

Noëlla DESPAS

M2 GOESS

Mémoire de recherche

Quelles sont les contributions des différents acteurs de la politique de la ville à l'intermédiation territoriale d'un tiers-lieu en occupation temporaire ?

Le cas de La DuchESse dans le quartier prioritaire de la ville de La Duchère.



Présenté à Marie Fare
Rémi Bullion
Joris Cornu

Sommaire

Remerciements	2
Résumé	3
Mots clés	3
Sigles	4
Introduction	5
1. Les projets de territoire ; gouvernance, proximité et intermédiation	11
1.1. Le territoire, un construit social	11
1.1.1. Le développement territorial et la politique de la ville	12
1.1.2. Les apports de la gouvernance territoriale	14
1.1.3. L'activation des formes de proximité au cœur des projets de territoire	17
1.2. Une approche par l'intermédiation territoriale	20
1.2.1. Définition de l'intermédiation territoriale	20
1.2.2. Le rôle des acteurs intermédiaires	21
2. L'intermédiation territoriale du projet d'occupation temporaire de La Duchesse	24
2.1. Les principaux rôles joués par les acteurs intermédiaires de La Duchesse	24
2.1.1. Un projet territorial et partenarial : l'acteur public et le rôle d'entremetteur	24
2.1.2. Un projet basé sur la confiance : le propriétaire et le rôle de médiateur	26
2.1.3. Un projet en réseau : le gestionnaire et le rôle d'orchestrateur	30
2.2. Les spécificités de l'intermédiation territoriale de La Duchesse	34
2.2.1. Un projet sans tensions ni conflits : le rôle de facilitateur	34
2.2.2. Un projet naissant ; le rôle des occupants en devenir	37
2.2.3. Un projet d'expérimentation : le rôle d'innovateur	38
3. Le tiers-lieu en occupation temporaire, outil d'innovation des politiques publiques	41
3.1. La professionnalisation et l'institutionnalisation de l'occupation temporaire	42
3.1.1. Du squat militantiste à l'occupation légitime et professionnelle	43
3.1.2. La Duchesse : approche bottom-up ou top-down ?	44
3.1.3. La gouvernance territoriale de La Duchesse ; entre auto-organisation décentralisée et tutelle des pouvoirs publics	47
3.2. Les structures de l'ESS ; intermédiaires des missions de service public	50
3.2.1. Les organisations de l'ESS et les quartiers en renouvellement urbain	50
3.2.2. Les structures de l'ESS occupantes de La Duchesse ; intermédiaires des services publics	52
Conclusion	56
Annexes	58
Grille d'entretien	60
Fiches synthèses des entretiens	62
Bibliographie	69

Remerciements

Je remercie ma tutrice professionnelle pour son accompagnement toujours juste et pertinent, et ce tout au long de l'année universitaire.

Je remercie également mes tuteurs et collègues de Lyon Métropole Habitat. Cette année d'apprentissage a été très riche et je me sens particulièrement chanceuse d'avoir pu découvrir le monde passionnant du logement social.

Bien sûr, je remercie toutes les personnes que j'ai pu rencontrer et interroger dans le cadre de ma recherche. Elles constituent indéniablement le cœur de mon mémoire et ont su m'apporter les éléments d'analyse nécessaire à sa réalisation.

Enfin, je souhaite remercier toute la promotion du Master GOESS, qui s'est montrée exemplaire dans sa bienveillance et son enthousiasme à chaque période de cours, et qui me fera, sans aucun doute, regretter les bancs de l'université.

Résumé

Ce travail de recherche tente d'appliquer le cadre conceptuel de l'intermédiation territoriale au cas de La Duchesse, un tiers-lieu en occupation temporaire implanté dans le quartier prioritaire de la politique de la ville de La Duchère à Lyon. Fruit d'un véritable travail partenarial et territorial, La Duchesse révèle les rôles des acteurs intermédiaires, active les formes de proximités et voit s'opérer des régulations propres aux projets de développement territorial.

Seulement, l'analyse de La Duchesse, des tiers-lieux et des occupations temporaires, nous amène à aborder divers enjeux dans la production des services et la prise en charge des risques socio-économiques dans les quartiers prioritaires de la ville. En effet, ces projets illustrent la contribution essentielle des acteurs privés, et notamment des organisations de l'économie sociale et solidaire dans les actions de développement territorial et d'intérêt général.

Ainsi, ce mémoire témoigne du rôle des acteurs intermédiaires dans l'intermédiation territoriale des projets d'occupation temporaire, et insiste sur la place donnée à l'ESS pour répondre aux diverses attentes des acteurs et du territoire, et permettre la réussite de ces projets innovants.

Mots clés

intermédiation territoriale - occupation temporaire - politique de la ville - économie sociale et solidaire

Sigles

OPH - office public de l'habitat

LMH - Lyon Métropole Habitat

QPV - quartier prioritaire de la ville

ESS - économie sociale et solidaire

GPV - grand projet de ville

ANRU - agence nationale pour la rénovation urbaine

ANCT - agence nationale de la cohésion des territoires

NPNRU - nouveau programme national de renouvellement urbain

MJC - maisons des jeunes et de la culture

EPCI - établissements public de coopération intercommunale

DISP - direction de l'innovation sociale et des partenariats

DQVR - direction de la qualité de vie des résidences

AMO - assistance à maîtrise d'ouvrage

USH - union sociale pour l'habitat

Introduction

Avec la décentralisation, les collectivités se sont vu confier de nouvelles tâches, et elles ne cessent depuis, à leur tour, de laisser une place grandissante aux établissements publics qui leurs sont rattachés. Les échelles d'action évoluent au même rythme que les acteurs qui les mènent.

Ainsi, les offices publics de l'habitat (OPH) sont progressivement amenés à travailler sur un large éventail de missions. Lyon Métropole Habitat (LMH) est un OPH rattaché à la métropole de Lyon. Si son cœur de métier reste la location de logements sociaux et la satisfaction de ses locataires sur leurs logements, LMH agit aujourd'hui sur de nombreuses thématiques : l'insertion professionnelle, la transition énergétique ou encore le triptyque sport, santé et alimentation. Au cours des dernières années, le bailleur social a affiné son offre de services et multiplié les projets innovants. Il s'agit pour l'OPH de repenser son positionnement dans l'écosystème d'acteurs qui l'entoure et qui fabrique la ville. Dans son nouveau projet d'entreprise, LMH affirme cette tendance en créant une direction de l'innovation sociale et des partenariats. Ces projets se mènent en effet dans une démarche partenariale où l'ensemble des acteurs de la politique de la ville jouent un rôle important. Associations, collectivités, entreprises et habitants sont ainsi amenés à participer à différents projets en collaboration, concertation ou coopération avec le bailleur social.

Parmi les récentes innovations portées par LMH, on retrouve le cas de l'occupation temporaire. Aussi appelée urbanisme transitoire, cette innovation vise à occuper des espaces vacants lors de leur passage d'un usage à l'autre. « *L'occupation temporaire devient alors un moyen d'accompagner la transition entre l'état initial d'un site (vacance, sous-utilisation, abandon) et son état final (nouveau quartier, bâtiment, équipement, etc.)* » (Pinard, Morteau, 2019, p.2). Plusieurs occupations temporaires ont vu le jour dans d'anciennes usines qui sont vouées à disparaître et être remplacées par des logements et des commerces. Avant que les bâtiments ne soient démolis et que les chantiers débutent, il s'écoule parfois plusieurs années. C'est dans cette intervalle de temps que naissent les projets d'occupation temporaire. Depuis quelques années également, ce sont des résidences entières qui sont vouées à être démolies ou transformées dans le cadre de renouvellements urbains, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les propriétaires fonciers de ces sites en renouvellement doivent donc gérer les relogements, la vacance et les grandes transformations.

Les modalités d'occupation peuvent être nombreuses. Benjamin Pradel, sociologue et urbaniste, définit l'urbanisme transitoire comme :

« *L'occupation temporaire de locaux vacants ou d'espaces ouverts, publics ou privés, aménagés ou en friche, par des équipements, des structures, des aménagements légers et labiles, supportant des activités économiques, de loisirs, culturelles et sociales et du plus en plus d'hébergement* » (Pradel, 2019).

Ces projets suscitent l'intérêt d'un vaste éventail d'acteurs. *« Collectivités, grands propriétaires, aménageurs et promoteurs mobilisent de manière croissante ces usages temporaires, profitant souvent du temps de latence des sites en mutation induit par le temps long des projets urbains »* (Pinard, Morteau, 2019, p.2). On remarque en effet un certain *« engouement des professionnels de la fabrique de la ville pour ces pratiques urbaines »* (*ibid*, 2019, p.2).

Si l'urbanisme transitoire conquiert les propriétaires fonciers et collectivités, il sait aussi plaire aux structures à la recherche de locaux, aux professionnels de l'urbanisme ou encore aux habitants qui deviennent usagers de ces lieux. Les projets d'occupation temporaire font alors entrer en résonance un vaste réseau d'acteurs.

« L'occupation temporaire est le fruit d'une collaboration multiple, entre acteurs institutionnels, publics ou privés, et acteurs nouveaux que sont les collectifs, associations, citoyens. La rencontre de leurs intérêts particuliers et de leurs ambitions collectives conduit à la construction de projets stimulants, source d'un grand nombre d'externalités positives pour le territoire ». (De Bonnet D'Oléon, 2021, p.79).

C'est alors une véritable dynamique collective de territoires qui s'enclenche. Hugues Sibille présente dans un article paru dans la RECMA en 2022 six exemples de dynamiques collectives de territoires. Parmi eux, on retrouve les pôles territoriaux de coopération économique, les monnaies locales ou encore les tiers-lieux. Il écrit au sujet du tiers-lieu :

« Espace innovant, il favorise le faire ensemble, l'échange de compétences, la créativité et la libre expression, en réunissant au même endroit des individus ou personnes morales aux parcours et cultures différentes. La création d'activités économiques y est liée à l'utilité sociale : recycler, réparer, habiter les espaces vacants, s'alimenter en circuits courts par des jardins partagés, des épiceries solidaires, délocaliser des productions par des ateliers partagés, etc. (...). C'est un processus de changement collectif par la coopération à partir du territoire ». (Sibille, 2022, p.213).

Il fait ici notamment mention des tiers-lieux en occupation temporaire ; ces espaces hybrides et transitoires où les activités et les usages se mêlent. Ces projets incarnent de véritables dynamiques territoriales. Les dynamiques collectives de territoires rassemblent un certain nombre de critères : invention d'une culture, outil de coopération, économie de proximité, partenariats entre société civile et collectivités locales, implication citoyenne, gouvernance citoyenne... (Sibille, 2022, p.211). Hugues Sibille explique que l'économie sociale et solidaire (ESS) occupe une place centrale dans ces dynamiques, car elle maîtrise les enjeux de coopération, de gouvernance, de participation, de partenariats publics-privés et de valeur ajoutée sociale (*ibid*, 2022, p.216). Ainsi, les structures de l'ESS ne seraient pas simplement occupantes de ces lieux temporaires, mais de réelles atouts pour la réussite de ces projets.

Présentation du cas d'étude

Notre cas d'étude est implanté dans le QPV de La Duchère. Le quartier fait partie de la géographie prioritaire depuis les débuts de la politique de la ville. Jonchée sur la troisième colline de Lyon, La Duchère a accueilli ses premiers habitants à la moitié du 20^{ème} siècle après un immense programme de construction de grands ensembles. Si le quartier s'est rapidement peuplé, la crise économique qui a suivi a fractionné les parcours résidentiels des foyers du quartier. Les plus aisés ont quitté les barres et les autres en sont restés captifs.

Au début des années 2000, les acteurs publics décident d'entamer une politique de revalorisation du quartier en s'associant autour d'un Grand Projet de Ville (GPV). Depuis, le quartier de La Duchère fait l'objet de démolitions, rénovations et de lourdes transformations. Ce GPV est porté par la métropole de Lyon et est soutenu par l'Etat, par l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), par l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), ainsi que par le département, la région, la ville et même l'Union Européenne. Le projet est aussi soutenu par les bailleurs sociaux du territoire, à savoir Lyon Métropole Habitat, GrandLyon Habitat, Alliade Habitat et la SACVEL. C'est la Mission Lyon La Duchère qui assure le pilotage du GPV. Les deux noms sont d'ailleurs utilisés, l'un ou l'autre, pour désigner le projet et l'acteur public qui le pilote.

Le quartier de La Duchère est lui-même divisé en plusieurs sous-quartiers. Il y a le Plateau, la Sauvegarde, Balmont et le Château. La première partie du GPV concernait principalement le secteur du Plateau. Depuis 2015, le quartier entre dans une seconde phase de transformation avec le nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU). Cette seconde phase concerne cette fois-ci les sous-quartiers de la Sauvegarde et du Château, et se prolongera jusqu'à 2030.

Notre cas d'étude, La Duchesse, est installé au Château. Le nom du projet en est d'ailleurs inspiré ; mêlant l'identité du Château à la sonorité de La Duchère et à l'acronyme de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le projet est implanté sur le patrimoine de LMH, qui est propriétaire de la barre 110 et de la galette commerciale située à son pied. La barre accueillait près de 300 foyers en 2020, mais sa démolition est prévue pour 2026. En janvier 2023, déjà la moitié des foyers ont été relogés. La galette commerciale, en face, au pied de la barre, s'est également bien vidée. La pharmacie, la maison des jeunes et de la culture (MJC), et les commerces ont déménagé, pour certains il y a déjà plus de 10 ans. Les services se sont concentrés peu à peu sur le Plateau. C'est dans cette ancienne galette commerciale que le projet d'occupation temporaire de La Duchesse a vu le jour. Les occupants se sont installés en mars 2023, après un travail de diagnostic et de construction du projet de près de deux ans, mené notamment par Ma Friche Urbaine, entreprise agréementée ESUS professionnelle de l'urbanisme transitoire.

Aujourd'hui, La Duchesse est divisée en trois parties. Il y a, tout d'abord, des locaux accueillant des entreprises commerciales de l'ESS et des artistes. Il y a ensuite de grands garages reconvertis en espaces de stockage, notamment pour une coopérative installée sur le

Plateau. Enfin, il y a un lieu habitant, animé par Ma Friche Urbaine. Ma Friche Urbaine occupe également les locaux d'activités et a le site en gestion. Le lieu habitant est animé par une programmation mensuelle. Parmi les ateliers et services proposés, on retrouve de l'aide à l'accès aux droits, des ateliers ludiques, des représentations culturelles et artistiques, des permanences santé... C'est avant tout un lieu ouvert aux habitants du quartier et où l'activité principale est la discussion. Véritable tiers-lieu, La Duchesse illustre parfaitement les tendances actuelles observées dans les processus de fabrique de la ville et de développement territorial. En effet, les processus et les organisations qui font la ville - qui produisent la ville - sont en perpétuelle métamorphose, innovent et testent de nouvelles manières de faire.

Cadre théorique et problématique

Notre recherche s'inscrit dans le cadre conceptuel de l'intermédiation. « *Le développement de ces occupations temporaires s'accompagne d'un processus d'intermédiation autour de la création et de la gestion des tiers-lieux* » (Landon, 2022, p.199). En effet, les nombreux acteurs impliqués dans le montage et le portage de ces projets de territoire font appel à des processus d'intermédiation. Intermédiaires dans la création, dans la communication, dans la gestion et dans la location, les rôles à jouer ne manquent pas. Les tiers-lieux en occupation temporaire deviennent de réels compromis aux enjeux et aux parties multiples. « *Autour de ce compromis, s'amorce une recomposition des rôles et relations entre acteurs et actrices des secteurs public et privé dans la fabrique de la ville* » (ibid, 2022, p.203). De plus, les tiers-lieux en occupations temporaires sont des projets de territoire, fortement ancrés et souvent pilotés par un réseau d'acteurs locaux.

Il nous semble donc ici pertinent d'analyser notre cas sous le prisme de ces acteurs et des relations qu'ils entretiennent sur le territoire et autour du projet de La Duchesse. Voilà la problématique qui guidera notre recherche : ***Quelles sont les contributions des différents acteurs de la politique de la ville à l'intermédiation territoriale d'un tiers-lieu en occupation temporaire ?***

Il a été donc question de définir les parties prenantes que nous analyserons dans notre recherche. Nous les regroupons ici sous la notion d'acteurs de la politique de la ville, mais ne les traitons en réalité pas tous. L'ANRU admet deux cercles de parties prenantes aux projets d'urbanisme transitoire. Le premier cercle comprend les acteurs clés du projet, à savoir les collectivités - la commune ou l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) ; les occupants - acteurs de l'ESS, artistes, commerçant, artisans, opérateurs occupant-gestionnaire, etc. - et le propriétaire - bailleur, collectivité, promoteur, etc¹. Le deuxième cercle admet un plus grand nombre d'acteurs, présentés comme acteurs ressources du projet d'urbanisme transitoire. On y retrouve les services déconcentrés de l'Etat ; les acteurs institutionnels tels que l'ANRU ou l'ANCT ; les partenaires financiers tels que la région ; les bailleurs et aménageurs ; les entreprises du bâtiment ; les professionnels de

¹ Voir Annexe 1

l'occupation temporaire tels que les urbanistes et les architectes ; les acteurs locaux tels que les centres communaux d'action sociale (CCAS), les MJC et les centres sociaux ; les habitants et usagers, ou encore les conseils citoyens². Nous avons choisi de concentrer le cœur de notre recherche sur le premier cercle. Nous retenons ainsi le propriétaire - Lyon Métropole Habitat ; les collectivités - la Métropole de Lyon, la ville de Lyon et le 9ème arrondissement de Lyon dans un même ensemble ; les occupants - à la fois Ma Friche Urbaine en tant qu'opérateur occupant-gestionnaire, et à la fois les artistes, associations et entreprises occupantes. Ainsi, bien que les CCAS, MJC, centres sociaux et autres acteurs locaux soient acteurs de la politique de la ville, nous choisissons de ne pas analyser leurs contributions dans l'intermédiation territoriale de La Duchesse.

En analysant la contribution de ces différents acteurs à l'intermédiation territoriale, nous voulons à la fois dresser le rôle de chacun des intermédiaires, mais aussi discuter l'apport de certains de ces acteurs, et en particulier celui du secteur privé et des organisations de l'ESS.

Méthodologie de recherche

Pour l'étude de notre terrain, nous avons puisé des informations dans les compte-rendus et diapositives de réunions qui se sont déroulées entre 2020 et 2023. Nous avons aussi pu effectuer des observations de terrains entre le mois de septembre 2022 et le mois de juin 2023, soit la durée du contrat d'apprentissage. Nous avons en effet assisté à des réunions, à l'inauguration de La Duchesse et à divers échanges entre les parties prenantes. Nous avons notamment analysé les discours prononcés lors de l'inauguration par le vice président à la Métropole de Lyon délégué à l'habitat, au logement social et à la politique de la ville ; par la maire du 9ème arrondissement ; par l'adjointe au maire de Lyon à l'emploi, l'économie durable et locale, l'insertion, les commerces et l'artisanat ; par le salarié chargé d'études ESS de LMH et par la co-directrice générale de Ma Friche Urbaine.

Nous avons également mené 7 entretiens semi-directifs avec différents acteurs du projet de La Duchesse. Pour réaliser notre grille d'entretien, nous nous sommes appuyés sur le guide méthodologique pour une évaluation des projets d'urbanisme temporaire de la coopérative Plateau Urbain et de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Trois entretiens ont été réalisés avec des salariés de Lyon Métropole Habitat. Nous nous sommes entretenus avec le chargé d'études ESS de la direction de l'innovation sociale et des partenariats (DISP), le responsable du service développement social de la direction de la qualité de vie des résidences (DQVR) et avec l'adjointe au directeur de l'agence de Lyon. Un entretien a été réalisé avec le salarié de Ma Friche Urbaine qui occupe le poste de coordinateur du site de La Duchesse. Un entretien a été réalisé avec un élu de la ville, salarié de la Mission Lyon La Duchère ; la Mission faisant partie des services de la métropole de Lyon. Suite à un empêchement de la chargée de développement social, c'est avec le directeur du GPV que

² Voir Annexe 2

nous avons réalisé l'entretien. Enfin, nous avons réalisé un entretien avec une artiste, et un entretien avec un entrepreneur, dont les activités sont installées à La Duchesse. Ainsi, nous avons interrogé les acteurs clés du projet d'urbanisme transitoire présenté par l'ANRU. Nous avons cependant divisé la catégorie occupants en deux, en faisant la distinction entre Ma Friche Urbaine, occupante mais surtout gestionnaire et animatrice du site en occupation temporaire, et les autres structures occupantes. Nous nous retrouvons ainsi avec quatre parties prenantes, quatre catégories d'acteurs de la politique de la ville : le bailleur social et propriétaire du site ; la structure gestionnaire de l'occupation temporaire ; l'acteur public qui pilote le GPV ; et les occupants du site d'occupation temporaire. Les entretiens ont duré entre 30 et 50 minutes et ont été réalisés en juin et juillet 2023.

