projet en fort lien avec l'environnement direct. Elle nécessite une vraie anticipation.</p> <p>Elle peut en revanche être suffisante pour les projets d'aménagement temporaire des espaces extérieurs.</p>	<p>Un projet temporaire de moins de deux ans est suffisamment long pour permettre l'installation et le développement d'activités dans un bâtiment, avec une échéance claire de fin de bail. L'écosystème a le temps de se créer, le lieu s'implante bien dans son environnement, des interactions et usages routiniers émergent.</p> <p>Lorsqu'il s'agit de l'aménagement temporaire d'un espace extérieur, cette durée donne du sens à l'action lorsque l'espace n'a pas d'usage défini à court terme. Le projet temporaire doit être calibré en conséquence : les conditions de gestion, d'entretien, de sécurité doivent être clairement définies. Parfois, une clôture peut suffire.</p>	<p>L'installation temporaire est alors dite « durable » et s'inscrit potentiellement dans un projet urbain qu'elle contribue à définir et faire naître.</p> <p>Cette durée est la plus efficace pour faire vivre l'occupation d'un bâtiment, y ancrer des activités économiques et créer un lieu intéressant, intégré au territoire.</p> <p>Lorsqu'il s'agit de l'aménagement temporaire d'un espace extérieur, les conditions de gestion, d'entretien, de sécurité doivent être clairement définies. Le futur des lieux doit être rapidement posé au risque de créer des frustrations sur des équipements alors bien appropriés car durables.</p>

## DÉTERMINER LES USAGES POSSIBLES DU LIEU

### Les usages d'espaces extérieurs

Les usages sont différents selon les statuts publics ou privés de ces espaces. Ils peuvent être propres à la dimension extérieure du lieu, la qualité du terrain et sa surface (ex. jardinage) mais aussi s'inscrire dans des constructions temporaires qui permettent d'abriter plus d'activités. Ils sont souvent en lien avec les possibilités déjà existantes des espaces en termes de superficie, de réglementation ou d'aménités.

Ces actions ouvertes et impliquant du public peuvent s'articuler, se succéder, dans un projet pensé pour occuper l'espace mais aussi le temps, notamment la période précédant la production du projet pérenne mais aussi celle postérieure à sa réalisation.

Événementiels	Banquet géant, ateliers de co-construction, barbecue partagé, animation autour de plantations saisonnière, etc.
Vie sociale	Mobilier co-construit (ou non) pour un meilleur partage de l'espace : assises, tables, agrès, jeux pour enfants, mini-agora, modules multi-usages, etc.
Activités partagées	Animations : parcours sportif, modules de jeux pour enfants, jardinage collectif, ateliers de co-construction, ateliers d'information, etc.
Offre culturelle	Théâtre, concert, mini-scène, exposition temporaire, performances artistiques, etc.
Bâti temporaire	Un local temporaire (serre, caravane, container, chapiteau, etc.) abrite des activités (buvette, atelier, expo, etc.) et sert de base arrière pour les opérateurs du projet (stockage de matériel, lieu de réunion, etc.).



Villeurbanne : le projet L'Autre Soie accueille notamment un fablab et des ateliers numériques.

## Les usages des bâtiments vacants

Ils sont de même nature que n'importe quel autre bâtiment tant que les mises aux normes le permettent. Les usages sont souvent mixtes et se nourrissent les uns les autres.

<b>Bureaux</b>	Bureaux partagés, en coworking ou isolés selon la configuration des lieux.
<b>Stockage</b>	Stockage de longue ou courte durée avec ou sans aménités logistiques (quai de déchargement, rayonnages, accès cariste, etc.).
<b>Ateliers</b>	Espace de travail pour des artistes ou des artisans, avec ou sans lieu d'exposition et/ou de vente, ouvert ou non au public.
<b>Logements</b>	Mise à disposition d'appartements pour de l'hébergement d'urgence ou temporaire, atelier avec possibilité de dormir sur place, etc.
<b>Équipements</b>	Studio d'enregistrement, bibliothèque partagée, fablab, techlab, conciergerie, etc.
<b>Locaux partagés</b>	Espaces pour des activités associatives habitantes, privatisation événementielle, salle d'exposition, espace de convivialité, etc.
<b>Commerces</b>	Vente de créateurs, vente de paniers fruits et légumes, épicerie solidaire, lieu de restauration (cantine, buvette, restaurant), etc.
<b>Événementiel</b>	Expositions, concerts, conférences, etc.
<b>Agriculture</b>	Cultures hors-sol (champignons, endives, pousses, etc.)

## Les usages d'espaces extérieurs liés à une occupation de bâtiment

Ils sont en lien avec les activités dans le bâtiment et ajoutent un supplément d'activités. Ils ont une fonction d'espace d'accueil des publics et d'ouverture sur l'environnement direct. Ils accueillent des événements et des publics extérieurs. Ils sont aussi un lieu d'extension des activités hébergées dans le bâtiment.

Les différents usages et fonctions nécessitent un cadre juridique et réglementaire approprié.

<b>Commerces</b>	Terrasse pour la restauration, mobilier d'assise, buvette, marché alimentaire, marché de l'artisanat, etc.
<b>Événementiel</b>	Scène musicale, performances artistiques, théâtre/cinéma en plein air, déambulation festive, etc.
<b>Stockage</b>	Stockage sécurisé de matériaux de construction, bois, gravas, terre, plantes (pépinière) en lien avec les activités hébergées.
<b>Activités extérieures</b>	Ateliers nature, espaces sportifs, promenade thématique, salon extérieur, etc.
<b>Extension du bâti</b>	Caravanes, chalets, cabanes, serres, container, etc. pour les besoins des activités dans le bâtiment.
<b>Agriculture</b>	Maraîchage, jardinage, compostage.

## FIXER UN CADRE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

**Comme dans n'importe quelle nature de projets, les projets temporaires s'inscrivent dans un cadre réglementaire et contractuel, notamment pour s'assurer de la bonne gestion au quotidien de l'occupation et anticiper leur achèvement.**

Le propriétaire du bien et l'occupant doivent s'entendre sur ce cadre dans l'organisation du projet temporaire (IAURIF, 2018)<sup>14</sup> :

- ▶ Quel type de contrat définir pour encadrer l'occupation du site ou du bâtiment ?
- ▶ Quelles règles d'urbanisme doivent être respectées ?
- ▶ Comment rendre accessible le site et protéger ses usagers ?

### Le bien appartient au domaine public d'une collectivité ou d'un établissement public

Le cas se présente lorsque le bailleur est partenaire d'un projet temporaire avec la collectivité, par exemple lorsque celui-ci se conduit dans un espace public situé à proximité immédiate de son patrimoine. Le projet doit se soumettre au code général de la propriété des personnes.

Ainsi, si le domaine public ne peut pas faire l'objet d'une appropriation par des personnes privées, une collectivité peut mettre à disposition d'un tiers un bien de son patrimoine immobilier, même relevant de son domaine public. L'utilisation du bien doit alors être soumise à l'accomplissement d'une opération de service public ou d'intérêt général.

L'autorisation/convention d'occupation précaire et temporaire est nécessaire en raison du caractère inaliénable et imprescriptible du domaine public <sup>15</sup>	La convention de cession d'une œuvre en vue de sa gestion dans le cas d'un aménagement temporaire produit sur place et situé dans un espace public
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Délivrée à un opérateur dont l'activité est compatible avec l'affectation domaniale.</li><li>▶ Non renouvelable et délivrée à titre personnel ou par un contrat.</li><li>▶ Précédée d'une mise en concurrence si l'occupation est une activité économique.</li><li>▶ Peut être soumise à redevance ou gratuite si le projet concourt à un intérêt général.</li><li>▶ Précaire et révocable dans les conditions du contrat liant le propriétaire et l'occupant.</li><li>▶ Peut constituer des droits réels permettant, par exemple, la construction d'ouvrages ou de travaux importants.</li><li>▶ Délivre au titulaire les prérogatives et obligations du propriétaire.</li><li>▶ La pérennité des constructions réalisées par l'occupant dépend de la convention.</li></ul>	<p>Une convention peut définir les critères techniques, mesures de sécurité et d'entretien permettant de régir la cession de la responsabilité de l'œuvre de l'opérateur au propriétaire de l'espace.</p> <p>Traditionnellement appliquée aux œuvres d'art, ce type de convention, appliqué à des aménagements temporaires, assure les responsabilités de chaque partie autour de sa gestion relativement à une durée d'implantation définie dans l'espace public : matériaux, résistance, techniques et méthodes employées, aspects fonctionnels, obligations d'entretien, possibilité de modifications, droits et propriété intellectuelle, actions à engager en cas de dégradation.</p> <div><b>Voir boîte à outils : convention de cession d'une œuvre (anonymisée) entre une ville et un collectif de constructeurs.</b></div>

<sup>14</sup> IAURIF, janvier 2018, L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrique urbaine partagée

<sup>15</sup> Céline Chabot, 2018, « L'urbanisme transitoire : une réponse à de nouveaux usages », Actualités Habitat, n°1078, mai.



## Le bien relève du domaine privé de la collectivité ou de l'établissement public

Plusieurs solutions juridiques pour assurer une occupation temporaire légale sont à la disposition des propriétaires de terrain ou bâtiments privés. Elles concernent le patrimoine des organismes bailleurs et certains biens des collectivités.

L'ordonnance du 19 août 2004 fait bénéficier aux collectivités des « zones de droit privé » (article L2211-1 du CGPPP) qui ne sont pas ou plus affectées à un service public ou à l'usage direct du public (déclassement), dont les réserves foncières, les biens immobiliers à usage de bureau qui ne forment pas un bien indivisible avec ceux relevant du domaine public, les chemins ruraux, et les bois et forêts soumis au régime forestier.

L'organisme bailleur ou la collectivité propriétaire peuvent appliquer le droit commun pour la mise en location de leurs biens privés lorsqu'ils souhaitent développer un projet temporaire ou lorsqu'ils acceptent qu'un projet temporaire s'implante dans leur patrimoine.

La convention d'occupation précaire (art. L.145-5-1 du Code de commerce)	Le bail commercial dérogatoire (art. L.145-5 du Code de commerce)	Le prêt à usage par nature gratuit (commodat) (art. 1875 et suivant du Code civil)
<p>Issue de la pratique, définie par la loi en 2014, elle ne confère à l'occupant qu'un droit de jouissance précaire. Les parties doivent apporter la preuve d'un motif légitime de précarité. C'est cette preuve qui justifie que le montant de la redevance est beaucoup moins élevé que celui d'un loyer normal.</p> <p><b>Texte de loi :</b>  <a href="https://www.anil.org/documentation-experte/analyses-juridiques-jurisprudence/analyses-juridiques/analyses-juridiques-2010/les-conventions-doccupation-precaire/">https://www.anil.org/documentation-experte/analyses-juridiques-jurisprudence/analyses-juridiques/analyses-juridiques-2010/les-conventions-doccupation-precaire/</a></p>	<p>Il ne peut excéder trois ans (renouvellement compris) et n'a pas de durée minimale. Si à l'expiration du bail, le propriétaire n'a pas envoyé un congé à l'occupant des lieux, le locataire peut poursuivre l'occupation du local dans les conditions d'un bail commercial classique (durée minimum de neuf ans).</p> <p><b>Texte de loi :</b>  <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIA RTI000019289966&amp;cidTexte=LEGITEXT000005634379">https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIA RTI000019289966&amp;cidTexte=LEGITEXT000005634379</a></p>	<p>Le commodat est un contrat entre deux parties où l'une livre une chose à l'autre afin que cette dernière s'en serve. Le preneur à bail, qui emprunte donc la chose et l'exploite, s'engage à la rendre dans le même état après s'en être servie. Il permet au propriétaire de tout bien immobilier de prêter celui-ci gracieusement pour son usage.</p> <p><b>Texte de loi :</b>  <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGIS-CTA000006150308&amp;cidTexte=LEGITEXT000006070721&amp;date-Texte=19780701">https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGIS-CTA000006150308&amp;cidTexte=LEGITEXT000006070721&amp;date-Texte=19780701</a></p>

» Voir boîte à outils : Convention d'occupation précaire (anonymisée) de locaux pour ateliers d'Art Contemporain. Convention d'occupation précaire Est Ensemble.

## Les règles d'urbanisme à respecter

Il n'existe aucune règle d'urbanisme spécifique ni même de régime dérogatoire pour les constructions temporaires. Elles doivent respecter les règles du plan local d'urbanisme. Une dérogation peut être accordée sur justification et décision motivée du maire. Selon les travaux réalisés, la construction temporaire est soumise ou pas à une autorisation d'urbanisme, notamment pour un changement de destination d'un bâtiment.

Les autorisations		
<b>La déclaration préalable :</b> toute construction nouvelle supérieure à 12 m de hauteur et entre 5 et 20 m² de plancher ; construction spécifique et modification de l'aspect extérieur d'un bâtiment.	<b>Le permis de construire :</b> toute construction nouvelle ne pouvant faire l'objet d'une dispense d'autorisation préalable ; construction d'une surface plancher supérieure à 20 m² ; travaux sur un bâti classé ou modifiant sa structure ou aspect dans le cadre d'un changement de destination.	<b>Le permis précaire :</b> (L. 433-1 à L.433-7 du code de l'urbanisme) doit rester exceptionnel. Il peut être accordé pour autoriser une construction hors emplacements réservés du Plan local d'urbanisme ou dont la durée temporaire excède celle prévue pour des dispenses d'autorisation d'urbanisme (L. 421-5) <sup>16</sup> . À la date fixée par le permis, le bénéficiaire doit remettre le terrain en état, à ses frais et sans indemnité. Les constructions temporaires par nature et répertoriées par le Code de l'urbanisme (art. R. 421-5) ne sont, quant à elles, soumises à aucune formalité.
Le changement de destination		
Il nécessite une déclaration préalable voire une demande de permis de construire en cas de travaux importants. Il existe cinq destinations et vingt sous-destinations pour un même bâtiment (Code de l'urbanisme, art. R. 151-27 et arrêté du 10 novembre 2016).		
<b>La mise en ERP</b> (établissement recevant du public) est le changement de destination le plus fréquent pour les projets temporaires lorsque, par exemple, une halle industrielle accueille du public pour une exposition. Le projet temporaire doit respecter la réglementation stricte des bâtiments classés en ERP. Ce passage en ERP est contrôlé par l'Administration dans le cadre de l'instruction des autorisations d'urbanisme après dépôt d'un dossier au service instructeur en mairie. La responsabilité du lieu relève alors exclusivement de l'opérateur et non plus du propriétaire.	<b>La mise en IOP</b> (installation ouverte au public : n° DGUHC 2007-53 du 30 novembre 2007) concerne les espaces publics ou privés desservant les ERP, les structures (ex. jeux pour enfants) et les aménagements permanents tels que les circulations principales des jardins publics. Elle définit les obligations d'accessibilité et de mise en conformité des installations.	
La planification		
Le PLU permet, sur un territoire de projet, de créer très en amont, des secteurs non réglementés couverts uniquement par des orientations d'aménagement et de programmation (OAP) dont les items obligatoires sont définis par le Code de l'urbanisme (décret n° 2015-1783 du 28 décembre 2015). Dans ce cadre, le PLU définit des outils compatibles avec le concept d'urbanisme transitoire.		