Structure du mémoire

Notre recherche s'effectue en trois temps. Dans une première partie, nous dressons l'état de l'art ; une synthèse de travaux réalisés sur les concepts de développement territorial, gouvernance territoriale, proximités et intermédiation territoriale. Ces notions permettent de cadrer notre recherche, de maîtriser les processus qui y sont liés et d'en avoir une meilleure lecture par la suite. Il nous semblait d'ailleurs nécessaire de revenir sur la notion de territoire et sur ses caractéristiques sociales avant d'introduire le concept clé de notre recherche qu'est l'intermédiation territoriale. Cette première partie nous fait prendre de la hauteur et reste détachée de notre étude de cas.

C'est dans une seconde partie que nous appliquons notre cadre conceptuel à notre terrain d'étude. Nous y analysons les sept entretiens réalisés à la lumière des notions abordées en première partie. Cette analyse nous permet de dresser les profils des acteurs intermédiaires de notre étude de cas selon les typologies présentées en première partie. Cette seconde partie nous plonge nécessairement au cœur du projet de La Duchesse.

Enfin, la troisième et dernière partie de notre recherche explore notre cas d'étude au-delà des rôles des intermédiaires. Nous y creusons la professionnalisation, l'institutionnalisation et l'instrumentalisation des occupations temporaires, au service d'une commande publique d'innovation sociale dans les projets de développement territorial. Ainsi, nous questionnons la gouvernance de La Duchesse et soulevons la délégation des services publics du secteur public vers le privé, et notamment vers les organisations de l'ESS. Les organisations de l'ESS semblent en effet contribuer grandement à la réussite de ses projets.

1. Les projets de territoire ; gouvernance, proximité et intermédiation

Dans cette première partie, nous présentons différents concepts nécessaires à l'analyse de notre cas et à l'appréhension de notre recherche. Nous aborderons notamment les concepts de territoire et de développement territorial. Nous y expliquerons le lien avec la politique de la ville et justifierons l'échelle d'analyse retenue pour l'objet de notre recherche. Nous aborderons ensuite les concepts de gouvernance territoriale et des proximités, avant d'introduire le concept clé d'intermédiation territoriale. Chaque partie fera mention d'une typologie précise, sur laquelle nous appuierons notre grille d'analyse pour réaliser nos entretiens et étudier notre cas.

La présentation de ces différentes recherches préalables permettra au lecteur de saisir le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit ce mémoire de recherche.

1.1. Le territoire, un construit social

Le territoire fait l'objet de nombreuses recherches. Les géographes, mais aussi les économistes, les sociologues, les urbanistes et les politiques s'approprient cette notion. Le concept de territoire est assurément complexe et polysémique.

Il est en premier lieu aisé de s'accorder sur le fait que le territoire est un espace - un environnement qui comprend à la fois des espaces physiques, des espaces naturels et des espaces aménagés (Moine, 2006). Mais le territoire ne se résume pas à son aspect matériel. C'est aussi un construit social. On entend par cela que le territoire n'existe que parce que la société et les individus le font exister. Le territoire « *ne préexiste pas à l'action des acteurs, il est révélé par ces derniers* » (Hadjou, 2009, p.9). C'est par les activités, les projets, les relations et les pratiques des acteurs impliqués dans un territoire que celui-ci se révèle et prend forme. Cela implique que le territoire est le résultat des interactions sociales, des valeurs, des intérêts et des représentations des individus et des groupes qui le peuplent. Il est modelé par les choix, les décisions et les actions des individus, des organisations privées, des institutions publiques, etc. En comprenant le territoire comme un construit social, on reconnaît son caractère évolutif et le pouvoir d'action qu'ont ses acteurs sur sa conception.

On peut ainsi définir le territoire comme un « *système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part* » (Moine, 2006, §32). Le système qu'est le territoire serait ainsi composé de trois sous-systèmes. Le premier système est l'espace géographique ; le second est le système social, c'est-à-dire le système des acteurs qui agissent sur l'espace géographique. Mais à ces deux systèmes s'ajoute un dernier ; le système des représentations, à savoir l'ensemble de « *filtres (individuel, idéologique, sociétal) qui influence les acteurs dans leurs prises de décisions et des individus dans l'ensemble de leurs choix* » (ibid, 2006,

§17). Ces trois sous-systèmes interconnectés influencent continuellement la conceptualisation du territoire.

La définition de territoire que je retiendrais pour l'exercice de ma recherche est donc grandement centrée sur les acteurs. C'est l'appropriation et l'interprétation des acteurs qui participent à la construction et à la définition des territoires.

Afin d'avoir en tête l'ensemble des processus qui participent à la construction du territoire et de ses projets, cette première sous-partie présentera les concepts de développement territorial dans une analyse méso-sociale, de gouvernance territoriale et des proximités.

1.1.1. Le développement territorial et la politique de la ville

Lorsque l'on analyse l'ESS, la politique de la ville et le territoire, on aborde souvent le concept de développement territorial. Le développement territorial vise à améliorer la situation d'un territoire, qu'il s'agisse de sa situation sociale, économique, environnementale, culturelle, politique, ou qu'il s'agisse d'un tout. Le développement territorial reconnaît les spécificités du territoire ; ses atouts, ses enjeux, ses défis. Il implique une approche globale qui prend en considération les interactions complexes entre les différents acteurs et les différentes dimensions du territoire. Ainsi, il n'existe pas de modèle unique de développement territorial :

« Chaque système s'auto-organise selon un processus constamment redéfini en fonction des évolutions internes et externes au territoire. Les spécificités locales, entre autres historiques, culturelles ou géographiques, les phénomènes de mémoire ou d'apprentissage amplifient le caractère unique de chaque expérience territoriale » (Leloup, 2010, §29).

On peut cependant identifier certaines dynamiques propres au développement territorial : la coordination d'acteurs ; la mise en œuvre d'un projet ; la structuration d'un espace et la création de régulation (*ibid*, 2010).

La première dynamique - la coordination des acteurs - soutient l'idée selon laquelle les acteurs du territoire interagissent et forment des réseaux autour de diverses activités. Ceci participe à la définition du territoire, crée un sentiment d'appartenance, produit un cadre commun. Les acteurs de différentes sphères tissent des partenariats et mènent ensemble des projets. La mise en œuvre dudit projet, c'est la seconde dynamique du développement territorial. En effet, le développement territorial implique nécessairement un projet. Il s'agit de révéler, transformer, valoriser les ressources du territoire autour d'un projet. *« Le terme de projet englobe l'ensemble des propositions et décisions faisant l'objet d'une construction collective propre au territoire (...), il constitue un arrangement plus ou moins cohérent, plus ou moins abouti et régulièrement renégocié » (Leloup, 2010, §24).* La troisième dynamique - la structuration de l'espace - sous-entend que le développement territorial se fait généralement dans un espace délimité. Cet espace comprend des caractéristiques

géographiques et administratives ; il est soumis à une autorité locale qui a des compétences spécifiques. Mais, tout comme la définition que nous retenons du territoire, cet espace a aussi des caractéristiques sociales, qui sont le résultat de la construction collective des acteurs qui le constituent. La quatrième dynamique - la création de régulation - renvoie aux normes et règles, formelles ou informelles, explicites ou implicites, qui régulent le développement territorial et les acteurs qui y sont impliqués.

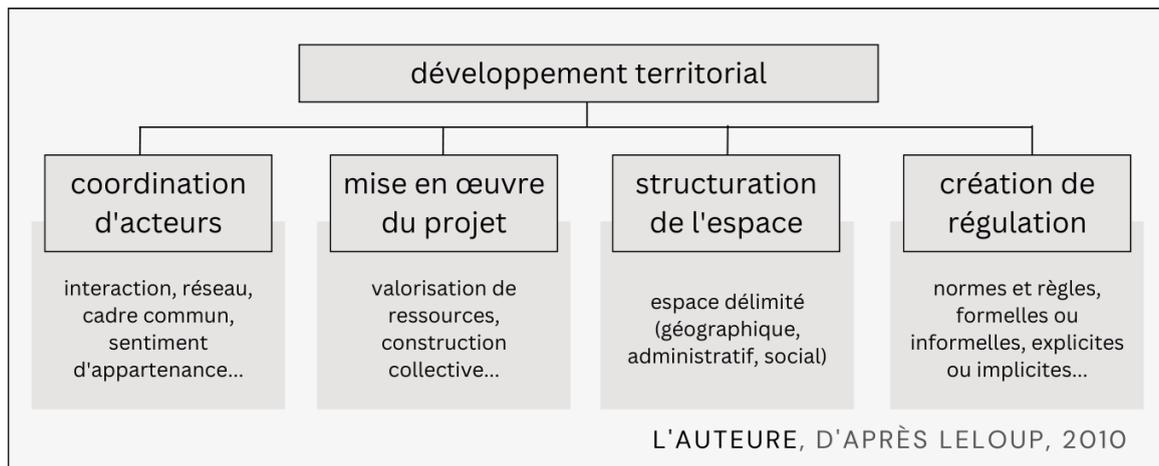


Figure 1. Grille d'analyse du développement territorial

Cette analyse des processus en œuvre lors du développement territorial permet de comprendre « *comment un espace, un ensemble d'acteurs et d'activités tendent à produire un système-territoire* » (Leloup, 2010, §3). Ces systèmes-territoires sont étudiés dans différentes disciplines et à différentes occasions. On entend par exemple parler en analyse économique et industrielle des systèmes productifs locaux, ou des systèmes locaux de compétences (Grossetti *et al*, 2006, Ferru, 2009). Mais cette approche s'avère également pertinente dans l'analyse de l'action publique, des actions menées par l'ESS et des actions de fabrique de la ville. Naturellement, une approche par le développement territorial est parfaitement adaptée à l'analyse de la politique de la ville. La politique de la ville peut d'ailleurs être perçue comme une composante spécifique du développement territorial. Elle vise en effet à améliorer la situation d'un territoire et en précise les modalités avancées par Fabienne Leloup dans sa recherche. Premièrement, elle définit des acteurs ; historiquement l'Etat, les collectivités et leurs établissements publics, ainsi que les habitants, les associations et les entreprises qui, de leur côté, se font une place de plus en plus importante dans la politique de la ville. Deuxièmement, elle définit effectivement un projet. Des contrats de villes sont signés pour définir les actions prioritaires à mener sur les quartiers inscrits en géographie prioritaire selon trois piliers : la cohésion sociale ; le cadre de vie et le renouvellement urbain ; et le développement économique. Troisièmement, le projet prend vie dans un espace géographiquement limité. Tous les quartiers prioritaires de la ville ont des frontières nettement définies et leur localisation précise est disponible sur les sites gouvernementaux. Enfin, la politique de la ville implique la création de régulations. Afin d'assurer des actions

cohérentes, un suivi du travail effectué et le respect des attentes des habitants, des normes, règles et valeurs sont partagés par le collectif.

Par ailleurs, il nous semble important de préciser que notre recherche s'inscrit dans une approche méso. Le système-territoire s'étudie par une analyse méso-sociale. L'évolution conceptuelle du territoire soulève les limites des analyses macro et micro-économiques. L'analyse à l'échelle micro permet d'examiner les comportements et les activités des personnes morales et physiques, à savoir les entreprises et les individus. Elle observe les pratiques et les usages quotidien dans les espaces domestiques ou les petits groupes. Cette approche peut alors négliger les influences et les facteurs structurels qui peuvent affecter les dynamiques des territoires. A l'opposé, l'échelle macro élargit la perspective et examine les tendances nationales, européennes ou même mondiales. Elle observe les classes sociales, les valeurs et les modes de vie à grande échelle. Cette approche peut alors masquer les spécificités territoriales et les dynamiques locales. Ainsi, le méso apparaît être l'échelle intermédiaire adéquate pour analyser les dynamiques des territoires (Sibille, 2022). A l'intervalle du micro et du macro, le méso examine les spécificités des territoires et prend en compte les interactions entre les acteurs économiques, les institutions locales, les infrastructures et les réseaux, ainsi que les caractéristiques géographiques, historiques et culturelles propres au territoire. On y observe plutôt des quartiers, des communes, des bassins économiques, etc. « *Le mésosystème est fait de processus de socialisation permis par des conventions, des règles qui se constituent au point mouvant d'interaction entre comportements individuels et formes institutionnels globales* » (Gilly, Pecqueur, 2002, §11).

La méso-analyse et le développement territorial s'appuient également sur le concept de gouvernance territoriale.

1.1.2. Les apports de la gouvernance territoriale

Comme nous l'avons vu, lorsque l'on aborde un territoire, il ne s'agit pas simplement de considérer ses caractéristiques géographiques ou ses limites administratives. La gouvernance territoriale nous invite à examiner les relations entre les acteurs locaux, les institutions, les politiques et les processus décisionnels qui façonnent le développement et la gestion du territoire. La définition du territoire comme construit social induit nécessairement de prendre en compte le concept de gouvernance territoriale.

La décentralisation, la multiplication des parties prenantes et les exigences en matière de démocratie ont contribué à l'émergence de la gouvernance territoriale en tant que concept clé dans la gestion des territoires (Torre, 2018). Traditionnellement, l'Etat jouait le rôle essentiel dans la gouvernance des territoires par le biais de dispositifs publics centralisés. Cependant, avec la décentralisation, le pouvoir s'est diffusé au sein du territoire national et s'opère désormais à des échelles beaucoup plus locales. Le champ d'action et l'autonomie des collectivités locales se sont fortement élargis. Ce qui était autrefois entre les mains de

l'Etat s'est retrouvé réparti dans des centaines d'établissements, des milliers de services et des millions de postes. Une nouvelle gouvernance s'est alors créée localement.

Pour ma recherche, je retiendrais la définition d'André Torre, ainsi que celle d'Hélène Rey-Valette *et al.* Ces deux définitions, bien que similaires, permettent l'une et l'autre de préciser les différentes composantes de la gouvernance territoriale.

La première définition présente la gouvernance territoriale comme :

« *Un processus de coordination entre des parties prenantes ou des acteurs de différentes natures (productifs, associatifs, particuliers, pouvoirs publics ou collectivités locales), aux ressources asymétriques, réunis autour d'enjeux territorialisés et contribuant avec l'aide d'outils et de structures appropriées à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelles, de projets communs pour le développement des territoires* » (Torre, Traversac, 2011).

La seconde définition présente la gouvernance territoriale comme :

« *Un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation), entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnels au sein des territoires* » (Rey-Valette et al, 2011, §4).

Ces deux définitions avancent effectivement les mêmes caractéristiques clés de la gouvernance territoriale. Leur comparaison permet ainsi de soulever différents facteurs à analyser dans ma recherche. Tout d'abord, on y retrouve la question de la coordination. Les deux définitions qualifient la gouvernance territoriale de « *processus de coordination* ». Cela suppose donc que les acteurs du territoire s'organisent, forment un réseau, un groupe, au sein duquel des actions sont identifiées et menées. « *Sans coordination (...), le territoire est voué à demeurer un espace passif qui subi les évolutions et les contraintes de son environnement extérieur* » (Hadjou, 2009, p.8). En d'autres termes, la coordination des acteurs du territoire leur assure un contrôle sur ce qu'il s'y passe. Et sans ce processus, le risque serait d'ailleurs de revenir à une définition du territoire limitée à son espace géographique. Les deux définitions s'accordent à dire que cette coordination s'opère entre différents acteurs, Il peut s'agir d'acteurs privés tels que les entreprises et les associations, et d'acteurs publics tels que les collectivités locales. Cette coordination doit s'opérer entre l'ensemble des acteurs qui participent à la définition du territoire.

Autre aspect qui ressort dans les deux définitions ; la transformation de ressources asymétriques en un projet commun pour répondre à des enjeux territoriaux. Cette construction commune se réalise grâce à un ensemble de mécanismes et dispositifs. Cela passe notamment par un partage des connaissances, des savoir-faire et de l'information, et par

la définition d'un cadre d'action commun selon des procédures et des mesures collectivement élaborées. La seconde définition fait la mention d'apprentissage collectif. Ces processus d'apprentissage collectif se produisent à la fois pour développer une compréhension commune des enjeux, des opportunités et des défis du territoire, mais aussi pour co-construire des objectifs et des actions, ou encore pour tirer des leçons des projets menés en collaboration.

Toute cette coordination, cette action collective et ses processus ne se font cependant pas sans difficulté. En effet, les définitions font toutes deux état de possibilités de conflits dans la gouvernance territoriale. « *Les territoires sécrètent des conflits et des oppositions au sein même des processus de production* » (Gilly, Pecqueur, 2002, §8). En effet, peuvent émerger des conflits d'usage des ressources, des conflits de pouvoir, des oppositions socio-économiques, des conflits culturels et identitaires, etc.

Il existe plusieurs typologies de la gouvernance territoriale. Nous retiendrons pour notre recherche les quatre régimes de gouvernance présentés par Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti en 2010 : gouvernance publique ou tutélaire ; gouvernance partenariale ou multilatérale ; gouvernance citoyenne et gouvernance quasi-marchande.

Dans un schéma de gouvernance publique, ce sont les acteurs publics qui définissent et mettent en œuvre des politiques publiques au service de l'intérêt général. Il peut arriver que ces acteurs publics délèguent à des acteurs privés non lucratifs, telles que les structures de l'ESS, la mise en œuvre des politiques et des services. C'est pour cela que la gouvernance publique est aussi appelée gouvernance tutélaire par les chercheurs. Souvent, les politiques et services dont il est question impactent, au-delà des individus, la collectivité dans son ensemble. La gouvernance tutélaire se caractérise par des financements très encadrés et notamment des subventions directes aux prestataires. On observe alors un double effet de tutelle, puisque les pouvoirs publics commandent et financent la production des services. On peut alors parler d'approche *top-down*, descendante, où les décisions sont prises par les pouvoirs publics. Si tout de même, des espaces de discussion et de coordination sont créés, c'est à l'initiative des pouvoirs publics eux-mêmes.

Dans le scénario d'une gouvernance partenariale ou multilatérale, les pouvoirs publics ne sont plus les seuls acteurs de la gouvernance. Ils jouent le rôle de facilitateur aux côtés de différents autres acteurs, publics et privés. Ici, les politiques et les services produits sont le fruit « *de dynamiques partenariales qui permettent la co-construction de l'intérêt général à partir de la diversité des intérêts en présence* » (Petrella, Richez-Battesti, 2010, §8). Le financement, lui aussi, provient de plusieurs sources. On observe souvent des co-financements mêlant fonds privés et publics. Cette gouvernance implique généralement des instances de coordination impliquant toutes les parties prenantes du projet.

La gouvernance citoyenne intègre également une pluralité d'acteurs, mais les pouvoirs publics n'y sont que très peu intégrés. On y retrouve davantage des acteurs de la société civile, à savoir des habitants, des collectifs, des associations, etc. Cette gouvernance territoriale est à l'opposé de la gouvernance publique ou tutélaire. On peut parler ici

d'approche *bottom-up*, ascendante, où les décisions émanent de la population. Ces revendications, si elles sont écoutées et prises en compte, peuvent impulser la création d'une gouvernance multilatérale qui aura plus de reconnaissance et d'effets.

Enfin, la gouvernance quasi-marchande se distingue par la mise en concurrence de différents prestataires potentiels par les pouvoirs publics. La production des services est « *uniquement assurée grâce à des appels d'offre ou à des mécanismes de délégation de service public instaurés par les pouvoirs publics* » (*ibid*, 2010, §10). Elle est différente de la gouvernance publique ou tutélaire car les prestataires sont issus des organismes privés lucratifs dont la sélection s'opère sur des critères d'efficacité, de réputation, etc.