<sup>16</sup> L. 421-5 : travaux dispensés de permis de construire au titre notamment de leur faible importance ou de leur caractère temporaire. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074075&idArticle=LEGIARTI000006815833&dateTexte=&categorieLien=cid>

## DÉFINIR UN MONTAGE FINANCIER

 **La faisabilité financière des projets doit être évaluée en amont. Définir un budget, dimensionner le projet au plus juste, dès sa préparation, sont des points importants.**

### Le coût des projets temporaires

**Le coût des projets temporaires intègre trois variables majeures :**

- ▶ **L'investissement initial et les travaux de remise à niveau et aux normes des espaces (foncier bâti ou non bâti), quand cela est nécessaire :** contraintes techniques, viabilisation, qualité des installations, etc. L'opération nécessite des diagnostics par des professionnels certifiés et, le cas échéant, des travaux et le dépôt de dossiers d'autorisation (ERP, permis de construire, etc.). Cet investissement est à la charge du propriétaire : une SEM (ex. fiche Romainville et fiche Roubaix) ou le bailleur (ex. GIE Est Habitat à Villeurbanne, OPH à Amiens), la collectivité... L'évaluation de ces coûts au plus juste est essentielle et peut conditionner l'engagement du projet. Il est impossible de donner des estimations, tant cela se définit au cas par cas.
- ▶ **Les réalisations physiques, matérielles ou humaines :** elles portent sur des aménagements, du mobilier urbain, des travaux d'embellissement (portes, peinture, éclairage, etc.), des plantations, des constructions temporaires (abris, cabanes, container, etc.), des cheminements, etc. et/ou des prestations artistiques, culturelles, créatives liées au projet : résidence d'artistes, expositions, interventions dans l'espace extérieur...
- ▶ **L'ingénierie d'accompagnement à la conception, la préparation et l'animation du projet et/ou du lieu :** choix du cadre juridique et réglementaire, choix de la forme juridique des occupants, suivi des diagnostics nécessaires et des travaux de mise aux normes, échanges avec les habitants et acteurs locaux, animation d'ateliers de co-conception, définition d'un programme sur les intentions d'usages, définition précise d'aménagements, encadrement de chantiers de co-construction, le cas échéant. Cette ingénierie est confiée la plupart du temps à un opérateur ensemblier (cf. *supra*) et/ou à des associations locales impliquées sur une partie du projet. Il apparaît que cette ingénierie de conception et d'accompagnement est parfois sous-dimensionnée par rapport à l'investissement global, au risque d'un certain essoufflement.

#### Coût indicatif des projets temporaires

OCCUPATIONS TEMPORAIRES DANS L'ESPACE EXTÉRIEUR	●	ENTRE 50 ET 100K€ SI AMÉNAGEMENTS
	●	ENTRE 30 ET 60K€ SI ACTIVITÉS (ANIMATIONS, ATELIERS) PAR AN AVEC POSSIBLE REDUCTION
OCCUPATIONS TEMPORAIRES DANS UN BÂTIMENT VACANT	●	ENTRE 50 ET 100K€ ANNUEL HORS TRAVAUX

### Le portage financier

Les projets observés impliquent tous un portage financier partagé dans un cadre de cofinancement : cela prend en compte la mutualisation de moyens (techniques, financiers, humains, etc.) liés à ce type de projet et à l'implication de plusieurs parties prenantes. La seule exception concerne l'OPH d'Amiens qui a porté seul la conciergerie de quartier (ex. fiche Amiens). Certains projets font l'objet d'un large partenariat (ex. fiche Metz, fiche Marseille) impliquant des crédits de la politique de la ville, une contribution du bailleur (notamment au titre du dégrèvement de TFPB), de fondations, de collectivités locales, des résidents (ex. fiche Saint-Etienne), des financements européens (ex. fiche Villeurbanne)... L'équilibre budgétaire se trouve dans la combinaison de ces diverses contributions. Le cadre d'engagement financier fait l'objet de conventions spécifiques. Par exemple, une convention d'objectifs et de moyens a été signée entre la ville de Metz et l'établissement public de coopération culturelle, Metz en Scène, pour le projet RebornY (voir boîte à outils).

## La place des organismes Hlm dans le financement

Pour une moitié des projets observés, les organismes Hlm sont des contributeurs financiers directs, qu'ils soient porteurs ou non du projet. C'est le cas pour les aménagements temporaires à Marseille, l'occupation d'activités de l'Autre Soie à Villeurbanne, la résidence artistique à Aix-les-Bains, les ateliers d'usages dans l'espace public à Aubervilliers, la conciergerie solidaire à Amiens... Aucune spécialisation thématique ne ressort : le sens du projet et l'intérêt de celui-ci pour le territoire le motivent.

Exemples de montages financiers

Type de projet	Aménagements temporaires de l'espace public	Végétalisation d'espaces vacants	Occupation d'activité d'un bâtiment vacant	Occupation artistique d'un bâtiment vacant
Fiche	Fiche Marseille	Fiche Roubaix	Fiche Villeurbanne	Fiche Aix-les-Bains
Budget	Entre 50 000 et 100 000 € pour chaque aménagement. 50 % ingénierie et 50 % équipements en moyenne.	70 000 € pendant deux ans.	400 000 € de travaux de mise aux normes portés par la SAS <sup>17</sup> , 80 000 € de fonctionnement par an.	67 000 €.
Financeurs	Métropole de Marseille (politique de la ville), bailleurs et fondations.	Budget courant de la société d'aménagement, SEMVR.	SAS réunissant le GIE Est Habitat et le CCO J-P Lachaize et leurs partenaires.	Ville d'Aix-les-Bains (politique de la ville et culture), OPAC de Savoie.

<sup>17</sup> SAS: Société par actions simplifiée.



## DÉFINIR DES MODALITÉS DE GESTION

### L'organisation contractuelle entre les propriétaires et les occupants

Les projets temporaires rassemblent différents acteurs (propriétaire, financeur, opérateur, usagers, porteurs de projets, etc.). Il n'existe souvent qu'un porteur de la responsabilité du projet temporaire qui contractualise avec le propriétaire mais plusieurs types d'organisation liant les différents acteurs du projet sont possibles.

#### Une structure contractualise avec le propriétaire

Elle occupe le lieu seule ou avec d'autres acteurs. Auquel cas, elle contractualise à son tour avec eux. C'est le cas de l'occupation transitoire de la Halle Papin, portée par le collectif SoukMachine ou encore des Halles du Faubourg à Lyon. Dans ce cas, la Taverne Gutenberg, occupante du lieu, contractualise avec les propriétaires, le bailleur social Vilogia et le Groupe Duval, puis elle passe contrat, à son tour, avec les autres occupants du lieu par un bail.

#### Une structure extérieure, qui n'occupe pas le lieu mais le gère, contractualise avec le propriétaire

Elle s'appuie localement sur un interlocuteur privilégié (comité d'usagers, représentant...). C'est le cas du modèle diffusé par Plateau Urbain dans l'occupation d'un plateau de bureaux à la Duchère à Lyon : un responsable salarié est intégré au projet pour en assurer la gestion.

#### Une structure *ad hoc* est créée par tout ou partie des occupants du lieu

Elle porte la responsabilité et le projet. C'est le cas de la SAS L'Autre Soie créée par le CCO JP Lachaise et le GIE Est Habitat (ex. fiche Villeurbanne) pour porter le projet d'occupation temporaire de l'Autre Soie dans le projet urbain éponyme.