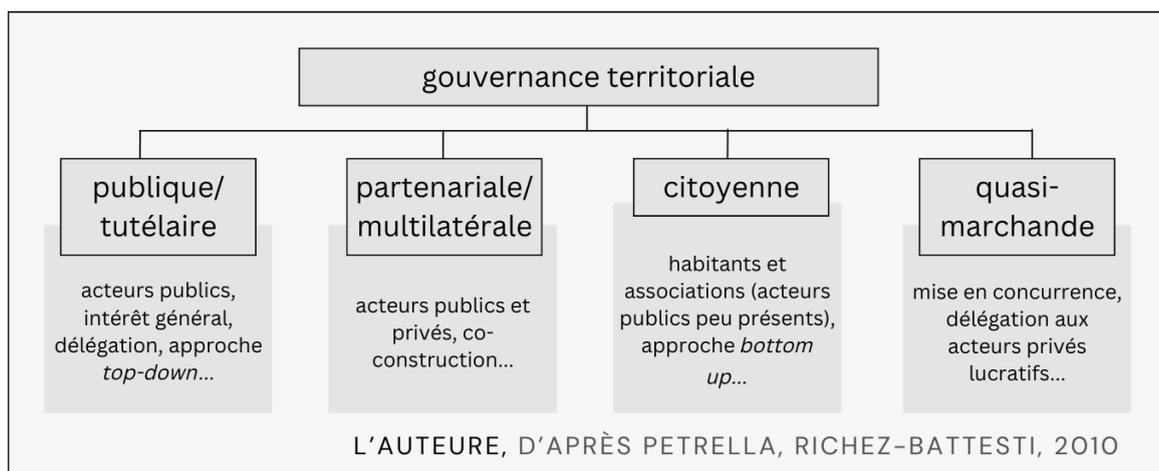


Figure 2. Typologie de la gouvernance territoriale

On ne peut traiter la question du territoire et de la gouvernance territoriale sans évoquer l'économie des proximités. Ces concepts sont étroitement liés et interdépendants. La gouvernance territoriale facilite l'activation des différentes formes de proximités. Les formes de proximités permettent la construction du territoire, soutiennent le développement des territoires et façonnent la gouvernance territoriale.

1.1.3. L'activation des formes de proximité au cœur des projets de territoire

L'école des proximités met en lumière l'importance des relations de proximité dans les processus économiques et sociaux. Elle propose une approche centrée sur les interactions entre les acteurs, la construction de réseaux de coopération et la circulation des connaissances pour favoriser le développement territorial et la production de services. La combinaison des différentes formes de proximité crée un système favorable à l'innovation, à l'apprentissage collectif et à la résolution des problèmes. Le concept des proximités est donc intrinsèquement lié aux questions de gouvernance territoriale.

Encore une fois, il existe plusieurs typologies des formes de proximités. Une typologie divise le concept en deux catégories. Il y aurait d'une part la proximité géographique, et d'autre part la proximité organisée (Torre, 2018). La proximité

géographique renvoie à la distance entre les acteurs, elle « *signe la clôture spatiale des relations* » (*ibid*, 2018, §13). Elle peut comprendre plusieurs sous acceptations : distances kilométriques, caractéristiques morphologiques des espaces, infrastructures, etc. Elle évoque les opportunités de rencontre des acteurs et leur localisation. Dans cette typologie, la proximité géographique se différencie selon qu'elle est subie ou recherchée. En effet, les acteurs peuvent chercher à activer cette forme de proximité pour se rapprocher d'autres acteurs, d'autres milieux, d'autres ressources. Cette proximité géographique peut cependant être non-désirée et subie si l'acteur n'est pas en mesure d'être localisé où il le souhaite. Si la proximité géographique analyse la séparation « *en terme de distance* », la proximité organisée traite, elle, de la séparation « *en terme d'organisation de la production* » (Gilly, Torre, 2000). Elle analyse donc la façon dont les acteurs sont proches, au-delà de l'aspect géographique. La proximité organisée est ici présentée comme ayant deux types d'activation ; la logique d'appartenance et la logique de similitude. La logique d'appartenance signifie que les acteurs activent la proximité organisée car ils appartiennent à un même collectif, un même réseau. La logique de similitude signifie, elle, que la proximité organisée est activée parce que les acteurs adhèrent à un cadre commun, partagent des valeurs, opèrent un certain alignement cognitif. Cette proximité organisée peut être activée par des relations et des dialogues directs ou indirects entre les acteurs.

Une autre typologie propose de diviser les formes de proximité en trois catégories : la proximité géographique, la proximité organisationnelle et la proximité institutionnelle (Pecqueur, Zimmermann, 2004). La proximité géographique est semblable à celle de la précédente typologie. La proximité organisationnelle fait référence aux méthodes utilisées pour construire le projet territorial. Elle implique une interaction directe entre les parties prenantes pour définir le rôle de chacun dans la production ou le portage d'un projet. Elle se manifeste donc généralement par une dimension relationnelle importante autour du projet. Enfin, la proximité institutionnelle « *s'exprime en référence aux principes, valeurs, et normes qui fondent l'adhésion des parties prenantes à un projet commun* » (Petrella, Richez-Battesti, 2010, §24). Contrairement à la proximité organisationnelle, elle n'implique pas nécessairement une interaction directe entre les acteurs, notamment dans le cadre où le système de valeurs et les normes sont connus de tous. On peut opérer un rapprochement entre la proximité organisée dans sa logique d'appartenance et la proximité organisationnelle. De même, la proximité organisée dans sa logique de similitude rejoint la proximité institutionnelle dans son rapport aux normes et au système de valeurs. Ces deux typologies sont donc semblables en plusieurs points.

D'autres typologies plus affinées ont été produites, proposant une segmentation verticale, des distinctions, et plusieurs sous-types (Bouba-Olga, Grossetti, 2008). Cependant, puisque ma recherche ne porte pas seulement sur l'économie des proximités mais sur le concept plus vaste d'intermédiation territoriale, nous retiendrons les trois formes de proximités énoncées précédemment, à savoir ; géographique, organisationnelle et institutionnelle.



Figure 3. Typologie des formes de proximité

L'activation des ces formes de proximités permet de faire territoire :

« Pour qu'il y ait territoire, il faut donc qu'il existe un recouvrement (certes, toujours partiel) d'une proximité géographique, d'une proximité organisationnelle (liée à des complémentarités technico-productives), d'une proximité institutionnelle (liée à des comportements cognitifs collectifs de recherche de solutions à des problèmes productifs) » (Gilly, Pecqueur, 2002, §12).

On peut d'ailleurs utiliser « le terme d'espace pour évoquer une proximité physique, le terme de réseau pour évoquer une proximité organisée et, enfin, le terme de territoire pour évoquer la conjonction de ces deux formes de proximité » (Bouba-Olga, Zimmermann, 2004).

Dans cette première sous-partie, nous avons expliqué différents concepts nécessaires à la compréhension de notre terrain d'étude, à savoir le développement territorial, la gouvernance territoriale et l'économie des proximités. La gouvernance territoriale et les proximités doivent être abordées ensemble dans l'analyse du développement territorial. Ces concepts se complètent, s'accompagnent, et ne peuvent être traités séparément, d'après nous. L'analyse des proximités apporte une meilleure compréhension du rôle des acteurs dans la construction du territoire et des projets. La gouvernance territoriale permet la construction et l'activation des différentes formes de proximités. Les deux concepts sont fortement mobilisés dans les projets de développement territorial.

Présenter ces trois concepts était également nécessaire afin d'introduire le concept clé de notre recherche ; l'intermédiation territoriale.

« Si pour certains auteurs la gouvernance territoriale et les activités de production agissent comme moteurs du développement territorial (Torre, 2018), l'intermédiation serait alors l'huile que l'on met dans les rouages du système territorial dans son ensemble afin de fluidifier, faciliter et permettre des décisions, des politiques publiques, des choix stratégiques et opérationnelles » (Nadou, Pecqueur, 2020, §14).

1.2. Une approche par l'intermédiation territoriale

L'intermédiation territoriale favorise le développement local, la coordination des parties prenantes et la résolution de problèmes communs. Elle met en marche les différentes formes de proximité et de gouvernance pour encourager et entretenir le développement des projets de territoire. L'intermédiation territoriale peut être utilisée dans différents domaines, tels que la gestion des ressources naturelles, l'aménagement du territoire, la planification urbaine, le développement économique, la revitalisation des quartiers, et bien d'autres encore. Pour comprendre ce concept, cette deuxième sous-partie présentera la définition de l'intermédiation, ainsi que la typologie des différents rôles des acteurs intermédiaires.

1.2.1. Définition de l'intermédiation territoriale

Tout comme le territoire, le concept d'intermédiation est mobilisé dans de nombreuses disciplines, mais y occupe un poids différent. Originellement emprunté en finance, la notion d'intermédiation se fait peu à peu une place en géographie, en aménagement ou dans d'autres disciplines. Partout, le concept d'intermédiation fait écho avec l'idée d'un « *entre-deux* » et d'une « *mise en lien* » (Nadou, Talandier, 2020). Dérivé du latin *intermedius*, le mot signifie qu'un sujet est interposé, intercalé, entre deux éléments. Ici donc, l'intermédiation suppose qu'une organisation ou un individu, est intercalé entre au moins deux autres organisations ou individus. Mais au-delà d'être un entre-deux, il y a aussi une mise en lien. « *L'intermédiation désigne ce qui crée du lien entre au moins deux personnes, deux secteurs, deux systèmes, deux agents socio-économiques* » (Nadou, Pecqueur, 2020, §1).

Le concept d'intermédiation territoriale fait alors référence à un processus par lequel des acteurs locaux agissent en tant qu'intermédiaires, en tant qu'entre-deux, pour faciliter les échanges, les interactions et les collaborations au sein d'un territoire. Il s'agit essentiellement de créer des liens et de favoriser la coopération entre les différentes parties prenantes, telles que les entreprises, les organisations, les institutions publiques, les habitants et les habitantes, etc. L'intermédiation territoriale assure par la mise en relation et en dialogue des acteurs, « *la création ou la facilitation de liens et de passerelles entre des logiques, des secteurs, des sphères, des intérêts, qui parfois même, peuvent ne pas se connaître* » (Nadou, Pecqueur, 2020, §10). Elle opère des rapprochements entre différents secteurs et permet d'accorder des intérêts souvent divergents.

L'intermédiation territoriale est alors au service du développement économique et social d'un territoire. Elle facilite le maniement des ressources locales et favorise la création de synergies.

« Si l'aménagement du territoire et la planification imposent explicitement ou implicitement des mécanismes de coordination et des périmètres de dialogue entre acteurs locaux, c'est bien parce qu'il existe des processus d'intermédiation

entre et avec ces mêmes acteurs que la gouvernance et la coordination des plans et des programmes peuvent fonctionner » (Nadou, Pecqueur, 2020, §4).

Cela peut impliquer la mise en place de réseaux et de plateformes de collaboration, l'organisation d'événements et de rencontres, la promotion de projets communs, la facilitation des échanges d'informations et de connaissances, ainsi que le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat local. Les intermédiaires territoriaux jouent alors un rôle clé dans ce processus. Ils facilitent les projets, en identifiant les besoins et les opportunités du territoire, en mobilisant les parties prenantes, en facilitant les négociations et les partenariats, et en coordonnant les actions collectives. Ils peuvent également fournir un soutien technique, financier ou logistique aux acteurs locaux.

On peut alors définir l'intermédiation territoriale comme « *un ensemble de processus, formels et informels, institutionnalisés ou non, régulateurs des relations entre acteurs - principalement locaux - et de leurs comportements, afin de favoriser le projet de développement territorial et de construction des territoires projets » (Nadou, Pecqueur, 2020, §9) Ainsi, « l'intermédiation territoriale s'inscrit à la fois dans un système de lieux ; un système de liens et un système d'acteurs, avec des dispositifs et outils qui y sont associés » (ibid, 2020, §5). Elle harmonise le territoire, ses acteurs, ses projets, et les relations qu'ils entretiennent. Elle permet l'articulation entre les différents acteurs nécessaires à la réussite des projets de développement territorial. L'intermédiation est indispensable parce qu'elle permet de surmonter les conflits et les désaccords naturellement générés par le comportement des acteurs dans les processus de production. Elle peut même permettre de les prévenir et d'éviter leur apparition.*

L'intermédiation peut se faire par un ou plusieurs acteurs et de plusieurs manières. Traditionnellement, comme pour les questions de gouvernance, les pouvoirs publics étaient considérés comme les seuls acteurs intermédiaires. Cela peut s'expliquer du fait que l'acteur public détient « *une vision d'ensemble du territoire et une connaissance fine de l'écosystème local » et dans « la mesure où il n'est pas à la recherche d'objectifs pécuniaires, contrairement aux acteurs privés » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §17). Seulement, cette légitimité est de plus en plus remise en question, et d'autres acteurs se font une place dans l'intermédiation territoriale. Nous pensons notamment à l'ESS, qui se montre « *créatrice et porteuse d'innovations sociales et territoriales en favorisant les proximités entre producteurs locaux » (ibid, 2020, §11). Les acteurs de l'intermédiation se multiplient, et les fonctions aussi. On retrouve effectivement différentes catégories de rôles occupés par les acteurs intermédiaires.**

1.2.2. Le rôle des acteurs intermédiaires

Comme pour les autres concepts que nous abordons dans notre recherche, il existe plusieurs typologies des rôles des acteurs intermédiaires. Nous nous appuyons dans notre recherche sur les cinq rôles d'intermédiation suivants : l'entremetteur, le facilitateur, le

médiateur, l'orchestrateur et l'innovateur (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020). La particularité de cette typologie est qu'elle s'applique aux projets d'innovation. C'est un élément qui s'avère intéressant dans le cadre de notre recherche. Voici comment les auteurs définissent les cinq rôles.

L'entremetteur assure la mise en relation des acteurs. Il aide la rencontre entre les acteurs, mais aide aussi des acteurs à en découvrir d'autres, en délivrant des informations sur leur existence, leur objet, etc. L'entremetteur, en rapprochant les acteurs et en organisant des rencontres, active une forme de proximité géographique. Il active aussi la proximité organisationnelle car il participe à l'identification des acteurs qui portent le projet et les met en réseau.

Le facilitateur est chargé d'assurer la circulation de l'information et des savoirs entre les acteurs. En facilitant le partage des connaissances entre les parties prenantes, le facilitateur fortifie la pérennité des échanges, des relations et du projet dans son ensemble. Cette fonction participe donc à la création de références communes, d'un alignement cognitif, qui facilite le pilotage du projet. Ce rôle permet notamment la production d'apprentissage collectif et de partage de bonnes pratiques. Cela concède également aux acteurs un certain sentiment d'appartenance. Le facilitateur aide donc à consolider le collectif. « *C'est via les fonctions du facilitateur que la variété des proximités potentiellement activées est la plus grande* » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §29). Le facilitateur peut organiser des temps d'échanges, de formations, où les acteurs font l'expérience d'une proximité géographique. La création du collectif, elle, fait appel à la proximité organisationnelle, et parfois aussi à la proximité institutionnelle en développant des normes et valeurs communes.

Le médiateur « *joue un double rôle : celui d'intermédiaire de confiance (c'est-à-dire qu'il sert au moment où la confiance entre les partenaires n'est pas encore établie) et celui de développeur de confiance avec l'objectif que les partenaires puissent se passer de lui par la suite* » (ibid, 2020, §29). Le médiateur participe donc à la création d'un cadre professionnel sécurisé qui régule la relation des partenaires. Il active donc la proximité organisationnelle.

L'orchestrateur a pour objectif de créer et maintenir un réseau, il fait ce qu'on appelle du réseautage. Ce réseau peut se matérialiser sous la forme de systèmes d'acteurs spécifiques tels que les systèmes productifs locaux ou les systèmes de compétences locales. Pour cela, l'orchestrateur doit repérer les besoins et avoir connaissance des aptitudes de chacun de telle sorte qu'il est en mesure de proposer un nouveau partenaire dans le système ou d'en faire la promotion à l'extérieur. Une fois le réseau constitué, l'orchestrateur se doit de le maintenir. Il active également les différentes formes de proximité.

L'innovateur participe au processus d'innovation dans les différentes étapes du projet. Il peut intervenir à la genèse et être à l'origine de propositions innovantes au moment de définir les modalités de production. Il peut aussi intervenir au terme quand il s'agit d'exploiter les résultats, d'évaluer l'innovation du projet. C'est le rôle qui a le plus faible potentiel pour activer les différentes formes de proximité, même s'il est possible qu'il active

une proximité organisationnelle et institutionnelle en harmonisant les pratiques et en élaborant de nouvelles normes cognitives.

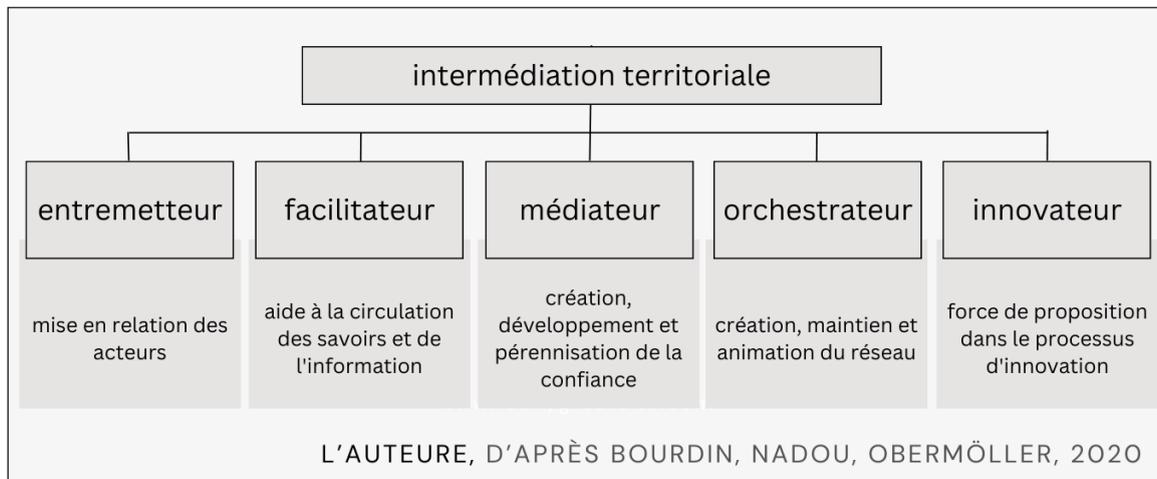


Figure 4. Typologie de l'intermédiation territoriale

Cette typologie est pertinente dans le cadre de notre recherche car elle traite de dynamique territoriale en innovation. Elle regroupe à la fois les fonctions de courtage qui permettent de « *favoriser un processus d'innovation existant en fournissant des contenus variés, [et] les fonctions de réseautage [qui] sont destinées à assurer les bonnes conditions de réseau pour un objectif d'innovation délimité* » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §20). Les trois premiers rôles se retrouvent dans plusieurs typologies et occupent des rôles que l'on pourrait qualifier de classique. L'orchestrateur est un peu plus spécifique, mais celui qui l'est surtout ; c'est l'innovateur. Ce rôle dépasse les simples fonctions de l'intermédiation au sens strict et fait de l'intermédiaire un acteur clé dans le processus d'innovation. L'acteur n'est alors pas seulement intermédiaire ; il participe directement au processus, mais il facilite la collaboration des acteurs et la production.

Maintenant que nous avons dressé l'état de l'art, il s'agira dans la seconde partie de notre recherche, d'appliquer le cadre conceptuel à notre cas. Nous y mobiliserons principalement la typologie de l'intermédiation territoriale (figure 4, page 23). Nous aborderons également la typologie des formes de proximité (figure 3, page 19). Les concepts de développement territorial et de gouvernance territoriale ne seront pas traités dans cette seconde partie. Le premier servait principalement à dresser le cadre de la politique de la ville, dans laquelle s'ancre notre cas d'étude. Le second sera, quant à lui, à nouveau mobilisé en troisième et dernière partie.

2. L'intermédiation territoriale du projet d'occupation temporaire de La Duchesse

Cette seconde partie vise donc à analyser les verbatims des sept entretiens à la lumière du concept d'intermédiation territoriale afin de dresser le rôle de chacun des acteurs.

Les entretiens ont confirmé que La Duchesse est un projet assurément partenarial, avec un fort ancrage territorial. Les personnes rencontrées en ont toute fait mention : « *faire un projet dynamique, où c'est pas un seul acteur qui vient tout seul, on crée une dynamique et on est quand même plus fort quand on est ensemble* » (entretien A) ; « *donner le sentiment que c'était un projet collectif* » (entretien C) ; « *un travail qui a été fait à plusieurs* » (entretien D)... Il s'agit d'un projet aux nombreux intermédiaires possibles. Tous les acteurs du projet présentent des dimensions ramenant à différents rôles de l'intermédiation territoriale. Nous remarquons cependant des rôles prédominants chez certains acteurs.

2.1. Les principaux rôles joués par les acteurs intermédiaires de La Duchesse

Nous relevons, à travers l'analyse des entretiens et des éléments à notre disposition, trois rôles distinctement joués par trois des acteurs de l'occupation temporaire de La Duchesse. Il s'agit des rôles d'entremetteur, de médiateur et d'orchestrateur. Ces rôles sont respectivement occupés par la Mission Lyon La Duchère, Lyon Métropole Habitat et Ma Friche Urbaine.

2.1.1. Un projet territorial et partenarial : l'acteur public et le rôle d'entremetteur

Christophe, directeur de La Mission Lyon La Duchère, retrace, dès le début de l'entretien, l'historique du projet de La Duchesse. Il mentionne le renouvellement urbain et explique que des habitants alertaient sur le fait que le secteur du Château était « *en décrochage* ». C'est à cette période que le secteur du Château est fléché pour rejoindre la deuxième phase du GPV. Mais une réflexion porte également sur l'aspect social du quartier et sur des actions à plus court terme. La Mission Lyon La Duchère constate en effet que le « *quartier ne vit pas très bien pour différentes raisons et qu'il y a une occupation de l'espace public qui ne favorise pas une vie sociale* ». Il a alors rapidement été question de rassembler les acteurs du territoire pour aborder le sujet. Christophe explique qu'un « *groupe de travail partenarial avait été monté et piloté par la chargée de développement social* ». Ce groupe territorial « *réunit l'ensemble des acteurs pour envisager des actions et du suivi un peu précis sur le secteur Château* ». Il « *se monte fin 2019 de manière concrète* ».

Pour Christophe, l'objectif est clair ; *« c'était vraiment de mettre en réseau l'ensemble des partenaires du quartier, qui sont implantés au Château, ou pas, pour qu'il y ait des rencontres »*. La Mission Lyon La Duchère occupe alors ici le rôle d'entremetteur. Elle a assuré, à travers le groupe territorial, la mise en relation des acteurs. Cela a activé deux formes de proximités ; d'une part la proximité géographique car les acteurs se sont rencontrés physiquement, et d'autre part la proximité organisationnelle en produisant un réseau, un groupe, autour d'un projet. Et cette mise en réseau est un succès. Début 2021, une phase de diagnostic comprenant plusieurs thématiques est lancée : les acteurs y traitent les questions d'emploi, d'éducation, de précarité, de santé et de cadre de vie. Christophe explique qu'à l'atelier, *« il y a l'ensemble des partenaires présents (...) ils sont pas moins de dix par groupe, donc il y a pas moins de cinquante personnes quand même qui sont autour de la table »*.

Un autre objectif était le *« partage d'information »*. Christophe explique qu'il *« y avait pas mal de fausses informations qui passaient, notamment auprès des habitants (...) donc l'idée c'était vraiment qu'il puisse y avoir l'ensemble des partenaires pour que chacun ait la bonne info au bon moment »*. Il ajoute que cela *« permet à tous les partenaires qui sont pas forcément aguerris sur le sujet de savoir comment ça se passe et quand ils sont interpellés par leurs habitants, leurs usagers, ils ont des éléments de réponse à apporter »*.

C'est à l'issue de ce diagnostic que naît l'idée *« de pouvoir investir un lieu qui serait repéré, identifié par les habitants, sur lequel il pourrait y avoir des actions un peu régulières »*. Cette idée se vérifie aussi auprès de Joris, chargé d'études ESS à LMH. Il explique lors de notre entretien que l'idée d'occuper ce lieu a émergé suite à ces discussions, ces remontées de terrain : *« on a des remontées de terrain, de se dire, ce serait bien qu'on fasse quelque chose avec cette galette commerciale... remontées de terrain, en général, c'est GPV, métro³, ville, nous, en interne »*. Joris fait sans doute ici allusion, parmi d'autres sources d'information, au groupe territorial dont parle Christophe.

Christophe explique ensuite, sans donner de détails, que durant l'été 2021, *« LMH missionne Ma Friche Urbaine, pour définir une occupation de la galette commerciale »*. Il dit que :

« C'est à ce moment-là où il y a un peu le passage de relais, puisque du coup Ma Friche Urbaine derrière prend un peu le lead sur la manière dont on doit programmer l'occupation de ce lieu et comment ça peut s'envisager, ça peut se monter pour que tout le monde retombe sur ses pattes financièrement et que les habitants s'y retrouvent également (...). Nous, on reste associé de manière assez fine, mais on est plus, on va dire, on est plus maître d'ouvrage sur ce projet, c'est du coup Ma Friche Urbaine qui prend le relais ».

³ Métropole

Le directeur explique ainsi que La Mission Lyon La Duchère est restée associée « à toutes les discussions, toutes les réflexions, jusqu'à l'ouverture », mais que son rôle était plus en amont :

« Pour moi, le groupe territorial il a quand même beaucoup, il avait déjà pas mal préparé le terrain, parce que du coup les gens étaient assez... ils ont vraiment joué le jeu, et tout le monde a vraiment contribué à produire des choses, ça a fait rentrer les gens en résonance (...), le groupe territorial a vraiment été le ciment de tout ça et a permis de mettre tout le monde sur les rails... de porter le collectif quoi ».

Plus loin dans l'entretien, Christophe réinsiste sur le rôle qu'a joué l'acteur public sur les prémices du projet d'occupation temporaire, il avance : « je pense que nous, on a initié, on a initié un peu l'environnement sur ce projet-là. Et après, effectivement, Ma Friche Urbaine a été, a été... aux manettes pour finaliser et puis construire le projet définitif ».

Nous relevons deux choses intéressantes dans cette déclaration. D'une part, il s'agit de la mention à l'environnement. La Mission Lyon La Duchère aurait permis d'aligner les différents acteurs du groupe autour du projet, activant ainsi la proximité institutionnelle. D'une certaine façon, on peut même imaginer que le groupe territorial du Château a participé à la création - à la définition - du territoire projet par ses acteurs. D'autre part, il est également intéressant de noter, qu'ici encore, d'après le directeur, le passage de relais ne s'est pas effectué entre le GPV et LMH, mais entre le GPV et Ma Friche Urbaine. Ainsi, d'après le directeur, La Mission Lyon La Duchère aurait occupé le rôle d'entremetteur jusqu'à ce que LMH missionne Ma Friche Urbaine. Il est alors nécessaire d'analyser le rôle qu'a pu jouer le bailleur social dans « ce passage de relais ».

2.1.2. Un projet basé sur la confiance : le propriétaire et le rôle de médiateur

Pour analyser le rôle de Lyon Métropole Habitat dans l'intermédiation territoriale de La Duchesse, il est intéressant de regarder le rôle de ses équipes salariées. Annabelle, adjointe au directeur de l'agence de Lyon, explique lors de l'entretien : « le foncier c'est le foncier, les finances c'est les finances, tout ce qui est baux ça va être Claire⁴. On est plusieurs et chacun représente bien sa mission ». Certains enquêtés ont d'ailleurs spécifié certains salariés ou services comme parties prenantes de La Duchesse plutôt que LMH dans son ensemble. Notamment, lorsque nous rencontrons Rémi et Annabelle, tous deux salariés de LMH, ils n'évoquent pas l'office comme élément déclencheur du projet mais bien Joris, chargé d'études ESS de la DISP : « C'est Joris qui parlait beaucoup d'occupation temporaire. Et il vendait ce projet d'occupation temporaire. » (entretien B) ; « ah beh grâce à l'arrivée de Joris [rire] tout simplement » (entretien C).

⁴ Gestionnaire des locaux d'activité chez Lyon Métropole Habitat

Lors de notre entretien avec Joris, ce dernier retrace également l'historique du projet, mais de façon plus brève. Il nous fait part des différents facteurs qui ont motivé ce projet d'occupation temporaire et décrit rapidement avoir organisé les visites de la galette commerciale via son réseau, et d'avoir porté la candidature de Ma Friche Urbaine en interne, à un comité de pilotage : « *j'ai choisi et proposé Ma Friche Urbaine... au début, il y a eu des réticences, parce que trop petite structure, pas assez d'expérience, est-ce qu'elle a les épaulés, est-ce qu'elle a le réseau...* ». Il développe ensuite et annonce qu'il ont fait le choix de les prendre, « *de leur faire confiance* ». Il précise : « *de se dire que cette confiance qu'on leur accorde, beh elles⁵ nous le rétribuerons d'une manière ou d'une autre* ». Lorsque nous demandons à Joris ce qui a permis de passer de la réticence à la confiance, il répond sans hésiter « *moi* » et précise : « *si j'étais pas là ça passait pas Mireille* », l'ancienne directrice de la direction de Joris. Il explique donc que, sans son travail pour convaincre et rassurer, la candidature de Ma Friche Urbaine n'aurait pas été acceptée par sa supérieure, et n'aurait donc pas fait son chemin jusqu'aux hautes instances de décisions de l'office public.

Joris avait également déjà rencontré certaines réticences face au projet d'occupation temporaire dans son ensemble. Il explique : « *c'était quelque chose de nouveau pour LMH. Tout ce qui est nouveau, beh est-ce que c'est tout en bas ou tout en haut de la liste ? Je te laisse faire ta conclusion* ». Rémi, le responsable du développement social, confirme la présence d'une certaine méfiance face au projet d'occupation temporaire : « *au début j'étais un peu sceptique parce que je voyais tous les travaux qu'il y avait à faire et que je me disais c'est beaucoup, beaucoup d'argent qui étaient dépensés pour un avenir qui était sur du court terme* ». Joris fait état du même phénomène : « *généralement, l'ESS, l'innovation sociale, etc. c'est "ouh la ça coûte de l'argent, c'est quoi les plus values ?", là on arrive à pas perdre d'argent, on apporte une plus-value, donc là c'est des grosses victoires* ». Christophe, directeur de La Mission Lyon La Duchère, semble avoir eu écho du travail réalisé par Joris car il évoque lors de notre entretien « *la volonté d'LMH d'intervenir sur le site, ce qui n'était pas forcément gagné d'entrée* ».

Nous devinons ici que Joris a joué le rôle de médiateur, et ce surtout auprès même de ses collègues dans un premier temps. Il a dû convaincre, « *montrer que ça marche* » et créer un sentiment de confiance pour faire accepter le projet et la candidature de Ma Friche Urbaine. Il a en effet été nécessaire pour créer et développer la confiance entre les partenaires puisqu'elle n'existait pas de fait.

Il s'est également assuré de maintenir cette confiance au cours du projet. Joris explique qu'il s'est assuré que chaque partenaire qui s'ajoutait ou découvrait le projet, soit rassuré. Il raconte que les équipes des structures partenaires et de LMH ont changé et qu'il est l'un des derniers à travailler « *sur ce projet depuis le tout début* ». Il explique notamment qu'il a passé beaucoup de temps « *à chaque fois, prendre quelqu'un, lui expliquer depuis le début...* ».

⁵ Les co-dirigeantes de Ma Friche Urbaine

Sa position, bien qu'elle ait entraîné des réticences, a été fortement appréciée par certains salariés. Annabelle explique notamment :

« En fait, le rôle de Joris en arrivant à LMH, on l'a tous beaucoup apprécié, parce que c'était celui qui ne répondait pas tout le temps "non ce n'est pas possible, ce n'est pas possible" (...) Joris, lui, nous a ouvert des portes sur ce qui existait ailleurs, sur les possibilités... sur ce qu'on pouvait faire ».

Joris annonce que le projet a été accepté en partie grâce à de précédents projets innovants qui ont fonctionné, et que celui-ci permettra de soutenir de futures propositions : *« il y a d'autres projets où ça s'est super bien passé qui mettent un peu de l'eau dans le moulin de l'innovation sociale... donc après ça légitime tout ça ».*

Le travail de médiation réalisé par Joris a eu des effets sur l'accompagnement de Ma Friche Urbaine. Manuel, coordinateur de La Duchesse, répète à plusieurs reprises lors de l'entretien que la confiance régnait entre eux et le bailleur : *« l'accompagnement a déjà été largement facilité par la confiance que LMH nous a fait »* ; *« il y a eu une grande confiance »* ; *« l'accompagnement était bon, beh super parce que c'est Ma Friche Urbaine [rire], mais aussi parce que LMH a fait confiance et a suivi nos propositions ».* Joris affirme cette confiance : *« j'ai une totale confiance en Ma Friche Urbaine ».*

Joris délivre ensuite : *« LMH a le rôle de catalyseur ».* Nous trouvons l'usage de ce mot intéressant. Le dictionnaire Larousse donne la définition suivante : un catalyseur est *« une substance qui augmente la vitesse d'une réaction chimique sans paraître participer à cette réaction ; un élément qui provoque une réaction par sa seule présence ou par son intervention ».* Joris précise ensuite : *« on agglomère toutes ses énergies, et on essaie d'en faire, avec Ma Friche Urbaine, un projet cohérent ».* Ainsi, Joris serait un élément essentiel au projet sans pourtant y paraître. Cette idée se retrouve dans la suite de notre entretien :

« Après moi, j'essaye de me, j'ai fait mon rôle, moi j'estime, mais maintenant... mon rôle c'est de créer, mettre en place, et une fois que c'est viable, de laisser s'auto-gérer. Donc Ma Friche Urbaine a sa bonne place, l'agence qui s'implique toujours, le côté développement social qui recoupe les wagons avec Gilliane⁶ qui va vraiment se remettre à fond là-dedans. Et moi je dézoome et puis c'est aux autres acteurs de... maintenant elle appartient à tout le monde La Duchesse. »

Ici encore, nous reconnaissons le rôle du médiateur. Le médiateur développe la confiance et participe à la création d'un cadre professionnel, de telle sorte que les partenaires puissent se passer de lui par la suite (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020). Joris estime que *« c'est un rôle de chef de projet »*, et ajoute ; *« un rôle central quoi, tout simplement ».*

Joris n'est cependant pas le seul salarié de LMH à être amené à travailler sur La Duchesse. Comme l'expliquait Annabelle, d'autres fonctions de l'office public sont mobilisées. Rémi et Joris mentionnent notamment les travaux et le financement qui ont été

⁶ Cheffe de projet développement social à LMH sur le secteur de l'agence de Lyon

porté par LMH : « le rôle de LMH ça a été de faire les travaux, de rendre possible ce projet, d'avoir l'ambition que ça aboutisse, d'avoir les reins financiers solides pour pouvoir que ça aboutisse » (entretien B) ; « on a eu un bailleur très, très facilitant. On a pris en charge tout seul les travaux. C'est LMH qui a mis beaucoup de ressources humaines, c'est nous qui avons payé l'AMO⁷ tout seul. Enfin voilà, LMH était vraiment moteur » (entretien A). Annabelle, elle, mentionne le rôle de l'agence, davantage porté sur les locataires : « quand on nous sollicite en tant qu'agence, c'est surtout pour faire le lien avec les habitants ». En effet, depuis le mois de juillet, Annabelle envoie notamment le programme de La Duchesse aux locataires de la barre 110, ce qui peut participer à augmenter la confiance entre Ma Friche Urbaine et les locataires. Manuel met cependant en garde ; cela pourrait au contraire impacter négativement la confiance accordée à Ma Friche Urbaine : « on avait dit qu'il fallait pas trop qu'LMH, fallait pas trop que nous on soit identifié avec LMH parce que certains locataires les détestent un peu en général ».

Enfin, un autre rôle qui ressort de plusieurs entretiens, c'est celui de communiquer sur le projet auprès des institutions. Joris explique que la communication sur le programme de La Duchesse est entre les mains de Ma Friche Urbaine mais précise : « dès que ça sort du spectre très local, dès que c'est métropolitain je m'en occuperai. Et encore plus loin que métropolitain, quand c'est national je m'en occupe aussi. Typiquement l'USH⁸ ils sont déjà super intéressés ». Lucas, occupant de La Duchesse, confirme : « j'imagine que Lyon Métropole Habitat, c'est plus au niveau institutionnel, et Ma Friche Urbaine, plus avec les acteurs comme nous, les locataires, on va dire ». En communiquant auprès des institutions, Lyon Métropole Habitat renforce son rôle de médiation. En effet, « la confiance est suscitée à la fois entre les membres du dispositif, mais également vis-à-vis d'acteurs externes, tels que d'autres acteurs publics ou de potentiels clients ou financeurs » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §61). Dans leur travail de recherche, les auteurs mentionnent notamment l'obtention des labels « pôle de compétitivité » ou « French Tech ». L'USH met en avant des projets lors de son congrès annuel et remet des prix, ce qui peut présenter un effet similaire.

Le rôle de médiateur occupé par Lyon Métropole Habitat active la proximité organisationnelle. En effet, il renforce le sentiment d'appartenance au groupe « par la création d'un sentiment de faire partie d'une communauté d'acteurs que l'on côtoie régulièrement et en qui on peut placer une certaine confiance » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §62). En convaincant les différentes parties, LMH a également ici activé la proximité institutionnelle. En modifiant l'avis des partenaires vis-à-vis de l'innovation et en les rassurant sur les différentes réticences qu'ils pouvaient exprimer, Joris a permis de lisser les principes des uns et des autres pour arriver à un certain partage de valeurs. La proximité géographique n'est pas activée autant qu'elle le pourrait. Peu de réunions physiques sont organisées par le biais de Lyon Métropole Habitat et son rôle de médiateur.

⁷ Assistance à maîtrise d'ouvrage

⁸ L'Union Sociale pour l'Habitat

2.1.3. Un projet en réseau : le gestionnaire et le rôle d'orchestrateur

Dès le début de l'entretien, lorsque nous demandons à Manuel, salarié de Ma Friche Urbaine et coordinateur de La Duchesse, de se présenter, il répond : « *Mon rôle, c'est de faire le lien avec les occupants, entre les occupants, le quartier, LMH, et les institutions. Et animer, enfin pas animer, mais garantir l'animation de La Duchesse au quotidien et son bon fonctionnement* ». D'emblée, donc, il se présente comme l'intermédiaire entre les différentes parties prenantes du projet. Et très rapidement, notre intuition se confirme : Ma Friche Urbaine joue le rôle d'orchestrateur dans le projet de La Duchesse. Lorsque nous demandons à Manuel quelles sont ses tâches principales, voilà sa réponse : « *le principal, et ce sur quoi je passe aussi pas mal de temps, c'est trouver des partenariats, tisser des liens avec les structures du territoire pour créer des partenariats, pour faire venir des gens, faire des activités à La Duchesse* ». Manuel, en tant qu'entremetteur, est chargé de monter le réseau qui gravite autour et qui constitue La Duchesse. Ma Friche Urbaine a d'ailleurs contribué à la constitution du réseau, et ce depuis les prémices du projet. Annabelle nous explique notamment qu'en 2021, pour imaginer le projet :

« Pendant un mois et demi, tous les mercredis, ils faisaient des permanences sur place en invitant personnellement différents partenaires. C'est pas "j'envoie à 15 000 personnes et peut-être qu'on aura la chance d'avoir 10% de réponse" ; c'est qu'ils ont vraiment ciblé, c'est que ça leur a coûté un temps pas possible hein, autant physiquement que relationnel. Il fallait qu'ils aillent... bah si on invite pour venir chez nous, il faut que quand on nous invite pour aller chez eux, faut qu'on soit présent, donc c'est très énergivore, tout ça donc en fait, ils ont beaucoup rassemblé, beaucoup pris de contact physique et les ont beaucoup conviés à Ma Friche Urbaine, à La Duchesse. ».