#### Plusieurs structures contractualisent avec le propriétaire sur plusieurs espaces d'un même site

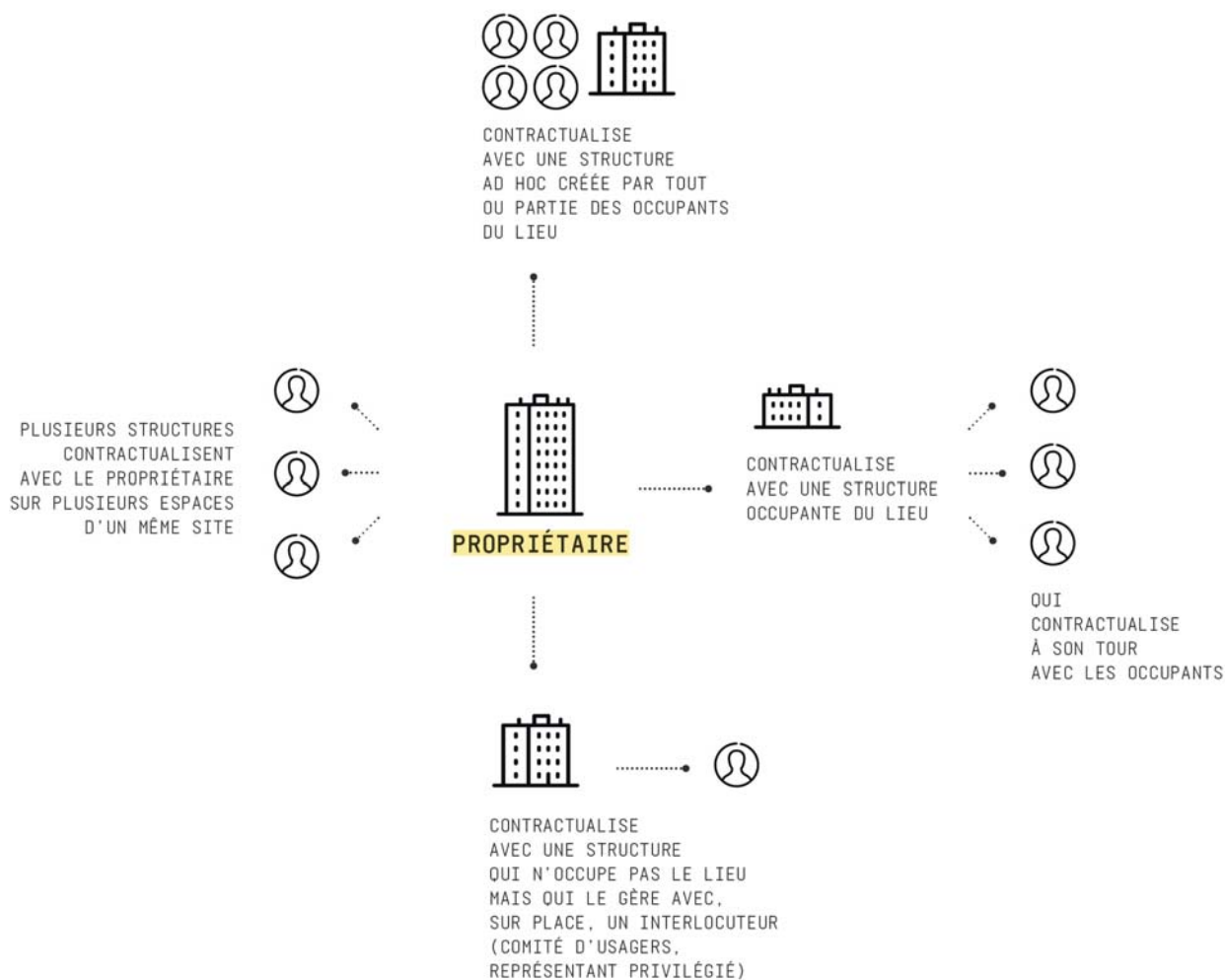
C'est le cas des occupations temporaires mutualisées, menées par SNCF Immobilier qui contractualise avec plusieurs porteurs de projets d'activités temporaires sur le site, notamment dans l'offre de restauration, d'animation et de débit de boissons.

Dans les faits, il n'existe donc souvent qu'un interlocuteur pour le propriétaire. Il occupe et anime l'espace considéré pour le compte du ou des propriétaires et parties prenantes engagées dans le financement de l'action selon le cahier des charges auquel il a répondu. L'interlocuteur peut être une jeune entreprise qui teste son activité (ex. fiche Romainville), un collectif missionné pour animer l'espace extérieur (ex. fiche Aubervilliers), une association qui anime des espaces en attente d'aménagement (ex. fiche Roubaix), une association du quartier qui produit des événements partagés autour du projet (ex. fiche Metz)...

Mais s'il porte seul la responsabilité de son action sur les sites, il travaille en étroite collaboration avec ses financeurs, propriétaires et, souvent, avec les acteurs locaux, les habitants et usagers. Le projet est finalement toujours le fait d'un groupe d'acteurs qui s'unissent pour occuper un lieu, quelle que soit la hiérarchie des contrats qui les lient. L'esprit est celui de la transversalité dans l'organisation au quotidien des espaces.

Ainsi, les porteurs de projets sélectionnés dans une friche (ex. fiche Villeurbanne) ou les associations agissant de concert dans un espace extérieur (ex. fiche Marseille) forment des écosystèmes d'acteurs dont les pratiques s'enrichissent mutuellement. Le cadre est favorable à ce qu'ils se rapprochent et développent des projets collectifs. Ici, le propriétaire, privé comme public, facilite et stimule la vie et le tissu local.

#### Les différents types de contractualisation entre propriétaire et occupants



## La gouvernance au quotidien

La plupart du temps, les structures impliquées dans la gouvernance le sont aussi dans la gestion. Le projet temporaire, quel qu'il soit, doit être porté par au moins une structure référente, qui peut être :

- ▶ **Une association installée dans le territoire** : le CCO J.P Lachaise à Villeurbanne, Art'Dep à Aix-les-Bains, Bouche à Oreille à Metz. Les associations à dominante culturelle sont naturellement bien représentées.
- ▶ **Une entreprise sociale** : le Paysan Urbain, projet d'agriculture urbaine à Romainville ou l'atelier Approches ! à Aubervilliers.
- ▶ Une association d'habitants et d'artistes *ad hoc*, créée avec le projet ou une association riveraine : Humanité et Biodiversité à Roubaix.
- ▶ **Le bailleur lui-même** : l'OPH d'Amiens pour la conciergerie de quartier. L'organisme porte seul l'opération ; il en est par conséquent le gestionnaire direct, en mobilisant une animatrice qu'il a recrutée sur le projet.
- ▶ **Une SCOP<sup>18</sup> ou une SCIC<sup>19</sup>** : aucun projet n'est concerné dans le panel de l'étude. Il importe toutefois de mentionner cette possibilité et les avantages liés à la solidité d'une coopérative : ce choix sera lié à des projets d'une certaine envergure, qui veulent installer une relation durable avec leur environnement économique et institutionnel.
- ▶ **Une société (SA, SAS)** : le projet L'Autre Soie (ex. fiche Villeurbanne) est porté par une SAS, regroupant le GIE Est Habitat qui prend en charge les diagnostics techniques (sécurité, amiante, etc.), investit dans les travaux de mise aux normes d'un établissement recevant du public (ERP) et l'association culturelle, CCO ; celle-ci s'occupe du montage et de l'organisation de l'occupation temporaire dont elle est l'animatrice et le gestionnaire. Une société aura les moyens et la robustesse pour assurer l'exploitation d'un site complexe, présentant des enjeux financiers importants. Cette hypothèse est peu probable au vu du profil des espaces (bâtis ou non bâtis), gérés par les bailleurs sociaux.

Dans les projets observés, en majorité, la structure préexistait au projet. Mais elle peut être créée *ex nihilo*. Les situations peuvent être variables : il ne serait pas pertinent d'identifier des modèles types, encore moins d'émettre des recommandations.

<sup>18</sup> Société Coopérative et Participative

<sup>19</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif



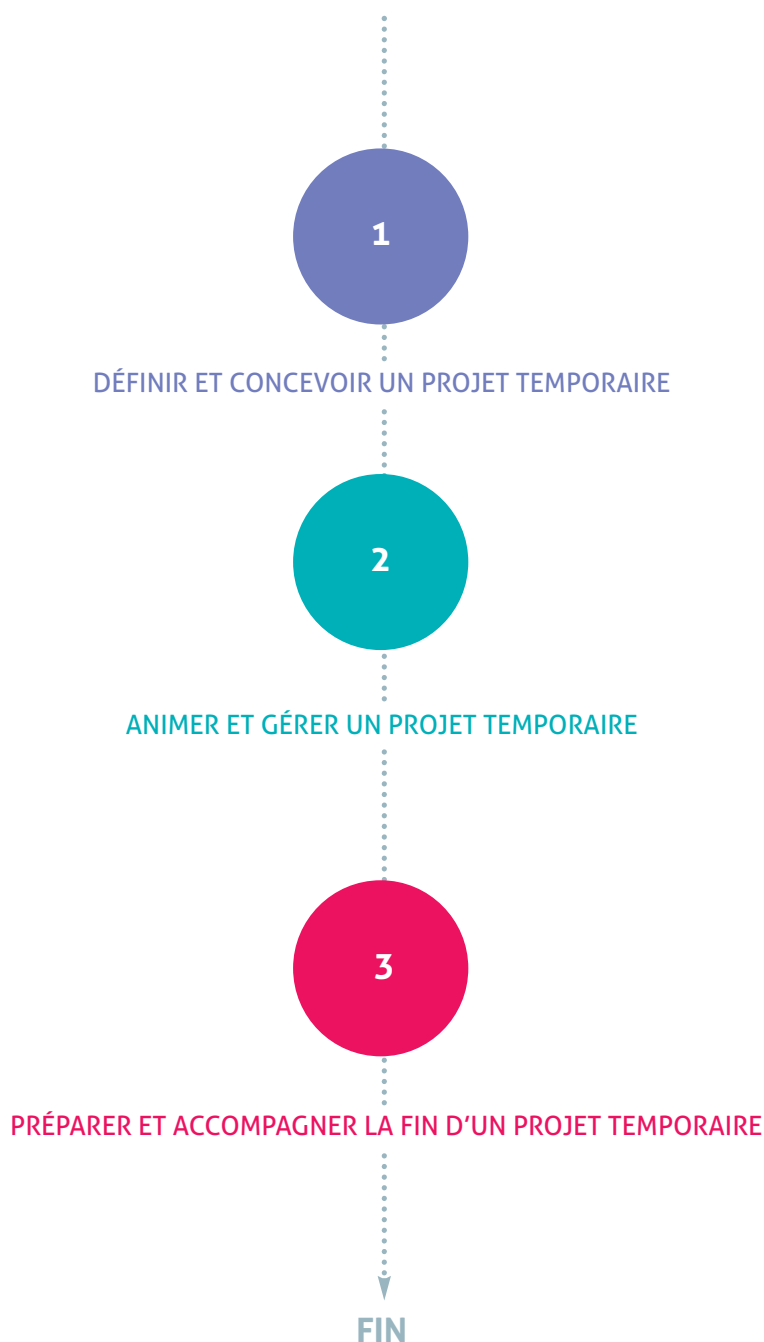
## PARTIE 4

# Synthèse : les grandes étapes d'un projet temporaire



## LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROJET TEMPORAIRE EN TROIS TABLEAUX DE MÉTHODE

On distingue donc trois grandes étapes dans la mise en œuvre d'un projet temporaire et, à chacune d'entre elles, plusieurs dimensions à prendre en compte. Elles sont synthétisées dans les trois tableaux suivants : une étape de définition globale (objectifs, budget, etc.), le temps de son animation et de sa gestion, la préparation de son achèvement car tout projet temporaire a vocation à se terminer à un moment donné.



## 1- DÉFINIR UN PROJET TEMPORAIRE

Un projet d'aménagement temporaire d'un espace extérieur

Un projet d'occupation transitoire d'un bâtiment vacant

Identifier un besoin et fixer un objectif au projet temporaire (concertation, préfiguration, activité économique, communication, etc.)

- Étudier la faisabilité du projet : marge de manœuvre interne, acceptabilité locale, identification des moyens mobilisables et du partenariat.

### Définir et monter un budget

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Réaliser un diagnostic de fonctionnement du lieu (domanialité, services, etc.).</li><li>▸ Identifier les ressources mobilisables en dehors du cadre budgétaire (services urbains, volontaires en interne, matériaux de construction, etc.).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Réaliser un diagnostic technique du bâtiment (sécurité, pollution, structure, réseaux, etc.).</li><li>▸ Réaliser des fiches techniques des espaces qui peuvent être occupés.</li></ul> |
|---|--|

- Évaluer les coûts de remise en état et aux normes du lieu pour une occupation définie, les intégrer au budget global du projet pérenne, dans l'équilibre du projet temporaire ou en investissement/subventions.

### Concevoir le projet temporaire et mobiliser

- Mettre en place la gouvernance et le pilotage du projet.
- Produire un cahier des charges pour être accompagné d'une assistance à maîtrise d'ouvrage spécialisée, surtout pour les collectivités (ex. fiche Marseille).
- Lancer un appel à projet, à manifestation d'intérêt, appel d'offres et cahier des clauses techniques particulières ou une contractualisation directe avec un opérateur spécialisé dans les projets temporaires.
- Définir un cadre de référence (type de convention entre le propriétaire et les occupants ou le responsable, type de gouvernance entre les parties, délégation des responsabilités) qui fixe notamment les modalités d'entrée et de sortie.
- Définir les critères d'éligibilité des projets relativement à l'objectif fixé.

▸ Réaliser un questionnaire pour tous les porteurs de projets ayant vocation à s'installer dans le bâtiment.

- Réunir un jury pour la sélection des projets temporaires sur un lieu et/ou la sélection des différents porteurs de projets occupant un bâtiment.

#### ▸ Voir boîte à outils

- L'appel à projet : appel à candidature occupation temporaire l'Autre Soie.
- L'appel à manifestation d'intérêt : AMI dispositif régional de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire.
- L'appel d'offres et le CCTP : marché de mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le pilotage d'une démarche participative d'élaboration et de réalisation d'un projet d'aménagement, d'un espace de convivialité, Habitat Marseille Provence.

## 2 - ANIMER ET GÉRER UN PROJET TEMPORAIRE

Un projet d'aménagement temporaire d'un espace extérieur

Un projet d'occupation transitoire d'un bâtiment vacant

Gérer et animer un espace extérieur

Animer et gérer un projet temporaire

- Identifier un opérateur qui va porter la responsabilité du conventionnement avec le propriétaire

- Identifier un responsable de la gestion de l'aménagement : propreté, entretien, réparation, gestion des risques : qui fait quoi ?
- Identifier les normes réglementaires, les contraintes pour la gestion de certains équipements / espaces.
- Mobiliser les services techniques les plus en amont : bailleurs, ville, métropole, entreprises privées... sur l'entretien des espaces.
- Identifier les besoins particuliers : ex : installation d'une maison de projet temporaire sur un terrain nu sans recours à un permis de construire (ex : Est Ensemble).

- Définir les modalités d'installation.
- Attribuer et distribuer les responsabilités, clarifier le rôle de chacun.
- Préciser les règles de fonctionnement du lieu : règlement intérieur, accès et entrées/sorties, espaces privatifs ou communs, tâches partagées, gestion quotidienne des petits travaux...
- Identifier un (ou des) gestionnaires du lieu (personnes référentes).
- Définir une gouvernance collective du lieu : instances de travail, commissions thématiques (vie commune, technique et environnement, communication, gestion, finances, coopérations-partenariats...).
- Mettre en place un outil type « charte de l'utilisateur du lieu » pour clarifier les modalités de gestion et d'usage.
- Pour chacun des occupants, souscrire une assurance responsabilité professionnelle ou civile.

### Animer un lieu

- Identifier un(e) animateur(ice) de communauté : un des membres occupants du lieu, ou un tiers « concierge » et « animateur de communauté ».
- Organiser l'animation autour de 3 enjeux : créer du lien entre les occupants, favoriser le lien avec les acteurs du projet futur, s'ouvrir au quartier et aux acteurs de proximité et à d'autres...

- Anticiper la sortie du processus de façon régulière dans sa communication.

► **Voir boîte à outils :** Convention de cession d'une œuvre (anonymisée) entre une ville et un collectif de constructeurs. Convention d'occupation précaire / temporaire entre un propriétaire et un occupant (Est Ensemble et exemple (anonymisé) concernant des locaux pour ateliers d'Art Contemporain).