Cette fonction de réseautage est restée occupée par Ma Friche Urbaine dans la suite du projet. Le rôle d'orchestrateur se manifeste alors sous plusieurs dispositifs, qui sont tous « *des activités nécessaires à la structuration sur le territoire de relations et de dialogue entre les acteurs et propices à créer des conditions du développement territorial* » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §65). Les auteurs en citent plusieurs exemples. Premièrement, il est question de « *faire l'intermédiaire entre l'entreprise et les politiques publiques ; être proche des élus* » (ibid, 2020, §65). Ma Friche Urbaine remplit cette fonction puisque Manuel explique échanger « *beaucoup par mail avec les acteurs du territoire et les collectivités* ». Par ailleurs, Annabelle, adjointe au directeur de l'agence de Lyon du bailleur social, nous dit pendant notre entretien :

« Au fur et à mesure de l'avancée des projets, ma friche urbaine a monté, alors je vais pas avoir les bons termes hein, mais genre un comité directeur, un comité de pilotage, un comité, tu vois ? Et à chaque fois en fait, ils ont réussi à mettre des partenaires locaux ou représentants de la ville ou de la métropole dans cet exécutif. ».

Nathalie, co-dirigeante de Ma Friche Urbaine, soutient également cette idée dans son discours d'inauguration de La Duchesse : « *On a impliqué tout un panel d'acteurs dans la conception du projet. Dans l'instance, dans le comité de direction, on avait la mairie du 9ème, La Mission Duchère, la ville de Lyon...* ».

Les auteurs mentionnent également le fait que l'orchestrateur doit « *rendre le territoire attractif pour des acteurs externes (attirer des créateurs d'entreprise, des clients, des fournisseurs, des partenaires, des financeurs)* » (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020, §65). Ici aussi, Ma Friche Urbaine semble correspondre. En effet, Lucas, co-dirigeant de Ozed, entreprise occupante de La Duchesse, nous explique lors de notre entretien : « *on nous a bien vendu le truc aussi* ». Les jeunes entrepreneurs étaient auparavant installés au village des créateurs dans le 1er arrondissement de Lyon. Aujourd'hui, ils sont implantés dans le quartier de La Duchère. Lucas explique que ce choix a surpris leur entourage, mais il ne semble pas partager leurs réticences. Pour lui, lorsque Nathalie, qu'il connaissait déjà avant, lui parle de La Duchesse, il trouve rapidement que cela pourrait être « *un lieu où on pourrait être, comment dire, s'épanouir* ».

Les auteurs avancent également le fait d'orienter « *les activités économiques sur le territoire* » (ibid, 2020, §65). Ma Friche Urbaine a en effet joué un rôle dans l'orientation qu'a prise La Duchesse concernant les activités qui sont implantées. L'équipe a pris le soin de sélectionner les associations, artistes et entreprises occupantes. Céline, calligraphe et enlumineuse, occupante de La Duchesse, nous confie lors de notre entretien :

« *Je trouve ça agréable qu'on soit à la fois des artistes et à la fois des gens comme Ozed qui commercialise des lunettes... on est vraiment des profils très différents. Est-ce que c'est une volonté de ma friche urbaine ? Est-ce que c'est voulu ? Moi j'ai cru comprendre qu'il y a eu beaucoup de réunions en amont pour choisir, avant d'accéder...* ».

D'autres entretiens nous confirment la sélection effectuée par Ma Friche Urbaine : « *il y a eu des entretiens, Ma Friche Urbaine choisissait et nous demandait notre avis* » (entretien C). Blandine, présidente de Lyon Métropole Habitat, déclare dans son discours lors de l'inauguration que « *Ma Friche Urbaine a fait un très beau travail et a su non seulement mobiliser et sélectionner les candidats, les varier, les coordonner...* ». D'après les occupants, la façon dont ce groupe a été constitué assure une bonne synergie au sein du groupe : « *ça permet d'avoir une synergie de groupe* » (entretien F) ; « *on est sur de petits groupes de personnes qui au final créent un grand groupe synergique* » (entretien F) ; « *il y a cette synergie qui est organisée* » (entretien E).

Il est intéressant de noter que les fonctions de l'entremetteur semblent caractériser une partie des missions menées par une structure gestionnaire d'occupation temporaire. Joris déclare notamment : « *c'est un métier de gérer l'occupation temporaire, avoir du réseau pour remplir les mètres carrés, gérer des activités, des ateliers* ». Ici, Joris laisse entendre que c'est le métier de Ma Friche Urbaine que d'être entremetteur. Ce n'est pas seulement un rôle

occupé officieusement dans les processus d'intermédiation territoriale, mais c'est une vraie fonction, reconnue, et qui fait partie intégrante des missions de la structure. Cette idée n'est d'ailleurs pas surprenante ; les structures professionnelles de l'urbanisme transitoire et gestionnaire de site en occupation temporaire font souvent usage du terme « *intermédiaire* ». Ils se présentent, et sont souvent présentés dans la littérature, comme les acteurs intermédiaires des projets d'occupation temporaire : il s'agit « *d'une nouvelle action d'intermédiation, entre, d'un côté, un propriétaire public ou privé disposant d'un ou de bâtiments et, de l'autre, des occupants à la recherche d'un espace bon marché* » (Pinard, Morteau, 2019, p.11). Il n'est donc pas difficile de leur attribuer un rôle d'intermédiation.

On note que Ma Friche Urbaine, dans son rôle d'orchestrateur, active fortement la proximité organisationnelle en créant un sentiment d'appartenance au groupe. On note également la présence d'une proximité géographique entre les occupants puisqu'ils occupent tous les locaux de l'occupation temporaire. Lucas livre au sujet de Ma Friche Urbaine : « *on les voit pratiquement quotidiennement* ». Céline nous dit, de son côté : « *tous les occupants sont venus voir ce que je faisais et je suis allée voir tous les autres occupants* ». Elle mentionne aussi les espaces communs et les moments conviviaux passés ensemble :

« Comme Ma Friche Urbaine et sur place et qu'ils sont assez nombreux avec les stagiaires et tout, ça fait des belles tablées au soleil, c'est très agréable. C'est très souvent qu'ils mangent ensemble, dehors, à l'extérieur, ils installent les tables et après ils arrivent nous voir et nous proposent "venez manger". ».

Manuel nous confirme : « *c'est moi qui lance les réunions, qui organise des trucs et des temps informels ou non entre les occupants* ». Manuel anime en effet le réseau par des dispositifs informels. « *les occupants, on a un discord⁹, qui fonctionne pas beaucoup mais on essaie de se parler aussi de manière un peu informelle et collective* ». Pour notre recherche, Manuel nous a ajouté sur ce discord, et nous avons pu constater qu'il propose des temps conviviaux, tels que des afterworks ou des réunions suivies d'un déjeuner partagé. Le réseau créé et animé par Ma Friche Urbaine semble être un tel succès que le sentiment d'appartenance au groupe dépasse le simple projet de La Duchesse pour certains. Céline nous dit « *moi j'aime bien ma friche urbaine et les trucs comme ça parce qu'on rencontre du monde... et peut-être que le prochain projet de rénovation sera dans une autre banlieue, comme à Givors... et peut-être qu'on¹⁰ va les¹¹ suivre* ».

Le réseau constitué par Ma Friche Urbaine ne se cantonne cependant pas aux occupants. Annabelle l'exprime dans la citation que nous rapportions plus haut ; l'équipe prend soin d'inclure les acteurs locaux et les collectivités dans les réunions qu'ils pilotent. Céline, occupante, nous en dit davantage. Elle mentionne notamment le fait que Manuel

⁹ Plateforme de partage et de communication avec des fonctions de messageries et la possibilité de créer des canaux spécifiques

¹⁰ Les occupants

¹¹ Ma Friche Urbaine

intègre de nouveaux acteurs au réseau : « *Manuel fait beaucoup de communication avec les autres structures* » ; « *je vois la volonté d'associer de plus en plus de monde* » ; « *ça devient, en fait, ce n'est pas les partenaires qu'on a en amont, mais en aval* ». Avec ces parties prenantes aussi, des temps formels comme informels sont organisés. Manuel organise des événements avec les acteurs du territoire, tels que le centre social ou la MJC. Il a aussi pour habitude de déjeuner avec Marion, chargée de développement social à La Mission Lyon La Duchère. C'est Christophe, le directeur, qui nous l'explique :

« Il me semble qu'elle avait des temps assez réguliers, alors pas forcément formels et pas forcément des temps de travail, avec Manu... je crois qu'ils se voyaient, je sais pas, tous les quinze jours, ils devaient déjeuner ensemble, histoire de, d'échanger sur ce qui se passait là-bas. ».

Manuel assure le maintien et l'animation du réseau. Il explique notamment : « *il faut toujours relancer tout le monde* » et nous explique que c'est un travail chronophage. Il dit : « *je fais la communication, réseaux sociaux, partenaires, je fais tout* ».

Il est aussi important de notifier qu'aux contours de ce réseau, gravitent les habitants, et qu'il a aussi pour mission de les faire intégrer le réseau, de les faire venir dans le lieu habitant de La Duchesse. Pour animer le réseau, cette fois-ci pas de canal de communication particulier ou de réunions, il ne suit ici pas une logique de proximité dans sa forme organisationnelle mais plutôt géographique : « *les habitants c'est dans la rue, devant La Duchesse, je leur parle en direct* ».

Le rôle de Ma Friche Urbaine est très apprécié par les acteurs de la politique de la ville. Joris, chargé d'études ESS à LMH, explique : « *il faut rendre le crédit à Ma Friche Urbaine... c'est que moi je leur ai dit je suis OK, par contre il faut qu'on arrive collectivement à motiver tous les autres acteurs et la métropole, la ville...* ». Il salue particulièrement le rôle de Manuel :

« La partie la plus importante c'est de trouver un animateur, un gestionnaire. J'ai été aussi rassuré parce qu'en alternance ils avaient recruté Manuel et quand j'ai su que Manuel resterait, ça m'a vraiment... je l'ai félicité plusieurs fois, c'est vraiment un top coordinateur, très identifié par l'ensemble des acteurs, que ce soit les occupants, tout le réseau qui est déjà à la Duchère, et nos locataires. Il a une personnalité qui permet aussi ce type de métier. Des fois tu peux faire toutes les choses bien et si t'as pas les bonnes personnes aux bons endroits ça peut être compliqué et ça peut mal se passer pour ton projet, mais alors Manuel c'est vraiment une perle donc très content... adaptabilité, vision... c'est vraiment une pièce maîtresse du dispositif. ».

Christophe semble partager cet avis :

« Il y a un point qui a mon avis va plutôt dans le bon sens, qui va faire que le site va monter un peu en puissance, c'est que finalement, Manu est plutôt bien

identifié, c'est un facteur de réussite assez important, les gens le connaissent, à mon avis il s'est plutôt bien intégré à l'écosystème existant. ».

Nous pouvons noter que des différences s'opèrent entre les structures et les personnes occupant les différents postes au sein de ces mêmes structures. En effet, ici encore, les commentaires visent Manuel plus que Ma Friche Urbaine. C'est une tendance qui se révèle à plusieurs reprises dans notre analyse, et notamment dans l'analyse des conflits - ou plutôt l'absence de conflits - que nous aborderons dans la prochaine sous-partie.

2.2. Les spécificités de l'intermédiation territoriale de La Duchesse

Nous avons décelé au travers de notre analyse trois rôles intermédiaires occupés respectivement par l'acteur public, le propriétaire et le gestionnaire de l'occupation temporaire de La Duchesse. Deux rôles restent cependant à traiter : le facilitateur et l'innovateur. De plus, les occupants sont pour le moment absents de notre analyse. Cela s'explique car le projet de La Duchesse semble présenter quelques spécificités. Tout d'abord le projet de La Duchesse n'a donné lieu à aucun conflit ni aucune tension. Ensuite, bien que le projet soit en montage depuis plusieurs années, les occupants sont seulement installés depuis quelques mois, ce qui impacte l'analyse des rôles intermédiaires. Enfin, il s'agit d'un projet d'innovation. Nous avons choisi notre typologie en fonction de ce critère car il a son importance dans le projet et dans la place qu'occupe chaque acteur. Nous présentons ces trois axes dans cette seconde sous-partie.

2.2.1. Un projet sans tensions ni conflits : le rôle de facilitateur

Tous nos entretiens ne font état d'aucun conflit. Personne ne mentionne de tensions ou de problématiques relationnelles. Souvent, l'analyse de l'intermédiation territoriale permet de déceler des tensions et d'en expliquer la cause. Ici, il semblerait que l'intermédiation permette d'expliquer l'absence de conflit. D'ailleurs, il ne s'agit pas simplement d'une absence de conflit, mais au contraire, les enquêtés manifestent un enthousiasme et laissent transparaître une très belle ambiance autour du projet de La Duchesse. Manuel nous explique :

« C'est assez incroyable comment tout le monde est trop sympa dans ce projet. C'est pas une règle générale, je pense que c'est pas comme ça dans tous les projets mais là, à La Duchesse, tout le monde est trop sympa, tout le monde est à fond, pousse dans le bon sens. Il y a aucun souci là-dessus, c'est trop cool. »

De son côté, Annabelle nous confie que le projet de La Duchesse a en effet, au contraire, rassemblé les acteurs du territoire :

« Ça nous a rassemblé. Je constate que mieux se connaître, c'est mieux travailler ensemble. Moi je suis arrivée en 2018, on m'avait dit tu vas voir il y a un réseau partenarial de malade à La Duchère. Je suis arrivée et non, non, c'était une ancienne équipe vieillissante. C'était peut-être un super réseau de partenaires, ils se connaissent tous depuis quinze, vingt ans, mais pour autant j'ai pas trouvé qu'il y avait des projets très fleurissants, très constructifs (...). On n'avait pas de tensions de départ, mais à mon avis, j'avais le sentiment qu'on avait pas de vrai travail partenarial, ce qui n'est pas du tout le cas aujourd'hui. ».

D'après notre analyse, l'une des raisons qui pourrait expliquer la réussite relationnelle du projet, c'est la façon dont le rôle de facilitateur a été porté par l'ensemble du collectif. En effet, nous expliquions précédemment que le rôle de facilitateur pérennise les échanges, fortifie les relations et consolide le collectif. Ainsi, si tout le monde joue le rôle de facilitateur à un moment ou un autre du projet, le groupe ne peut être que robuste. Le facilitateur opère son rôle en favorisant le partage et la circulation de l'information. Nous avons déjà pu deviner à travers les précédents rôles abordés que les parties prenantes sont pro-actives sur cette dimension.

Lors de chaque entretien, quasiment tous les enquêtés ont répondu communiquer sur le projet de La Duchesse auprès de différents acteurs, et notamment auprès des acteurs du deuxième cercle présenté en introduction de notre recherche¹². Certains font circuler l'information auprès des partenaires du territoire, publics et privés. Céline, occupante, nous confie : *« c'est génial, moi je fais une pub incroyable ! »*. Christophe, du GPV, nous dit : *« on essaie de relayer ce qui peut se passer sur le site au travers de nos réseaux de communication, de La Mission »*. Il donne également un exemple concret de cas dans lequel La Mission Lyon La Duchère ou LMH favorise la circulation de l'information auprès des partenaires institutionnels :

« Dans le cadre du groupe de travail urbain qui se tient avec l'ANRU, les bailleurs, ville, métropole, on a fait quand il y avait l'actualité, on a fait des retours un peu sur la manière dont le site vivait et se déployait... voilà mais c'est plutôt de l'info, de la remontée d'info qu'on fait, soit c'est LMH qui le faisait, soit c'était nous ».

Christophe mentionne également les informations délivrées par LMH concernant le relogement et la situation des locataires de la barre 110 : *« LMH vient faire une restitution du bilan social qu'ils ont pu faire sur le secteur, ils donnent des infos effectivement sur la manière dont est piloté le relogement »*.

Par ailleurs, Rémi explique que lorsqu'il est mobilisé sur des réunions, c'est surtout *« pour de l'information et pour s'assurer qu'on coordonne bien avec les besoins du territoire et avec la politique de la ville »*.

¹² Voir Annexe 1

Un autre acteur auprès duquel communiquent les enquêtés sont les habitants. Ils s'assurent en effet que l'information circule auprès des habitants du quartier de La Duchère. Christophe nous explique notamment, que lors de la phase de diagnostic piloté par le groupe territorial Château, « *des groupes de partenaires vont en pied de la barre 110, voire même font des passages dans les allées, hein, pour donner de l'info et rentrer en dynamique avec les habitants* ». De son côté, Annabelle nous parle de la communication concernant le programme du tiers-lieu habitant :

« Je leur ai dit que pour moi il manquait un peu de communication auprès des locataires (...). Manu m'envoie maintenant, enfin on a mis ça en place, on l'a fait pour la première fois, il m'a envoyé le programme du mois de juillet, et moi du coup, j'ai envoyé mail et SMS à chacun de nos locataires pour les mettre au courant du programme du mois. Je me suis engagée à faire ça une fois par mois, au début du mois. »

Ainsi, « *tout le monde a joué le jeu* » (entretien G). Chaque partie du projet a, à un moment ou un autre, joué le rôle de facilitateur. En communiquant auprès des partenaires et des habitants, ils ont renforcé le sentiment d'appartenance à un groupe, à savoir le cercle des acteurs clés¹³ du projet d'occupation temporaire. Ils facilitent aussi le pilotage du projet et permettent un certain alignement cognitif avec le deuxième cercle d'acteurs qui gravitent autour du projet.

La circulation de l'information ne se fait pas seulement du premier cercle au second, mais aussi au sein même du premier cercle. Céline déclare notamment qu'il « *y a une bonne circulation de l'information interne et externe* ». Notamment, pour favoriser le partage et la circulation de l'information entre ceux qui occupent physiquement La Duchesse, LMH et le GPV, une newsletter est envoyée par mail par Ma Friche Urbaine au groupe chaque semaine. Rémi et Joris en font mention au cours de nos entretiens : « *Ma Friche Urbaine a proposé d'envoyer des mails hebdomadaires pour donner de l'info à tout le monde sur une transversalité, de toutes les infos, qu'on soit au courant de ce qui s'y passe* » (entretien C) ; « *avec la newsletter, tout le monde aura le même niveau d'information* » (entretien A). Le discord occupe une fonction similaire entre les occupants ; Manuel y tient une rubrique sur l'actualité de La Duchesse.

De plus, il a été décidé fin juin 2023 que les parties prenantes interrogées se réuniront quatre fois par an : « *on va monter un petit comité pour savoir si tout se passe bien, pour savoir s'il y a des soucis, pour savoir le programme, des orientations, des appuis, de l'aide* ».

Comme l'avancent Sébastien Bourdin, Fabien Nadou et Anna Obermöller, le rôle de facilitateur est celui qui a le plus grand potentiel d'activation des proximités. Il peut activer la proximité géographique en regroupant les différents acteurs à l'occasion de réunions. Il peut

¹³ Voir Annexe 1

activer la proximité organisationnelle en renforçant le sentiment d'appartenance au groupe et en renforçant les liens qui le composent. Et il peut activer la proximité institutionnelle en assurant le partage de normes et de valeurs au sein du groupe. Cela peut se faire de manière informelle ou formelle. C'est notamment le cas des chartes et des conventions qui ont été signées entre toutes ou une partie des intermédiaires de La Duchesse.

La proximité entre les acteurs s'est aussi fait ressentir lors des entretiens de façon assez nette. Une proximité semble d'ailleurs s'être installée entre les personnes plutôt que les structures. En effet, Christophe, Annabelle et Céline, ont tous les trois appelés Manuel par un diminutif lors des entretiens. Naturellement, ils l'ont appelé « *Manu* », et parfois à plusieurs reprises. Nous devinons ici que Manuel, à l'intermédiaire de toutes les parties prenantes, s'est rapidement fait apprécier de toutes et tous.

2.2.2. Un projet naissant ; le rôle des occupants en devenir

Alors que les entretiens ont nettement révélé le rôle de La Mission Lyon La Duchère, de Lyon Métropole Habitat et de Ma Friche Urbaine, le rôle des occupants est plus difficile à cerner. Comme les autres, ils peuvent jouer le rôle de facilitateur, mais ceux ne sont pas les plus actifs sur cette dimension. En somme, aucun rôle d'intermédiation territoriale n'apparaît évident pour les occupants.