### 3 - PRÉPARER ET ACCOMPAGNER LA FIN DU PROJET TEMPORAIRE

#### Un projet d'aménagement temporaire d'un espace extérieur

#### Un projet d'occupation transitoire d'un bâtiment vacant

- › Informer, communiquer sur la sortie prochaine.
- › Valoriser les acquis du projet temporaire.
- › Fêter, valoriser la dynamique et l'engagement des partenaires sur le projet : la fin est un moment sensible qu'il faut reconnaître et célébrer.
- › Accompagner les occupants dans la recherche de nouvelles opportunités le cas échéant : autres sites temporaires par exemple.
- › Capitaliser sur le projet, le documenter en laissant des traces : vidéos, expos... qui racontent son histoire (ex : fiche Aix-les-Bains).
- › Analyser la plus-value globale : valorisation foncière, valorisation symbolique du lieu, tranquillité publique, animation locale, soutien.
- › Analyser la plus-value pour l'interne de l'organisme.

## FORCES, FAIBLESSES, MENACES, OPPORTUNITÉS DE CES PROJETS

Aux différentes étapes d'un projet temporaire, plusieurs dimensions sont à considérer afin d'en assurer le succès. Ces tableaux, fruits de l'analyse croisée des 10 projets étudiés, permettent d'anticiper, pour un organisme, les atouts et les défis qui leur sont proposés.

1

### Définition et conception d'un projet temporaire

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Co-construction du projet temporaire avec les porteurs en lien avec une co-conception du projet urbain avec les habitants.</li> <li>› Mobilisation d'un interlocuteur spécifique pour chaque acteur (bailleur, aménageur, ville, opérateur).</li> <li>› Définition d'un cadre préalable (responsabilités, budgets, etc.) intégrant une démarche incrémentale permettant l'expérimentation (révision annuelle, remontée des besoins, COPIL, etc.).</li> <li>› Réalisation de diagnostics techniques et réglementaires portés à connaissance de l'ensemble des acteurs du projet urbain et du projet temporaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fragilité des liens et articulations entre les parties prenantes du projet : distorsion de moyens, manque de confiance, manque de canaux privilégiés, missions peu claires.</li> <li>› Déficit de vision territoriale pour le projet : projet temporaire « limité » à une stratégie de gestion de sites inoccupés (frais économisés, image valorisée, maîtrise des usages).</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Intégration des finalités du projet temporaire au projet de renouvellement urbain : concertation, diagnostic, test, etc.</li> <li>› Interconnaissance des acteurs du projet urbain (bailleur, aménageur, ville) et des opérateurs du projet temporaire : acculturation et facilitation du montage.</li> <li>› Mobilisation de plusieurs espaces vacants potentiellement disponibles par le bailleur, de qualité et facilement accessibles au public : des lieux pouvant être rapidement investis et à moindre frais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sous-dimensionnement des moyens financiers dédiés au projet temporaire.</li> <li>› Insuffisante intégration du projet au cadre de financement du projet urbain.</li> <li>› Manque de souplesse : volonté de dérouler un programme d'aménagement sur le mode de planification rigide sans marge de discussion possible.</li> </ul>



FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Co-production du projet temporaire avec les habitants.</li> <li>› Mutualisation des moyens (techniques, financiers, humains, etc.) entre les parties prenantes du projet temporaire sur le territoire.</li> <li>› Un cadre organisationnel clair et partagé (convention de partenariat, cahier des charges, etc.) tout comme l'utilisation de l'espace (maîtrise du foncier, liberté de faire, soutien de la collectivité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› De possibles conflits d'usages dans un lieu déjà utilisé par certains, une incompréhension entre les occupants et les autorités.</li> <li>› Un sous-dimensionnement des moyens et des étapes de mise à niveaux et aux normes des espaces : contraintes techniques, viabilisation, qualité des installations, etc.</li> <li>› Un manque d'anticipation des besoins et des usages qui nécessite de nouvelles actions / financements dans une enveloppe déjà arrêtée pour le projet temporaire.</li> <li>› Une fragilité du pilotage dans un moment essentiel et sensible pour le projet : besoin de soutien technique, financier, humain.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› L'existence de nombreux porteurs de projet à la recherche de lieux accessibles : possible inscription du projet comme pépinière d'activité.</li> <li>› La mobilisation des acteurs du territoire (bailleur, ville, aménageur, etc.) autour d'un projet urbain pérenne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› La présence de vices cachés dans les espaces et bâtiments qui se révèlent à l'installation du projet temporaire : pollution du sol, défaut de structure, coût de remise aux normes, etc.</li> <li>› Des équilibres budgétaires fragiles, liés à des coûts d'installation plus élevés que prévus.</li> <li>› Une mobilisation des parties prenantes et des habitants en-deçà des besoins, un risque d'épuisement des porteurs de projet dans le montage.</li> </ul>

**3**

**Gestion et vie quotidienne du projet temporaire**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une inscription du projet temporaire dans une forme de permanence : local à disposition, opérateur fiable, présence soutenue des pilotes, reconduction/prolongation du projet, mobilisation d'espaces supplémentaires...</li> <li>› Développement d'une pluralité d'usages et d'utilisateurs dans l'espace investi. Constitution d'un écosystème d'échanges et de coopération dans l'espace.</li> <li>› Une communication et des réunions régulières entre les parties prenantes du projet temporaire : des ajustements au long cours, une proximité avec les habitants participants.</li> <li>› La démonstration d'une capacité à « faire beaucoup avec peu » par l'exemple : recyclage des aménagements, coûts réduits, accès au plus grand nombre, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Des équilibres fragiles entre financements et implication des porteurs : un risque d'épuisement à la tâche et de perte de sens.</li> <li>› Un portage du projet temporaire trop faible : manque d'arbitrage budgétaire, portage politique insuffisant, manque de relais de communication et/ou faible niveau de confiance des habitants.</li> <li>› Un déficit d'entretien et d'actions liées à la gestion des lieux, à défaut d'une bonne définition des rôles et responsabilités au départ.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une dynamique forte et un bon ancrage local : les riverains attendent du renouvellement, les associations sont actives, les politiques portent le sujet.</li> <li>› L'activation d'un réseau d'acteurs ouverts et mobilisés pour faire du projet autrement : l'inscription du projet dans une programmation du projet urbain ouverte.</li> <li>› Un projet temporaire impactant les métiers et l'organisation du bailleur : mobilisation de collaborateurs sur des actions ponctuelles, transversalité du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Une désaffection des habitants, un espace insuffisamment approprié, voire marqué par des usages non souhaités.</li> <li>› Un changement de rythme et de calendrier du projet urbain, qui ne permet pas (plus) d'intégrer des séquences courtes d'aménagement et d'occupation.</li> <li>› Un allongement démesuré du projet urbain : essoufflement et fragilisation du modèle économique.</li> <li>› Un désengagement progressif de l'un des pilotes (ville, agglomération) pour une raison extérieure : calendrier électoral, changement d'équipe dirigeante.</li> </ul>

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Le processus entier entre projet temporaire et projet urbain est prévu dès le départ : intégration au NPNRU, phase travaux intégrée au projet temporaire, l'opérateur s'installe dans le projet urbain, etc.</li> <li>› Un regard positif sur le projet temporaire qui facilite l'organisation de la suite : proposition de nouveaux lieux pour déménager, prolongation, etc.</li> <li>› Une prise en compte des nécessités de relocalisation de certains porteurs de projet et la recherche conjointe de solutions, sur la ville ou le patrimoine bailleur.</li> <li>› Une acceptabilité sociale du projet urbain renforcée pour les habitants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un faible impact du projet, à défaut d'objectif et de portage.</li> <li>› Un déficit d'anticipation de la fin du projet temporaire : manque de communication et d'accompagnement.</li> <li>› Une trop faible prise en compte des éléments de préfiguration amenés par le projet temporaire, quand c'est le cas. Le risque d'un ressentiment des habitants et acteurs investis.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un temps fort de bilan et de valorisation du projet, une nouvelle image positive pour le bailleur.</li> <li>› Les acquis de nouvelles relations avec les habitants et l'écosystème d'acteurs d'innovation urbaine et sociale qui a pris part au projet.</li> <li>› Une méthode d'évaluation et de capitalisation des acquis du projet temporaire portée en interne permet de disséminer la pratique.</li> <li>› Une volonté d'ouvrir d'autres espaces patrimoniaux : penser un archipel de lieux disponibles sur le territoire pour l'accueil de projets nouveaux ou pour faire tourner les projets existants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Un modèle économique non trouvé, une opération finalement déficitaire. L'expérience n'est pas renouvelée.</li> <li>› Une période sensible à l'achèvement du projet si elle est mal gérée : fin jugée brutale d'une animation et d'une participation active dans le projet.</li> </ul>

## ET DEMAIN ?

### LE PROJET TEMPORAIRE COMME PROJET MULTIDIMENSIONNEL

#### Le projet temporaire est un projet innovant

Il importe de trouver le bon équilibre entre le cadre et la liberté de faire, faute de quoi l'expérimentation ne produit rien de nouveau. Cela suppose d'avoir une posture de confiance *a priori* et une part de lâcher-prise, d'accepter une part d'aléatoire dans la conduite de certaines initiatives, une part de « débrouillardise ».