Nous pouvons expliquer cela par l'arrivée tardive des occupants dans le projet. En effet, le groupe territorial piloté par le GPV a été créé en 2019, Ma Friche Urbaine a été missionnée par LMH en 2021, mais les occupants ne se sont installés à La Duchesse qu'à partir du mois de mars 2023. Si certains étaient déjà sélectionnés et mobilisés depuis un moment, d'autres n'ont rejoint le projet que très récemment, comme Céline qui s'est installée en juin. Ainsi, les occupants ont nécessairement moins eu un rôle à jouer que les autres acteurs clés du projet. Mais la gouvernance du projet se structure et ils devraient prendre une place plus importante dans les échanges et la gestion dès septembre. Cela impactera certainement le rôle qu'ils occupent dans l'intermédiation du projet d'occupation temporaire. Joris explique notamment :

« Je les¹⁴ ai laissé organiser l'inauguration et surtout permettre aux occupants de s'installer. On sait que c'est compliqué un déménagement, le temps de trouver tes marques, etc. Puis j'ai dit à la rentrée par contre, on met en place, donc là on a fait une réunion... ».

Il est évident pour tous que la gouvernance de La Duchesse doit être partagée, et doit laisser une place importante aux occupants. Manuel exprime que « *c'est super important* » et que « *le lieu ne pourrait pas fonctionner sans gouvernance partagée* ». Mais il avoue effectivement : « *pour l'instant c'est pas vraiment partagé parce que je fais tout et j'ai la responsabilité de tout et, enfin je le ferais toujours parce que c'est mon taf* ». Il nous confie qu'il « *aimerait bien que les occupants s'impliquent plus* » ; qu'il « *essaie d'impliquer et de faire prendre un peu d'autonomie aux autres* ».

Il est cependant confiant sur le fait que cela viendra prochainement. Jusqu'ici La Duchesse s'est ajustée constamment, les occupants sont arrivés au printemps et à l'été, il y a eu l'inauguration, puis la période estivale. Les occupants le font également ressentir. Pour eux

¹⁴ Ma Friche Urbaine

« *c'est assez participatif* », et même si « *ce n'est que des petites feuilles de brouillons, ça devrait évoluer dans les prochains mois* » (entretien F). Manuel dit également « *on verra avec le temps* » ; « *on est pas loin mais faut qu'ils se sentent capables de le faire* ». Il a cependant déjà des idées concrètes pour faire participer les occupants : « *par exemple, l'organisation des évènements, ça, c'est un truc que je vais essayer vraiment de faire faire de plus en plus par les occupants eux-mêmes* ».

Par ailleurs, si les occupants n'occupent pour le moment aucun des rôles classiques de l'intermédiation, ils font l'expérience du rôle plus inhabituel de l'innovateur.

2.2.3. Un projet d'expérimentation : le rôle d'innovateur

Les projets d'occupation temporaire sont souvent synonyme d'expérimentation. La Duchesse ne fait pas exception. L'urbanisme transitoire est un phénomène encore relativement récent, et son application demande souvent des démarches innovantes et des expériences. Pour Joris, cette dimension est d'ailleurs claire et assumée ; l'idée est d'en « *faire une espèce de laboratoire d'expérimentation* ». Ce laboratoire se décline en deux usages.

D'un côté, cela permet de « *valoriser tous les savoir-faire de LMH (...), valoriser les métiers d'innovation, du développement social et de relation clientèle avec l'agence, l'insertion par l'emploi, l'habitat spé¹⁵... voilà, se mettre en mode projet, innover* ». C'est-à-dire que le projet de La Duchesse permet d'expérimenter à l'échelle du bailleur social et d'investir de nouvelles missions. Joris mentionne notamment la volonté de créer une méthodologie pour produire des projets similaires et faire des projets d'occupation temporaire un réflexe pour les lieux vacants du propriétaire foncier : « *c'est un prétexte pour créer un beau projet, de créer une méthodo, et du coup qu'après on puisse la dupliquer, et donc en parallèle t'as eu le même projet à Bron (...) mais avec un modèle différent* ».

De l'autre côté, le projet de La Duchesse est une expérimentation en elle-même, à l'échelle du quartier. Il s'agit notamment de « *préfigurer des usages futurs* » (entretien A) dans le cadre du projet urbain. L'urbanisme transitoire remet en question les approches traditionnelles de fabrication de la ville et ambitionne d'impacter le futur des quartiers.

Tous les acteurs interrogés tombent en accord sur l'aspect expérimental du projet de La Duchesse. Beaucoup mentionnent d'ailleurs qu'il s'agit d'un test, voire même d'un pari : « *eh beh ils se sont lancés, ils se sont lancés un pari : "vous êtes jeunes, vous êtes motivés, qu'est ce que vous en pensez ?"* » (entretien C) ; « *LMH a lancé ça pour tester et pour un peu voir comment ça pouvait, qu'est ce qui pouvait naître dans l'occupation temporaire et il avaient pas vraiment même plus d'idées que ça au début sur ce que pouvait être le lieu* » (entretien D) ; « *on peut se permettre de tester* » (entretien E) ; « *c'est un pari quoi, ils ont*

¹⁵ l'habitat spécifique est une mission confiée à la DISP, au côté de l'insertion professionnelle et de l'ESS

testé et ça marche » (entretien D) ; « *c'est un peu un crash-test aussi* » (entretien D) ; « *on apprend en marchant* » (entretien A).

L'expérimentation n'a cependant pas la même signification pour tous les acteurs du projet. Pour l'acteur public, il s'agit de tester les usages et imaginer le futur du quartier. Pour LMH également, mais il s'agit aussi pour l'office public de tester ses capacités d'innovation comme nous l'exprimions précédemment. Pour Ma Friche Urbaine, il s'agit de tester son modèle. C'est la première fois que la structure est gestionnaire du lieu d'occupation temporaire dont elle a imaginé les modalités et accompagné la création. Joris exprime notamment qu'à terme, les salariés La Duchesse « *savaient très bien que ça allait devenir leur lieu totem qui leur permettrait un showroom, de montrer, voilà, le savoir-faire de ma friche urbaine* ». Enfin, pour les occupants, il s'agit également de tester, d'imaginer, et de pouvoir se permettre de lancer ou pérenniser une activité grâce aux avantages liés à l'occupation temporaire.

L'étude du rôle d'innovateur dans l'intermédiation territoriale du projet de La Duchesse nous paraît très intéressante. En effet, nous remarquons que l'expérimentation des uns est l'objet des autres ; que l'innovation des uns passe par une expérimentation sur les autres. La grille des cinq rôles de l'intermédiation territoriale que nous utilisons pour notre recherche admet que le rôle d'innovateur peut intervenir à différents moments du projet. Il peut apparaître au début, dans les propositions qui sont faites et qui donnent naissance au projet. Le rôle d'innovateur peut aussi intervenir dans le processus de création de l'innovation au cours du projet, ou bien même à l'issue du projet lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact du projet, par exemple. Ici, nous pouvons même avancer que le rôle d'innovateur peut avoir plusieurs dimensions, non pas temporelles, mais expérientielles. Certains apportent les idées, d'autres les moyens, et d'autres encore sont et font l'objet de l'expérimentation. Nous pensons notamment aux occupants. Céline déclare notamment servir de cobaye : « *le fait d'être ici, ça permet de voir, aussi, expérimentalement, comment les gens réagissent, comment les activités peuvent s'implanter, qu'est ce que ça impacte sur l'extérieur, on sert aussi de cobaye, quelque part* ». Ainsi, les occupants semblent alors tester à la fois leurs activités et les ambitions des autres acteurs du projet.

Le rôle d'innovateur est celui qui a le plus faible potentiel d'activation des proximités (Bourdin, Nadou, Obermöller, 2020). Ici, nous n'en décelons aucune. Par extension, il est celui qui a le moins de lien apparent avec le concept d'intermédiation territoriale.

Ainsi, nous avons dressé dans cette partie les rôles des acteurs intermédiaires des acteurs de La Duchesse, en nous appuyant sur les verbatims de ces derniers. Cette partie nous a donc permis d'opérer le lien entre le cadre conceptuel - l'intermédiation territoriale - et notre cas d'étude.

Nous avons relevé que trois rôles, trois acteurs, prédominent pour le moment l'intermédiation de l'occupation temporaire de La Duchesse. Tout d'abord, il y a le rôle d'entremetteur, joué par l'acteur public : La Mission Lyon La Duchère. Il y a ensuite le rôle de médiateur, joué par le propriétaire foncier : Lyon Métropole Habitat. Il y a enfin le rôle d'orchestrateur, joué par le gestionnaire du site : Ma Friche Urbaine.

Nous avons ensuite relevé un certain nombre de spécificités liées à notre cas d'étude. Premièrement, La Duchesse est un projet où règne de bonnes relations entre les différents acteurs. Nous pensons que cela est dû au fait que chacun contribue au rôle de facilitateur, à différente échelle et par différentes modalités cependant. Deuxièmement, le tiers-lieu de La Duchesse n'a pris vie que récemment et les occupants n'ont pas encore eu l'occasion d'occuper pleinement un rôle dans l'intermédiation du projet. Une analyse a posteriori serait pertinente pour déceler la place qu'ils ont pu prendre après leur arrivée. Troisièmement, l'intermédiation territoriale de La Duchesse est impactée du fait qu'il s'agisse d'un projet innovant. Le rôle d'innovateur est particulier car il ne se pose pas nécessairement en intermédiaire tel que les autres rôles le sous-entendent. Il est cependant pertinent à aborder ici. Chaque acteur du projet semble porter le rôle d'innovateur à un moment du processus. Seulement, certains en font la promotion quand d'autres semblent en faire l'expérience.

Nous affichons ci-dessous un tableau reprenant les cinq rôles de l'intermédiation territoriale retenus pour notre recherche et appliqué au cas de La Duchesse :

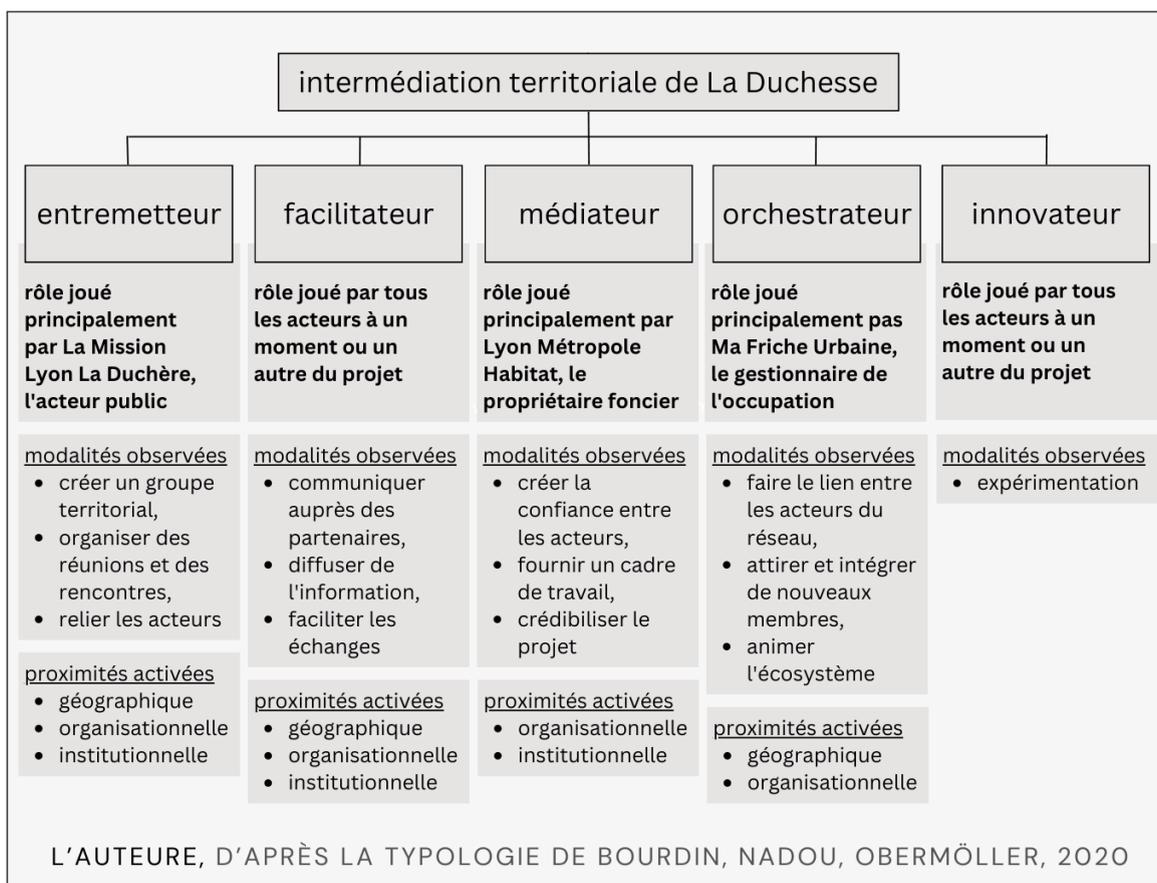


Figure 5. Le rôle des intermédiaires de La Duchesse

Pour creuser les perspectives du projet de La Duchesse, nous proposons d'aborder dans une troisième et dernière partie différents éléments liés à l'occupation temporaire, son potentiel d'innovation, et son rapport avec les différentes parties prenantes. Nous visons ainsi à soulever un certain nombre de contradictions et enjeux autour du projet de La Duchesse, et notamment les questions relatives à la professionnalisation et l'institutionnalisation des projets d'occupation temporaire. Cette partie soulève également l'instrumentalisation des tiers-lieux en occupation temporaire afin « *de répondre à des enjeux de politiques urbaines en transférant les risques socio-économiques du projet urbain du secteur public vers le secteur privé* » (Landon, 2022, p.183). Nous y abordons donc les questions de gouvernance, de délégation et de tutelle. Cette partie nous pousse notamment à explorer le rôle du secteur privé, et principalement le rôle des structures de l'ESS, dans la production des missions de services publics dans les QPV et dans les projets d'occupation temporaire.

3. Le tiers-lieu en occupation temporaire, outil d'innovation des politiques publiques

L'engouement pour l'occupation temporaire et les tiers-lieux dont nous faisons état dans notre recherche ne se fait pas sans raison. Ces dispositifs présentent de nombreux avantages pour de nombreux acteurs de la ville et de la politique de la ville. Ils permettent de relever plusieurs défis actuels :

« Combler le manque de services publics par des services publics-privés ; lutter contre la vacance immobilière ; favoriser l'accès à des structures associatives ou jeunes entreprises au parc de bureaux en centre urbain ; réduire la pollution en limitant les déplacements domicile-travail ; favoriser l'accès à l'entrepreneuriat en périphérie urbaine ; permettre l'expérimentation démocratique ; développer une gestion communautaire de quartier et susciter une plus grande adhésion aux projets urbains » (Landon, 2022, p.202)

Le tiers-lieu, temporaire ou pérenne, apparaît alors comme l'instrument miraculeux de la production urbaine, il devient *« un instrument de modernisation des services publics »* (*ibid*, 2022, p.198) et *« un dispositif d'innovation sociale »* (*ibid*, 2022, p.201). S'opère alors *« le développement d'une commande publique d'innovation sociale »* (*ibid*, 2022, p.203), qui s'inscrit notamment *« dans le contexte d'injonction croissante à l'innovation au sein des politiques urbaines »* (Pinart, Morteau, 2019, p.9).

Ainsi, nous présentons dans cette dernière partie de notre recherche différents aspects entraînés par cette instrumentalisation de l'occupation temporaire. Notamment, nous soulevons le basculement progressif de la prise en charge des risques socio-économiques de la production urbaine du secteur public vers le secteur privé. Pour cela, nous revenons sur l'institutionnalisation de l'occupation temporaire et sur la professionnalisation des acteurs intermédiaires et gestionnaires de ces lieux. Nous aborderons aussi la gouvernance de ces lieux - et de La Duchesse - et questionnerons leur essence ascendante ou descendante. Enfin, nous analyserons la position grandissante des structures de l'ESS dans cette commande publique d'innovation sociale et dans la prise en charge des enjeux socio-économiques dans les QPV.

3.1. La professionnalisation et l'institutionnalisation de l'occupation temporaire

Les projets et les métiers liés à l'occupation temporaire se multiplient ces dernières années ; *« les pratiques se légalisent, se structurent, se professionnalisent progressivement »* (De Bonet D'Oléon, 2021, p.5). Les structures gestionnaires de sites en occupation temporaire telles que Ma Friche Urbaine, Plateau Urbain ou Intermède sont désormais connues et reconnues dans le champ de l'urbanisme. Joris explique : *« C'est un métier de*

gérer l'occupation temporaire, avoir du réseau pour remplir les mètres carrés, gérer des activités, des ateliers. Bref, c'est un réel métier ». Pourtant, les occupations temporaires ont longtemps connu une autre image, bien loin du professionnalisme dont elles jouissent aujourd'hui.

3.1.1. Du squat militantiste à l'occupation légitime et professionnelle

L'urbanisme transitoire comme nous le connaissons aujourd'hui est l'héritier des mouvements plus artistiques, citoyens et militants. En effet, les occupations temporaires ont d'abord vu le jour de manière informelle, voire illégale. Il s'agissait souvent d'un collectif citoyen occupant un lieu délaissé. Ces squats relevaient davantage de pratiques urbaines déviantes et marginalisées. Ces occupants cherchaient « *à rompre avec les valeurs bourgeoises et les intérêts des grands pouvoirs politiques et commerciaux* » (Martinez Mariscal, 2020, p.94) et étaient souvent des artistes « *à faible visibilité médiatique et en manque de soutien public* » (*ibid*, 2020, p.96). Ces occupations naissaient donc de la volonté des citoyens et s'inscrivaient dans un processus ascendant, *bottom-up*.

Depuis, l'opinion publique a évolué et les institutions semblent avoir réalisé le potentiel que portent ces lieux alternatifs. L'engouement autour de ces lieux a accéléré leur institutionnalisation. « *L'urbanisme alternatif semble de plus en plus intégré, de façon transitoire, aux opérations de transformation urbaine* » (Mège, Mallet, 2022). Cette institutionnalisation peut même entraîner une certaine instrumentalisation de la part des acteurs publics. On observe un inversement de la situation, et des approches nettement plus descendantes, *top-down*. Les collectivités et les acteurs traditionnels de la fabrique de la ville se saisissent en effet de l'occupation temporaire et des tiers-lieux pour modeler les quartiers, les activités et les services disponibles. Les acteurs publics se lancent alors dans le portage ou le soutien de ces projets, bien qu'ils ne disposent pas toujours des codes. Camille Augey, adjointe au maire de Lyon, affirme pendant son discours à l'inauguration de La Duchesse : « *faire un tiers-lieux c'est une nouvelle forme de collaboration, c'est expérimenter le fait de faire ensemble. Pour les collectivités c'est pas toujours simple, enfin ça nous force un petit peu à sortir de nos silos et de nos manières de faire un petit peu verticales* ». C'est pourquoi le rôle des gestionnaires apparaît nécessaire. Les collectivités et les propriétaires perçoivent un intérêt dans la création de tiers-lieux en occupation temporaire, mais ils n'en maîtrisent pas les modalités. Les salariés de Lyon Métropole Habitat déclarent au sujet de La Duchesse : « *vu qu'on ne sait pas le faire, on s'appuie sur des structures comme ça qui savent le faire, qui ont cette compétence technique* » (entretien B).

S'élabore alors un mécanisme intéressant. Puisque les acteurs publics et les grands propriétaires fonciers souhaitent voir naître de tels projets, ils soutiennent, financent et accompagnent les acteurs qualifiés. Cette institutionnalisation s'accompagne alors nécessairement par la professionnalisation de ces mêmes acteurs. Ils « *se professionnalisent à mesure qu'ils rentrent dans la dynamique de l'institutionnalisation des lieux qu'ils occupent*

et commencent à devenir gestionnaires et animateurs » (Martinez Mariscal, 2020, p.107). Chaque appel à manifestation d'intérêt ou appel à projet lancé par un acteur public pour occuper des locaux vacants est effectivement une occasion pour les structures gestionnaires de l'occupation temporaire de se consolider et de se professionnaliser. Les salariés de LMH annoncent notamment que Ma Friche Urbaine « *ne demande qu'à se structurer, à grossir* » (entretien A). En effet, ils ne cachent pas le fait que, d'après eux, la structure gestionnaire de l'occupation manquait de structuration et d'expérience : « *le peu d'expérience qu'ils avaient* » ; « *ils étaient pas structurés pour, Manuel était pas encore là, ils l'ont pris en alternance pour les aider sur ce sujet* » (entretien C). Manuel admet également que La Duchesse est leur plus gros projet jusqu'ici : « *les autres projets qu'on a conçu, on accompagnait juste* » tandis que cette fois-ci « *Ma Friche Urbaine a conçu le projet, et on est aussi occupant, et on est en gestion* ». En ce sens, Joris exprime en effet que La Duchesse « *allait devenir leur lieu totem qui leur permettrait un showroom, de montrer, voilà, le savoir-faire de Ma Friche Urbaine, donc c'était gagnant-gagnant pour les deux* ».

S'opère alors « *la construction d'un compromis civico-marchand dans la fabrique de la ville* » (Landon, 2022). Les collectifs souhaitant occuper les lieux vacants peuvent désormais le faire légalement et ainsi diffuser leur art, leurs idées ou leurs activités. Les professionnels de l'urbanisme peuvent se faire une nouvelle place dans la production urbaine et ainsi impacter le futur des quartiers. Les propriétaires fonciers peuvent lutter contre la vacance intelligemment et offrir des services à leurs locataires. Les acteurs publics peuvent « *répondre à des enjeux divers de la fabrique de la ville : revalorisation foncière d'une friche, attraction de populations aisées et développement de l'activité économique, évitement de la contestation du projet par les personnes habitant le site en question.* » (ibid, 2022, p.184).

Ainsi, l'occupation temporaire a connu une évolution dans son accueil et son image. Elle est passée d'une occupation militante et marginalisée à une occupation légitime et professionnelle. La professionnalisation et l'institutionnalisation de l'urbanisme transitoire a accéléré ses dynamiques dans un double effet d'entraînement ; l'un accroît l'autre et inversement.

Cependant, il est nécessaire de noter que l'institutionnalisation et la professionnalisation de ces lieux s'accompagnent inévitablement d'un changement de position de la part des occupants et des gestionnaires. En effet, malgré leurs « *modes de faire, plus souples et plus expérimentaux* » (De Bonet D'Oléon, 2021, page 6), ces structures gestionnaires ne semblent plus se positionner en rupture avec les institutions et adoptent également les codes du marché. La professionnalisation de ces acteurs « *contribue à amoindrir la dimension militante souvent à l'origine de ces expérimentations* » (Mège, Mallet, 2022).

Nous avons justement discuté de cette dimension avec Manuel, coordinateur du tiers-lieu en occupation temporaire de La Duchesse.

3.1.2. La Duchesse : approche *bottom-up* ou *top-down* ?

Manuel aborde lui-même les enjeux liés à l'institutionnalisation lors de l'entretien. Il déclare :

« J'aime pas trop le côté institutionnalisation de l'occupation temporaire, j'y suis rentré par la scène un peu squat où il y a toujours ce côté un peu militant et pour le bien commun, qui peut un peu se faire effacer par les enjeux politiques qui vont avec l'institutionnalisation ».

Il explique être content de voir que l'occupation temporaire se développe sur la métropole lyonnaise, mais son discours laisse transparaître une certaine réticence. Il utilise le terme "s'emparer" : *« la métropole s'empare de la pratique »* et avoue avoir *« un peu peur de la position qu'ont les autres acteurs¹⁶ »*. Il s'oppose à la création *« d'un modèle qui s'applique partout »* et que l'on pourrait présenter universellement aux collectivités et aux propriétaires : *« pour moi, c'est une erreur, ça va pas du tout avec l'occupation temporaire »*. Il explique :

« Ça enlève l'intérêt d'avoir une occupation temporaire gérée par un besoin habitant... c'est plus top-down, c'est moins informel. Et pour moi le côté informel... et besoin identifié par le territoire et qui émane du territoire, c'est le plus important. Il peut y avoir des trucs vides, mais en fait y a personne qui veut l'occuper et c'est pas grave, c'est pas occuper pour occuper parce que c'est vide. ».

Manuel mentionne donc l'aspect informel et militant autrefois associé aux tiers-lieux en occupation temporaire. Il y reste très attaché et confirme la menace que représente l'institutionnalisation de l'urbanisme transitoire face à cette identité engagée. Nous ressentons dans sa posture et son discours qu'il ne souhaite pas que La Duchesse - ou que Ma Friche Urbaine - fasse l'impasse sur ces dimensions : *« c'est le côté humain qui prévaut sur tout »*.

Manuel insiste également sur la dimension ascendante des occupations temporaires. Il est primordial que la création d'un tiers-lieu vienne en réponse à un besoin territorial et habitant. Pour lui, l'approche doit être *bottom-up*. S'il n'y a pas de besoins qui émanent du territoire et des habitants, il n'est pas souhaitable de monter un projet. Il ne perçoit pas l'urbanisme transitoire comme une solution de location pour les propriétaires. La Duchesse ne s'inscrit donc pas dans un processus purement marchand. Il affirme qu'ils n'ont *« pas créé un truc pour rentabiliser les espaces vides ou créer un sous-marché un peu moins chers parce que c'est temporaire »*. Il fallait évidemment un modèle économique à l'équilibre pour que le projet soit viable et pérenne, mais ce n'est pas l'aspect économique qui a motivé la création de La Duchesse. L'idée initiale est celle dont nous parlait Christophe lors de notre entretien : favoriser les espaces de vie sociale dans le quartier du Château et apporter des services aux habitants et habitantes.

¹⁶ Les autres organisations professionnelles de l'urbanisme transitoire

D'après Manuel, donc, on ne peut prôner un modèle duplicable. Chaque projet d'occupation temporaire doit ressembler au territoire dans lequel il s'inscrit et doit répondre aux besoins des habitants et futurs usagers. Il dit notamment que l'on peut instaurer un modèle d'une « *manière de faire à la limite* » et qu'on ne peut se passer de la phase de diagnostic et de concertation : « *on peut pas faire une Duchesse n'importe où, et il faudrait juste refaire depuis le début ce qu'on a fait* ». De son côté, Joris nous confie lors de notre entretien qu'il souhaite dupliquer ce genre de projet : « *créer une méthodo, et du coup qu'après on puisse la dupliquer* ». Nous ne savons cependant pas s'il évoque ici un modèle d'une « manière de faire » ou un modèle d'occupation temporaire.

L'approche de La Duchesse est difficile à cerner. Ma Friche Urbaine adopte des méthodes ascendantes et a positionné l'habitant au centre de l'identité du lieu. La structure a cependant répondu à un appel à manifestation d'intérêt lancé par Lyon Métropole Habitat, méthode relativement descendante. Néanmoins, l'idée d'occuper les lieux semble être née d'un collectif d'acteurs économiques, associatifs et politiques qui a lui-même perçu sur le territoire et chez les habitants un besoin, ce qui s'apparente davantage à un processus ascendant. Cette ambiguïté correspond parfaitement au contexte dans lequel évolue l'urbanisme transitoire. Tirailé entre son essence militantiste et les méthodes marchandes ou de la commande publique, l'urbanisme transitoire mêle inmanquablement des procédés ascendants et descendants.

Cette idée fait par ailleurs écho à ce que l'on retrouve parfois dans la littérature sous la notion d'urbanisme tactique :

« Les partisans de l'urbanisme tactique conçoivent certes les initiatives de transformation des espaces publics comme des actions spontanées ascendantes (bottom-up), mais visant à être réappropriées par les élus et les professionnels de l'urbanisme et intégrées aux politiques publiques. » (Nédélec, 2017, §29)

L'idée étant de convaincre les collectivités et les institutions que ce genre d'initiative a sa place à long terme dans la ville, il est parfois astucieux d'adopter des codes plus traditionnels de la fabrique de la ville. Cela peut se traduire par l'adoption de méthodes à mi-chemin entre l'ascendant et le descendant ; suffisamment ascendant pour répondre aux besoins du territoire et de ses habitants et questionner la ville traditionnelle, et suffisamment descendant pour rassurer et associer les pouvoirs publics. De plus, les occupations temporaires militantes « *sont le fait d'un ou de quelques individus qui de fait imposent leur vision des espaces publics à l'ensemble de leurs usagers* » (Nédélec, 2017, §30). Ainsi, associer les pouvoirs publics peut dans certains cas prévenir les « *inégalités en termes d'accès et d'appropriation des espaces publics* » (*ibid*, 2017, §30). De cette manière, les projets d'occupation temporaire sont à la fois inclusifs pour les habitants et percutants pour les pouvoirs publics. En effet, il sera plus simple pour les acteurs de la politique de la ville et de la fabrique de la ville de s'approprier ces projets et de pérenniser de tels usages s'ils y ont été associés. Concernant le projet de La Duchesse, Manuel nous dit pendant l'entretien qu'il

souhaite impacter la vie du quartier au-delà des années qui leur ont été données : « *j'aimerais bien qu'on arrive à mettre autour de la table, les futurs bailleurs, les futurs promoteurs et machin, enfin tout le monde et qu'on dise "regardez ce qu'on arrive à faire avec juste un petit local de 60m²".* ». Une telle démarche est davantage la bienvenue lorsque ces mêmes acteurs sont impliqués dans le montage et le portage de l'occupation temporaire dès ces débuts.

Ainsi, il est difficile de trancher entre approche *bottom-up* ou *top-down*. Ce n'est d'ailleurs pas nécessaire. On peut s'accorder à dire que les projets d'occupation temporaire sont nécessairement hybrides dans leur approche. Certains chercheurs avancent notamment qu'il existe une troisième voie entre les dispositifs *top-down* et les dispositifs *bottom-up* : l'intermédiation territoriale publique (Fournier, Le Velly, Lafosse, Chazoule, Désolé, 2020). L'intermédiation territoriale offre « *une intéressante troisième voie par rapport au blocages sur lesquels débouche parfois une conception trop étroite du développement territorial, qui n'envisagerait celui-ci qu'à travers le dualisme top-down / bottom up* » (*ibid*, 2020, §6)

Nous avons abordé cette notion dualiste dans notre état de l'art au sujet de la gouvernance territoriale. En effet, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti s'accordent à dire que certains types de gouvernance territoriale font appel à des processus *bottom-up* - c'est le cas de la gouvernance citoyenne - quand d'autres font appel à des processus *top-down* - ce qui est le cas de la gouvernance publique ou tutélaire (figure 2, page 17). Le cas de La Duchesse démontre une nouvelle fois qu'on ne peut catégoriser aisément un tel projet territorial dans cette typologie.

3.1.3. La gouvernance territoriale de La Duchesse ; entre auto-organisation décentralisée et tutelle des pouvoirs publics

Nous avons effectivement présenté le concept de gouvernance territoriale en première partie, en nous appuyant sur la typologie avancée par Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti en 2010. Il s'avère intéressant de questionner la gouvernance territoriale des projets d'occupation temporaire tant leur conception et leur évolution dans les politiques d'aménagement du territoire est spécifique. L'origine militante de l'urbanisme transitoire et la présence forte des structures gestionnaires dans le portage de ces projets pourraient laisser paraître une certaine autonomie, voire souveraineté autour de ces lieux. « *Les lieux d'occupation temporaire se rapprocheraient d'une forme de système d'auto-organisation décentralisée dans lequel les pouvoirs de décision, de gestion et de responsabilité sont donnés à un tiers acteur (l'acteur intermédiaire).* » (Gauthier, Raymond, Pech, 2020, p.387). Dans un tel schéma, c'est la gouvernance citoyenne qui prévaut. Les décisions sont entre les mains des acteurs de la société civile ; collectif de citoyens, associations, etc. Les pouvoirs publics sont alors peu intégrés. C'est une démarche ascendante. Pour La Duchesse, cela signifierait que Ma Friche Urbaine est au cœur de la gouvernance territoriale, et qu'elle y intègre principalement les usagers et les occupants. Manuel nous confie à ce sujet lors d'une

discussion que, d'après lui, la ville et la métropole sont peu impliquées. Pour lui, seule l'entité du GPV, qui est pilotée par ces mêmes acteurs publics, est à intégrer à la gouvernance de La Duchesse.

Seulement, les responsabilités délivrées aux structures gestionnaires des occupations temporaires relèvent parfois plus d'une délégation sous tutelle que d'une auto-organisation décentralisée :

« Si le transfert de compétences formalisé à la fois par l'appellation "friches urbaines" et la convention de gestion peut apparaître comme une garantie d'une certaine autonomie de gestion, les autorités locales et les institutions gardent, d'une certaine manière, leur pouvoir de surveillance. On peut ainsi y déceler une forme d'autorité de tutelle » (Gauthier, Raymond, Pech, 2020, p.388).

Ici, la gouvernance publique ou tutélaire prend le dessus sur la gouvernance citoyenne. Ce sont les pouvoirs publics qui commandent et définissent les modalités du projet. Comme nous l'expliquions en première partie, cette gouvernance concerne principalement les politiques publiques au service de l'intérêt général ; les projets qui impactent tout un collectif ou une collectivité dans son ensemble. Les projets s'inscrivant dans la politique de la ville relèvent souvent de ce schéma de gouvernance. En effet, dans une gouvernance publique ou tutélaire, les acteurs publics délèguent la production des actions et des services à des acteurs privés non lucratifs telles que les structures de l'ESS. La démarche est ici davantage descendante. Certains éléments relevés dans nos entretiens avec les salariés de Lyon Métropole Habitat révèlent l'existence d'une tutelle autour du projet de La Duchesse. Annabelle déclare notamment : *« alors faut faire attention, comme dit Joris, que ce projet ne nous échappe pas et qu'on garde bien la main dessus »*. Et lorsque que nous demandons à Joris quelles sont les parties prenantes du projet, il répond : *« LMH en un, parce qu'on est propriétaire, faut pas oublier ça, même si après ça devient le projet de tout le monde, ça reste quand même du foncier LMH, après notre organisme de tutelle donc la métropole... »*. Ainsi, La Duchesse appartient à tout le monde mais Lyon Métropole Habitat, et par extension la métropole, se doivent de garder le contrôle ou tout du moins "le pouvoir de surveillance".

De plus, l'expertise des acteurs publics impliqués dans les projets d'occupation temporaire se montrent nécessaires pour certaines tâches : *« raccordement en eau, électricité, travaux de dépollution des sols, communication auprès des habitants, maintien des collectifs engagés sur place, etc. Une relation de dépendance peut alors apparaître »* (ibid, 2020, p.387). Nous pouvons en citer quelques exemples concernant La Duchesse. LMH a notamment assuré les travaux de remise aux normes. Annabelle nous expliquait également communiquer le programme du lieu habitant aux locataires de la barre 110. Par ailleurs, l'office public a également fait jouer son réseau institutionnel pour les invitations à l'inauguration du lieu. Ainsi, Cécile Gauthier, Richard Raymond et Pierre Pech annoncent

que « *les animateurs de ces “friches urbaines” sont probablement sous la dépendance des acteurs institutionnels* » (*ibid*, 2020, p.388).

Les chercheurs avancent également que les relations entre les acteurs publics et les structures gestionnaires et animatrices des lieux peuvent relever d'une proximité forte et « *la démarche peut être parfois quasi-partenariale avec les autorités locales* » (*ibid*, 2020, p.387). Cette tutelle ne serait alors pas nécessairement imposée, et pourrait à l'inverse être souhaitée par les différents partis. Les projets d'occupations temporaires semblent alors davantage correspondre à un schéma de gouvernance territoriale partenariale ou multilatérale. A mi-chemin entre la gouvernance citoyenne et la gouvernance publique, la gouvernance partenariale intègre une multitude d'acteurs. Les pouvoirs publics ne sont pas mis de côté, mais ils ne sont pas non plus seuls décisionnaires et pilotes du projet. Différents acteurs, privés et publics, citoyens et professionnels, participent au processus de coordination que constitue la gouvernance territoriale. Les intérêts de tous convergent pour définir le projet. Ainsi, « *ces lieux qui semblent parfois vouloir refléter une quasi-autogestion ou auto-organisation, révèlent au contraire une démarche collaborative étroite entre les acteurs intermédiaires et les autorités locales* » (*ibid*, 2020, p.387). Nous avons pu le constater au sujet de La Duchesse dans la seconde partie de notre recherche.

Ces trois types de gouvernance - citoyenne, publique, partenariale - ne sont pas nécessairement hermétiques ; l'une peut entraîner l'autre. Notamment, il est courant qu'une gouvernance citoyenne mène à une gouvernance partenariale dès lors que les institutions entendent et prennent en compte les revendications des citoyens. Les institutions peuvent ensuite soutenir le projet et lui permettre d'avoir plus de reconnaissance et d'effets. A l'inverse, une gouvernance publique peut elle aussi se transformer en gouvernance partenariale si les institutions décident d'élargir le cercle des parties prenantes, d'adopter des modalités de décisions plus horizontales, et de concerter la population et les acteurs locaux. Il semblerait que notre cas d'étude illustre ces possibilités. Les citoyens et les institutions ont croisé leurs revendications et leur expertise pour mener un projet partenarial.

Nous avons abordé dans cette première sous-partie différents enjeux liés à l'institutionnalisation et à la professionnalisation des tiers-lieux en occupation temporaire. Autrefois perçues comme des lieux de squat, les occupations temporaires sont aujourd'hui perçues comme de véritables outils d'innovation pour les territoires. Elles sont désormais légitimes et parfois même l'instrument des politiques publiques. Leur conception, leur gestion et leur gouvernance ont été métamorphosées. Les approches ne sont ni totalement *top-down*, ni totalement *bottom-up*. La gouvernance territoriale des projets n'est ni totalement publique, ni totalement citoyenne. Elle s'apparente plutôt à un schéma de gouvernance partenariale, au sein duquel les intérêts et les spécificités de chaque partie influencent le projet.

Les institutions et les propriétaires fonciers - public ou privé - encouragent la création de ces lieux et soutiennent leur diffusion. Ils lancent des appels à projet, et sont même

impliqués dans les instances de pilotage et de direction. Les structures gestionnaires et animatrices de l'urbanisme transitoire se multiplient, se professionnalisent et se démocratisent, et adoptent à cette occasion des méthodes plus marchandes, moins déviantes. Et bien qu'elles jouissent d'une certaine autonomie dans la conception et la gestion des tiers-lieux en occupation temporaire, ces structures sont tout de même sous une tutelle publique. Cette tutelle n'est cependant pas nécessairement mauvaise et peut même être souhaitée et bénéfique. En effet, elle est le fruit d'un travail collaboratif et peut fournir un cadre sécurisant et facilitant pour le portage de ces projets.

Cependant, cette relation peut aussi être perçue comme une délégation des services publics vers les acteurs privés, et notamment concernant la production de services d'intérêt général dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Et si en apparence, les structures de l'ESS paraissent agir en auto-gestion alors qu'elles sont sous la tutelle des pouvoirs publics, ce n'est peut-être pas sans intérêt. En effet, cela matérialise ce qu'Aurélié Landon présente comme le transfert des « *risques socio-économiques du projet urbain du secteur public vers le secteur privé* » (ibid, 2022, p.183). Ainsi, nous illustrerons dans cette seconde sous-partie en quoi les structures de l'ESS prennent en charge les risques socio-économiques dans les projets d'occupation temporaire en QPV.

3.2. Les structures de l'ESS ; intermédiaires des missions de service public

Les structures de l'ESS occupent effectivement une place essentielle dans les contrats de ville et sont au cœur de la commande publique d'innovation sociale que nous évoquions en introduction de cette troisième partie. Elles semblent alors prendre le rôle d'acteurs intermédiaires entre les pouvoirs publics et les habitants. Elles endossent une partie des risques socio-économiques autrefois à la charge de l'Etat et de ses institutions.

Si l'ESS apparaît comme l'intermédiaire idéal pour les pouvoirs publics, c'est parce qu'elle dispose d'un certain nombre d'atouts pour la réussite des projets sociaux, économiques, culturels ou urbains dans les QPV.