#### Le projet temporaire est un projet technique et financier rigoureux

Anticiper des financements d'investissement et de fonctionnement à la hauteur des attentes est un point clé, faute de quoi les intervenants peuvent s'épuiser. Le sous-dimensionnement de l'ingénierie externe et les financements « bricolés » sont un risque réel. Des propositions sont portées par des organismes sur « la place » de ces projets dans les projets urbains et leur intégration comme une étape possible (y compris financière) de la programmation urbaine.

#### Le projet temporaire est un projet potentiellement complexe

Assurer un portage continu et méthodique du projet par l'existence d'une entité (assistance à maîtrise d'ouvrage spécialisée) qui accompagne tous les acteurs est essentiel, faute de quoi l'hétérogénéité des intervenants rend difficile leur convergence. Il importe aussi de repérer les ressources professionnelles externes sur lesquelles s'appuyer. De même, dans certains cas, la conduite d'études de faisabilité technique sur des sites (bâtis ou non) est une étape clé à ne pas sous-estimer, pour bien prendre la mesure des contraintes et des possibilités offertes.

#### Le projet temporaire est un projet partenarial par essence

Il s'appuie idéalement sur l'implication de plusieurs figures clés : le maire, le bailleur, l'habitant et le tiers médiateur, facilitateur et agissant, souvent incarné par des collectifs. Les partenariats se formalisent dans des cadres juridiques renouvelés, adaptés et/ou s'appuyant sur des points de législation existants. L'organisme Hlm peut se positionner de différentes façons dans ces projets : de facilitateur à partenaire soutenant, jusqu'à leader/promoteur.

#### Le projet temporaire est un remarquable support à la participation des habitants

Il apporte des formes renouvelées de participation, à la condition qu'il mobilise une ingénierie pour accompagner cette participation au long cours du projet (ingénierie d'animation, de conception et de réalisation des aménagements avec les habitants, par exemple). Auquel cas, le projet temporaire peut être le vecteur d'expériences individuelles et collectives très positives (auto-valorisation, apprentissage, découverte de l'autre, etc.).

## Le projet temporaire est un projet de gestion de site optimisée

La gestion du temporaire s'anticipe et s'organise en lien avec des partenaires et à différentes étapes : de la préparation du projet temporaire à sa mise en œuvre (gestion, sécurité, entretien) puis pour en préparer sa fin et le passage à l'aménagement pérenne programmé. Des conventions de gestion de site et des partenariats ville/organismes Hlm peuvent alors être mis en place et l'attention portée, dans les phases de diagnostic, aux usages générés par l'initiative, est une source d'enrichissement possible du projet urbain.

## Le projet temporaire est un projet « politique »

Il trouve toute sa pertinence s'il est soutenu par une vision claire sur ses attendus et son intégration territoriale. Les expériences mises en avant ont une couleur et des intentions assumées : réinvestir la nature en ville, soutenir le développement d'activités économiques, tester de nouveaux usages dans le cadre d'une programmation encore ouverte, recréer du lien dans le quartier et de la convivialité, amener du « beau » dans un espace... À défaut, le projet risque de rester marginal.

## LE TEMPORAIRE, UNE ÉVOLUTION DES PRATIQUES EN INTERNE DES ORGANISMES

Ces projets temporaires font donc bouger les lignes des projets urbains et de leurs parties prenantes, au premier rang desquels les bailleurs. Ils s'appuient sur des approches et des modes de travail très transversaux et répondent à de nouveaux besoins. Ils contribuent à l'évolution des métiers et des compétences en interne. Certains projets à forte utilité sociale s'appuient d'ailleurs sur la mobilisation des collaborateurs par-delà leurs champs d'action habituels. Ceci constitue un levier d'une politique de RSE.

Ces nouvelles pratiques s'inscrivent globalement dans des politiques d'innovation urbaine, sociale et managériale. Certains directeurs généraux ont bien pris la mesure des bénéfices à attendre et des impacts positifs de ces projets conduits un peu « hors les bords ». Ces expérimentations impliquent une part d'audace, de prise de risques et de liberté par rapport aux normes (gestion, entretien, sécurité...). Cette audace peut être libératrice dans un contexte où, pour les habitants comme pour les professionnels de l'urbain, la ville est aujourd'hui perçue comme produisant trop de normes. Le temporaire permet de s'en affranchir en partie, et réouvre des zones de créativité et d'ingéniosité. Les organismes ont à y gagner, *a fortiori* dans la période de fragilisation qu'ils connaissent.

Ces actions nouvelles opèrent des rapprochements entre les bailleurs et les nouveaux opérateurs de la fabrique urbaine, notamment avec des opérateurs spécialisés. Ceux-ci développent de nouvelles postures dans la conduite de projets en faisant d'une contrainte (la vacance) une ressource. Cela suppose d'accueillir le changement, d'être agile et parfois de devoir s'adapter à des contraintes techniques ou de gestion qui s'imposent chemin faisant. Le rapprochement avec ces opérateurs innove positivement les équipes en interne. Plus largement, les bailleurs sociaux construisent par ces projets des alliances métiers avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des entreprises sociales, des opérateurs culturels, le monde de la recherche et de l'expertise sur un champ donné ou des entreprises locales.



## LE PROJET TEMPORAIRE COMME PROJET DE TERRITOIRE

Le développement de ce type de projet dans une stratégie territoriale plus large permettra de changer d'échelle d'action. En se projetant, on peut imaginer à l'avenir plusieurs projets conduits parallèlement sur plusieurs sites d'un même quartier, à l'échelle d'un parc social ou encore en inter-bailleurs, à l'échelle d'un territoire. Une perspective est de construire de véritables politiques locales du transitoire avec les collectivités.

Ce développement reposera demain sur une évolution législative et juridique. La création d'un statut d'établissement recevant du public temporaire (ERPT) assouplissant les normes des ERP pérennes, plus simple à mettre en œuvre dans les contraintes financières et temporelles des projets, est une piste à explorer pour le futur. L'intégration dans les PLU de zone à déspecialiser dont les articles facilitent les changements d'usages et le développement d'orientation d'aménagement et de programmation favorisant l'urbanisme transitoire, sont des évolutions possibles.

Ces évolutions attendues par certains acteurs doivent permettre au temporaire de s'inscrire comme un outil intégré au projet de territoire et aux compétences des bailleurs. En accompagnant des initiatives locales, ce mode d'action viendra soutenir les politiques des organismes, déjà à l'œuvre en matière d'aide à l'emploi et l'insertion, de soutien au développement économique local, de gestion de site ou encore de participation habitante.