« Au-delà des outils, les modes opératoires démocratiques de l'ESS (concertation, participation) représentent pour les collectivités un moyen d'accompagner un développement économique de proximité s'inscrivant harmonieusement dans le territoire. Ainsi, l'ESS peut être considérée comme un espace permettant de mobiliser des acteurs d'horizons très divers avec les pouvoirs publics autour de problématiques de développement local et d'emploi. Un cadre d'action particulièrement bien adapté est celui de la politique de la ville » (Demoustier, Vallat, 2005, p.79)

Danièle Demoustier et David Vallat présentaient en 2005 dans un article de la RECMA le positionnement des organisations de l'ESS dans la recomposition des territoires urbains dans le contexte de la politique de la ville et du renouvellement urbain. Ce qui était

pertinent il y a presque 20 ans l'est toujours aujourd'hui, d'après nous. Nous en faisons une restitution dans cette seconde sous-partie.

3.2.1. Les organisations de l'ESS et les quartiers en renouvellement urbain

Les organisations de l'ESS sont alors amenées à agir sur plusieurs axes dans les territoires en recomposition, tels que celui de La Duchère. Danièle Demoustier et David Vallat en liste quelques-uns dans leur article : accompagnement des évolutions démographiques, sociales et économiques du territoire ; freins à la déqualification des territoires ; prise en charge des coûts sociaux des mutations sociales ; recherche de correction des déséquilibres (*ibid*, 2005).

Premièrement, les structures de l'ESS accompagnent les évolutions démographiques, sociales et économiques du territoire. Notamment, des structures de proximité sont créées pour accueillir la population en constante évolution dans ces quartiers. Nous pensons notamment aux associations d'éducation populaire, aux MJC, aux centres sociaux et à d'autres structures sportives et de loisirs à destination des familles, ou encore aux associations intergénérationnelles à destination des séniors. Nous pouvons aussi mentionner les structures spécialisées dans la lutte contre la précarité, ou favorisant l'intégration des personnes primo-arrivantes, etc. Par ailleurs, lorsque ces territoires évoluent, concentrent les services et les activités, et deviennent plus attractifs, les structures de l'ESS répondent également présent pour installer leurs activités (banques, commerces équitables, etc.).

Deuxièmement, les organisations de l'ESS permettent de freiner la déqualification des territoires, notamment, « *en maintenant leur présence alors que les services publics, les commerces de proximité ont tendance à désertier* » (Demoustier, Vallat, 2005, p.74). En effet, les organisations de l'ESS assurent le maintien de certains services ou commerces lorsque ces derniers se concentrent dans les centre-villes ou dans certaines parties d'un quartier. C'est notamment le cas de La Duchère où les services sont désormais concentrés sur le secteur du Plateau. La Duchesse assure une certaine présence dans le quartier du Château. Cela peut également passer par la présence de structures d'insertion et de certaines associations qui participent à maintenir les publics exclus du marché du travail en capacité de travailler.

Troisièmement, les organisations de l'ESS prennent en charge les coûts sociaux des mutations sociales. Par cela, Danièle Demoustier et David Vallat désigne l'action sociale, les organisations caritatives, les boutiques solidaires, les dispositifs d'aide à l'accès aux droits, etc. En effet, d'après eux, « *la déstructuration des liens sociaux comme l'inadaptation du système de protection sociale de droit commun laissent aux organisations d'économie sociale et solidaire un large champ d'action, partiellement négocié en délégation de mission de service public* » (*ibid*, 2005, p.74).

Enfin, les structures de l'ESS recherchent la correction des déséquilibres et souhaitent accompagner la mutation des territoires et des populations sur le long terme. Elles cherchent à impulser de nouvelles dynamiques sociales et économiques dans les quartiers.

« Au-delà de la simple prestation de services, des organisations territorialisées tentent d'impulser une dynamique d'animation afin de construire des apprentissages collectifs, à partir de pratiques informelles ou domestiques [et] s'engagent dans l'accompagnement de la population pour exprimer ses besoins et partiellement y répondre collectivement, afin de combiner définition des responsabilités et prise de responsabilités » (ibid, 2005, p.74).

Ainsi, l'économie sociale et solidaire tenterait même, dans cette démarche, de se rendre à terme dispensable. En corrigeant le système, en modifiant les normes, les structures de l'ESS n'auraient plus à endosser la situation de ses territoires comme elle le fait aujourd'hui.

Les auteurs écrivent :

« A travers l'ensemble de ces démarches, ce sont surtout les processus, plus que les actions elles-mêmes qui sont innovants. En effet, ils exigent à la fois une approche globale des personnes et des situations et des relations transversales qui enrichissent les dimensions sectorielles de chaque organisation : relations entre structures d'un même territoire ; entre organisations d'ESS qui se reconnaissent dans le même projet de territoire ; entre organisations d'ESS et autres acteurs du territoire » (ibid, 2005, p.76).

Nous devinons ici que les structures de l'ESS sont l'intermédiaire privilégié des missions de services publics dans les QPV car elles maîtrisent à la fois les actions à mener auprès des habitants, et les rôles de l'intermédiation territoriale en assurant le lien entre tous les acteurs et en alignant les objectifs de chacun.

Le projet de La Duchesse semble illustrer ces éléments. Nous avons vu en seconde partie de notre recherche que Ma Friche Urbaine, structure de l'ESS, joue un rôle important dans l'intermédiation territoriale du projet. Nous voulons ici démontrer que ce n'est pas le seul atout de l'ESS dans ce projet, et que les structures de l'ESS occupantes de La Duchesse sont également les intermédiaires des missions de services publics et de recomposition du territoire.

3.2.2. Les structures de l'ESS occupantes de La Duchesse ; intermédiaires des services publics

Pour le GPV et LMH, l'objectif de l'occupation temporaire de La Duchesse est clair : il s'agit *« d'occuper le territoire et de proposer des services aux habitants »* (entretien B). Christophe, directeur général de La Mission Lyon La Duchère, précise : *« apporter un service aux habitants, et confirmer, on va dire, la présence des services publics dans le secteur »*. D'après Rémi, responsable du service développement social de Lyon Métropole Habitat, *« il y a rien de pire que le vide et de l'inactivité »*. La Duchesse est alors là pour éviter le vide, éviter l'abandon. Il ne s'agit cependant pas simplement d'occuper les locaux, les occupants

doivent vraiment entrer en contact avec le quartier et le faire vivre. Nos différents entretiens en font état. Rémi nous dit :

« Typiquement, ce qu'on attend des structures de l'ESS, c'est pas qu'elles soient juste structures de l'ESS, mais si on a accepté qu'elles puissent venir ici, c'est aussi qu'elles aient des projets pour les habitants, pour améliorer la cohésion sociale et que c'est pas juste occuper les locaux »;

Annabelle, adjointe à la direction de l'agence de Lyon de LMH, avance la même idée lors de notre entretien :

« Mais pas occuper pour occuper... je pense que tu as suivi le truc. Il faut que les occupants aient un projet en lien avec les habitants et puis que ça soit des entreprises solidaires, avec une volonté de faire vivre cette galette pendant les relogements et faire venir les locataires et mener des projets avec eux éventuellement pendant le relogement ».

Christophe, directeur du GPV, rejoint également ce discours : *« on est sur des entreprises qui sont plutôt engagées socialement et qui du coup, peuvent contribuer à animer, à faire vivre le site. On va pas être sur des gens qui viennent, qui bossent, qui repartent ».*

Ainsi, les acteurs publics attendent des structures de l'ESS d'assurer une réelle présence sur le quartier, pas seulement physique ni symbolique. La Duchesse doit accompagner les changements démographiques, sociaux et économiques du quartier du Château, et se faire le relais du bailleur social et des collectivités durant les années du renouvellement urbain. Rémi nous explique : *« ça permet aussi d'accompagner le changement et d'avoir des structures qui puissent être en lien avec les habitants pour co-construire le projet urbain. Si on avait pas tout ça, on aurait des relais en moins ; ça peut vraiment être un relais ».* On perçoit ici encore une volonté pour les acteurs publics d'assurer une présence, et d'assurer en quelque sorte leur présence à travers celle des occupants. D'après Christophe, en effet, ce relais ne remplace pas la présence des services publics, il la confirme.

Les occupants connaissent ces conditions et semblent partager les valeurs avancées par les acteurs publics du projet :

« C'est nous qui faisons vivre le lieu à l'aide d'infrastructures et pas les infrastructures qui vont nous faire vivre. Si vous voulez, on est pas sur des loyers extrêmement chers, avec des ascenseurs, des places de parkings, etc. C'est très différent. C'est à chaque partie de faire vivre ce lieu. Donc du coup, les parties, lorsqu'elles signent au début, elles sont au courant de tout ça. » (entretien F).

Pour faire vivre ce lieu et pour entrer en lien avec les habitants, un projet de mémoire du quartier a été lancé. En effet, en juin 2023, lors d'une réunion, il a été proposé par Lyon Métropole Habitat de réaliser un travail de mémoire sur le quartier du Château. Ce projet permettrait d'opérer le lien tant attendu entre les structures occupantes de La Duchesse et les habitants. Cela permettrait également d'accompagner le relogement et le projet urbain. Quasiment toutes les personnes que nous avons rencontrées et interrogées ont mentionné ce

projet de mémoire. Annabelle nous a confié penser que *« ceux qui sont le plus proches des locataires aujourd'hui c'est Ma Friche Urbaine, hein, malgré tout »* et que pour elle il était naturel que La Duchesse se charge de réaliser un travail de mémoire du Château :

« Et ce que j'ai demandé, c'est est-ce que c'est pas possible de se rapprocher encore plus des locataires ? Au-delà du côté culturel et du côté animation, pour pouvoir produire quelque chose avec eux selon leurs envies ? J'aimerais bien qu'effectivement il y ait des traces, un mémoire, un devoir de mémoire du Château ».

Céline, occupante de La Duchesse, était écrivaine avant de lancer son activité de calligraphie et d'enluminure. Elle sait donc qu'elle est fortement visée par cette commande de mémoire. Elle nous annonce : *« le projet de mémoire peut être intéressant, en sachant que effectivement je suis toute seule, et les bailleurs sociaux ou même les municipalités ont des appels d'offres de grande envergure... »*. Elle explique ensuite qu'elle préfère donc *« s'inscrire dans un projet collectif »* et affirme : *« le projet de mémoire, il est plus accessible pour nous, c'est vrai qu'il faut un peu de temps, mais comme on est là, on est déjà là, on a les moyens de le mener »*. Elle craint cependant que ce projet l'éloigne trop de sa nouvelle activité d'enluminure et de calligraphie, mais elle semble comprendre que ce projet est important pour le bailleur social et se réjouit d'être missionnée.

De la même façon que les occupants savent qu'ils ont pour mission de faire vivre le lieu pendant le projet urbain, ils savent aussi pourquoi ils ont été sélectionnés pour mener cette mission. Céline nous dit : *« cette idée-là, d'aller chercher un peu ce qui se fait dans l'économie sociale et solidaire, et bien je pense que c'est dans l'ère du temps »*. Elle explique notamment que l'ESS est soutenue et même propulsée dans ce type de projets car il s'agit de quartiers sensibles, jouissant d'une mauvaise réputation, et où des ruptures apparaissent entre les pouvoirs publics et les citoyens : *« on est conscients des problématiques de liens, peut-être, entre les habitants et les institutions, et que là, on est propulsé, ce qui est très agréable, mais on est aussi propulsé dans un environnement... hostile entre guillemets »*.

Effectivement, les secteurs en renouvellement urbain subissant des bouleversements importants, il n'est pas toujours aisé pour les occupations temporaires de recevoir un accueil positif et unanime. Concernant notre cas d'étude, nous avons demandé aux différentes personnes que nous avons rencontrées si d'après elles, le projet de La Duchesse pouvait apaiser ou alimenter des tensions, notamment liées au relogement des locataires de la barre 110. L'ensemble des entretiens laissent penser que La Duchesse n'alimente aucune tension. Ils ne sont cependant pas certains que ça les apaise non plus. Christophe nous confie : *« ça va pas les alimenter, ça c'est sûr, mais est-ce que ça va apaiser les tensions ? c'est, c'est compliqué »*. Il développe ensuite sur les problématiques liées au relogement :

« Quand il a été annoncé aux habitants que la barre allait être démolie, ça a donné lieu à des applaudissements, donc il y a quand même toute une partie des habitants qui sont plutôt... enfin qui voient ça comme une aubaine, on va dire ;

c'est la possibilité de s'échapper. La difficulté, elle va être avec les derniers, ceux qui ont qu'une envie c'est de pouvoir rester parce qu'ils sont très attachés à ce secteur, ils sont très attachés à leur logement (...) on a eu 2, 3 personnes âgées qui ont fait remonter que ça allait être un déchirement, et c'est sûr que c'est violent, pour pas mal de gens, pour les anciens, ils habitent depuis 50 ou 60 ans sur le site ».

Les parties prenantes craignaient notamment de générer de la frustration en apportant des services aux habitants au moment de leur départ, quand certains locaux étaient vides depuis déjà plusieurs années. Cependant, Manuel, coordinateur du site de La Duchesse, nous dit lors de notre entretien : *« tout le monde nous dit que c'est cool, ou alors qu'ils s'en foutent à la limite, mais personne n'est... ouais il y a des gens qui nous disent "mais qu'est ce que vous faites ?" et on explique et ils disent "bah c'est cool !" ».*

Bien que les occupants soient très satisfaits des avantages procurés par l'occupation temporaire de La Duchesse, ils ont conscience d'avoir été également sélectionnés pour leur adaptabilité, en partie expliquée par leur précarité. Céline, nous dit : *« tout ceux qui sont là doivent avoir une certaine précarité commerciale ».* Christophe nous dit par ailleurs qu'il s'agit d'organisations *« qui sont plutôt adaptables, même si les locaux sont pas tout à fait conformes à ce qu'ils pouvaient attendre ou à leur besoin, ça le fait ».*

Ainsi, nous avons vu dans cette seconde sous-partie que les organisations de l'ESS sont des acteurs intermédiaires dans la production des services et des missions d'intérêt général. Elles prolongent l'action des institutions, notamment à travers des projets de tiers-lieux en occupation temporaire comme celui de La Duchesse. Ici, dans notre cas d'étude, les structures occupantes sont chargées d'assurer une présence, de produire des services pour les habitants et d'opérer un lien avec les locataires de la barre 110 à travers une programmation culturelle, diverses permanences et un projet de mémoire du quartier.

Cet arrangement permet bien évidemment aux structures de l'ESS et aux artistes de La Duchesse d'être soutenues dans leurs activités et de pouvoir profiter d'une série d'avantages procurée par l'occupation temporaire (loyers attractifs, synergie de groupe, espaces communs, présence d'une structure gestionnaire, etc.). Seulement, dans le cadre d'une occupation temporaire, cet arrangement prend vite fin. Ici, les occupants de La Duchesse vont devoir quitter la galette commerciale à sa démolition prévue en 2026. Les habitants auront été relogés, le travail de mémoire aura été produit, et d'autres bâtiments, d'autres services, d'autres organisations, viendront occuper le territoire et le faire vivre. Personne ne sait dire aujourd'hui si les structures de l'ESS seront invitées à participer au futur du quartier. Céline, elle, nous annonce : *« ce dont on est sûr c'est qu'on va être en rupture et que nous ne serons pas associé au prochain projet »* et précise plus tard dans l'entretien : *« on me dira bah maintenant, si vous voulez rester, ça coûte 600€ parce que c'est le prix du marché ».* Et quand nous questionnons Christophe sur le futur du quartier, il avoue

que le projet n'est pour le moment pas très avancé, et que c'est pour cela que ni les partenaires clés du projet ni les habitants ne sont au courant de l'avenir du Château. Il explique au sujet de La Duchesse :

« Le travers de l'occupation temporaire, c'est que du coup, en on fait beaucoup d'efforts pour que ça marche, et je souhaite que ça marche, mais du coup, il y a un moment où ça va s'arrêter, et du coup, qu'est-ce qu'on fait ? comment on pérennise quelque chose qui marche ? parce que derrière on a pas forcément les, les moyens prévus ».

Ces déclarations nous laissent penser que les occupants de La Duchesse ne resteront pas sur le quartier du Château. Annabelle nous dit cependant pendant notre entretien que certains souhaitent intégrer le secteur du Plateau à l'issue de l'occupation temporaire. Elle explique : *« amener des partenaires, créer du besoin, pour qu'ils partent après ? C'est pas très cohérent. En revanche, les personnes qui sont aujourd'hui dans nos locaux provisoires ont pour objectif d'intégrer le plateau de La Duchère après ».* Nos entretiens avec les occupants n'ont pas confirmé cette volonté. Il nous paraît évident qu'il faudrait un soutien financier des politiques publiques pour favoriser leur implantation pérenne dans le quartier. Ainsi, à long terme, le compromis autour de La Duchesse sera peut-être plus bénéfique pour les acteurs publics que pour les occupants.

Pour résumer cette troisième partie, l'urbanisme transitoire a connu de grandes modifications dans son acceptation et ses modalités de portage. Il s'agit désormais d'un domaine professionnalisé et en cours d'institutionnalisation. Les occupations temporaires mêlent aujourd'hui des méthodes ascendantes et descendantes, et adoptent un schéma de gouvernance territoriale partenariale aux multiples parties prenantes. Toutefois, des formes de dépendance et de tutelle peuvent s'opérer autour de ces projets de tiers-lieux temporaires. Les pouvoirs publics instrumentalisent l'urbanisme transitoire pour répondre aux attentes à l'injonction croissante à l'innovation dans les politiques d'aménagement du territoire.

Ce processus est révélateur d'une dynamique bien plus globale concernant la production des services publics et la prise en charge des risques socio-économiques. Il semblerait que les acteurs privés, et notamment les organisations de l'ESS, deviennent depuis plusieurs années les intermédiaires parfaits des pouvoirs publics dans les QPV et les secteurs en renouvellement urbain. Elles présentent en effet une série d'atouts pouvant contribuer à la réussite de ces politiques et de ces projets. Cependant, dans le cadre des occupations temporaires, une fois les années du projet passées, elles ne sont pas systématiquement invitées à participer au projet futur et à s'installer dans le quartier désormais métamorphosé.

Conclusion

Nous avons présenté dans cette recherche différents concepts liés au territoire : développement territorial, gouvernance territoriale, proximités et intermédiation territoriale. Ces concepts font écho avec les notions que nous avons par ailleurs analysé : politique de la ville, tiers-lieux et occupation temporaire.

Il a donc été question d'opérer des liens entre un cadre conceptuel et une étude de cas adaptée. Cette analyse nous a permis d'illustrer certaines typologies, et notamment la typologie des rôles des acteurs intermédiaires dans l'intermédiation territoriale d'un tiers-lieu en occupation temporaire de Sébastien Bourdin, Fabien Nadou, Anna Obermöller (2020). Nous avons ainsi défini les rôles et les spécificités du projet de La Duchesse.

La Mission Lyon La Duchère, acteur public en charge du Grand Projet de Ville, a joué le rôle d'entremetteur et a favorisé la rencontre des acteurs du territoire. Lyon Métropole Habitat, bailleur social et propriétaire du site, a joué le rôle de médiateur et a construit la confiance entre les partenaires du projet. Ma Friche Urbaine, organisation de l'ESS gestionnaire et animatrice de l'occupation temporaire, a joué le rôle d'orchestrateur et a animé l'écosystème des acteurs du projet. Tous trois ont joué le rôle de facilitateur, ce qui explique d'après nous pourquoi aucun conflit n'est apparu dans le montage et les débuts du projet.

Les occupants et occupantes de La Duchesse ne jouent pour le moment pas un rôle d'intermédiaire évident. Cependant, si tous les acteurs du projet jouent le rôle d'innovateur d'une manière ou d'une autre, ce sont les occupants qui incarnent le mieux ce rôle. En effet, ils sont eux-mêmes l'objet de l'expérience et sont missionnés dans ce processus d'innovation. Nous avançons d'ailleurs que les structures de l'ESS sont les intermédiaires parfaites pour assurer ces missions de services publics.

En effet, les organisations de l'ESS, et plus largement le secteur privé, prennent en charge les risques socio-économiques dans les quartiers prioritaires de la ville, alors que ces risques étaient autrefois à la charge de l'Etat et des institutions. Cette délégation permet de répondre aux enjeux de la production urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain. La rupture entre les habitants et les institutions peut être apaisée par l'intermédiation des organisations de l'ESS, et permettre notamment une meilleure acceptation du projet urbain par la population.