Demain, il serait intéressant pour les organismes Hlm de participer à la construction de politiques publiques pour développer une gestion circulaire des projets et des lieux.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- › Atelier GEORGES et de ROLLOT M. (dirs.), 2018, L'hypothèse collaborative, conversation avec les collectifs d'architectes français, Édition Hyperville.
- › BERTONI A. et LEURENT A., 2017, « L'aménagement temporaire, révélateur d'espaces et de pratiques pour le projet urbain », *The Planning Review*, 53:3, 33-42, octobre.
- › Cabanon Vertical, 2018, « Les aménagements urbains transitoires. Enjeux et guide pratique pour un espace public partagé », Aix Marseille Provence Métropole, Rénovation urbaine ville de Marseille. URL : <http://www.cabanonvertical.com/>
- › CHABOT C., 2018, « L'urbanisme transitoire : une réponse à de nouveaux usages », *Actualités Habitat*, n°1078, 15 mai.
- › CHENEVEZ I., 2018, « Le temporaire dans l'espace public : passer de la contrainte à la ressource ! », *Les cahiers du Développement Social Urbain*, n° 67.
- › Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Île-de-France, 2018, « L'urbanisme transitoire », *Les carnets pratiques* n°9.
- › Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Île-de-France, 2018, « L'urbanisme transitoire - Optimisation foncière ou fabrique urbaine partagée ? ».
- › Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Île-de-France, 2017, « L'urbanisme transitoire - Aménager autrement », *Territoires*, n°741, février.
- › JÉGOU F. et BONNEAU M., 2018, « Usage temporaire des espaces urbains vacants : accueillir l'innovation dans la ville », in. DUHEM L. et RABIN K. (dir.), *Design écosocial, convivialités, pratiques situées et nouveaux communs*, éditions it.
- › NACTO [National Association of City Transportation Officials], « Interim Design Strategies », *Urban Street Design Guide*. URL : <https://nacto.org/publication/urban-street-design-guide/>
- › Plateau Urbain, 2017, « L'évaluation des projets d'urbanisme temporaire, définitions, acteurs, outils et enjeux » *Atelier professionnel Paris 1*.
- › VATOV M.-C., 2018, « L'urbanisme temporaire s'inscrit dans la durée », *Traits Urbains*, n°94, février.
- › PRADEL B., 2015, « Des usages aux projets et inversement : l'urbanisme temporaire, un outil pour faire la ville autrement ? », *Rencontres Internationales en Urbanisme*, APERAU, Rennes.
- › Programme Européen REFILL : Reuse of vacant spaces as driving Force for Innovation on Local level, [www.urbact.eu](http://www.urbact.eu)
- › Ville de Montréal, 2017, « Réflexion collective sur les usages temporaires dans les bâtiments vacants » in *Montréal transitoire*, janvier. URL : [https://issuu.com/entremise/docs/montreal\\_transitoire\\_programmation\\_](https://issuu.com/entremise/docs/montreal_transitoire_programmation_)

## Une déclinaison par thématique

- accession sociale
- aménagement et urbanisme
- communication
- droit et fiscalité
- énergie et environnement
- habitants/locataires
- maîtrise d'ouvrage
- patrimoine
- politiques sociales
- qualité de service
- ville et renouvellement urbain

## DERNIÈRES PARUTIONS

### COLLECTION RÉFÉRENCES

3• L'investissement des organismes Hlm dans la rénovation énergétique. Analyse d'un panel de dossiers de prêts de la Caisse des Dépôts entre 2009 et 2014, juin 2016

4• Enseignements du Programme d'instrumentation de l'OPE, septembre 2016

5• Un panorama de recherches en cours dans le domaine de l'habitat et du logement, édition 2018

### COLLECTION REPÈRES

24• Habitat social et santé mentale : cadre juridique et institutionnel, pratiques et ressources, octobre 2016

25• La communication peut-elle faire évoluer les pratiques ? décembre 2016

26• Les éléments constitutifs de l'attractivité des produits en accession sociale, janvier 2017

27• Le management des organismes Hlm : réalités, pratiques et enjeux, janvier 2017

28• La conduite des projets de gestion de site dans les organismes, février 2017

29• Analyse du volet logement de la loi Egalité et Citoyenneté, février 2017

30• Incidences des plans de prévention des risques sur les stratégies patrimoniales des organismes Hlm, mars 2017

31• Prise en compte de la question de l'amiante dans les contrats d'assurance et la gestion des sinistres, mars 2017

32• Densification des emprises foncières existantes : un nouveau gisement pour la production ? mars 2017

33• La vidéoprotection et la vidéosurveillance dans l'habitat social, avril 2017

34• Enjeux de la maquette numérique dans le logement social, mai 2017

35• Les marchés des organismes Hlm : passation et exécution, mai 2017

36• Le numérique : levier d'amélioration du service au sein du parc social, juillet 2017

37• La tranquillité résidentielle et le partenariat de sécurité publique, septembre 2017

38• Réforme du droit des contrats : analyse et conséquences, septembre 2017

39• Améliorer et optimiser le montage d'opérations en neuf et en réhabilitation, septembre 2017

40• Les achats pour favoriser l'insertion et l'emploi, septembre 2017

41• Règlement européen relatif à la protection des données : impacts pour les organismes Hlm, octobre 2017

42• S'adapter aux enjeux du patrimoine Hlm en copropriété et prévenir les difficultés des copropriétés mixtes, octobre 2017

43• Contribuer au traitement des copropriétés fragiles et en difficultés, octobre 2017

44• Production d'énergie et autoconsommation : enjeux et opportunités pour la maîtrise d'ouvrage social, janvier 2018

45• Habitat participatif et organismes Hlm, volumes 1 et 2, janvier 2018

46• Fonds de soutien à l'innovation (FSI) : fonctionnement, jurisprudence et recueil de bonnes pratiques, février 2018

47• Gérer la demande et les attributions, Livrets 1, 2, 3 et 4, mars 2018

48• Relogement et renouvellement urbain, mars 2018

49• La communication digitale : tendances et bonnes pratiques, mai 2018

50• Les points clés d'une démarche « logement Hlm accompagné », juin 2018

51• Habitat social : des métiers porteurs de sens, juin 2018

52• Prévenir et lutter contre les punaises de lit, juin 2018

53• Les organismes Hlm, créateurs de foncier, décembre 2018

54• Loi ELAN du 23 novembre 2018 : analyse de la Direction juridique et fiscale. Principales dispositions intéressant les organismes Hlm, janvier 2019

55• Logements et bâtiments connectés : état des lieux et perspectives pour le logement social, janvier 2019

56• Guide d'intervention des organismes Hlm dans les copropriétés en voie de fragilisation, en difficulté ou dégradées, février 2019

### COLLECTION SIGNETS

4• L'accession sociale sécurisée dans les quartiers en renouvellement urbain, avril 2016

5• Logement intermédiaire : décryptage du cadre juridique et fiscal, mai 2016

6• Formaliser un engagement qualité de service, septembre 2016

7• La médiation des litiges de la consommation dans le secteur Hlm, novembre 2016

8• Favoriser les éco-comportements des habitants du logement social, septembre 2017

9• La gestion de logements locatifs en copropriété : un impact fort sur les cultures professionnelles et les stratégies des organismes Hlm, juillet 2018

### COLLECTION PERSPECTIVES

1• Construire pour gérer : une spécificité de la maîtrise d'ouvrage Hlm - Regards croisés d'acteurs, septembre 2015

2• RSE et DSU au service de la stratégie d'entreprise, octobre 2016

### COLLECTION LES ACTES

15• Maquette numérique et changements organisationnels : de l'industrie au bâtiment, Colloque national, Paris, 3 mai 2017

16• Accompagner le changement en interne : le rôle de la communication Journée professionnelle du 14 novembre 2017

17• Quoi de neuf chercheurs ? Les enjeux de la transition numérique pour l'habitat et le logement, Journée d'étude du 23 novembre 2017

18• Les enjeux de tranquillité résidentielle et de sécurité dans l'habitat social, Journée professionnelle du 9 novembre 2017

19• Quoi de neuf acteurs ? L'évolution des politiques de l'habitat dans la perspective de la loi Élan, Journée d'étude du 21 mars 2018

20• Logements et bâtiments connectés : quelle réalité ? Quels enjeux ? Quelles perspectives pour le logement social ? Journée d'étude du 3 juillet 2018

21• Communication d'influence, relations publiques : comment compter auprès de ses partenaires ? Journée professionnelle du 13 novembre 2018

**L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT**

14, rue Lord Byron • 75384 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 75 78 00 • Fax : 01 40 75 79 83

[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)



**L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT**  
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble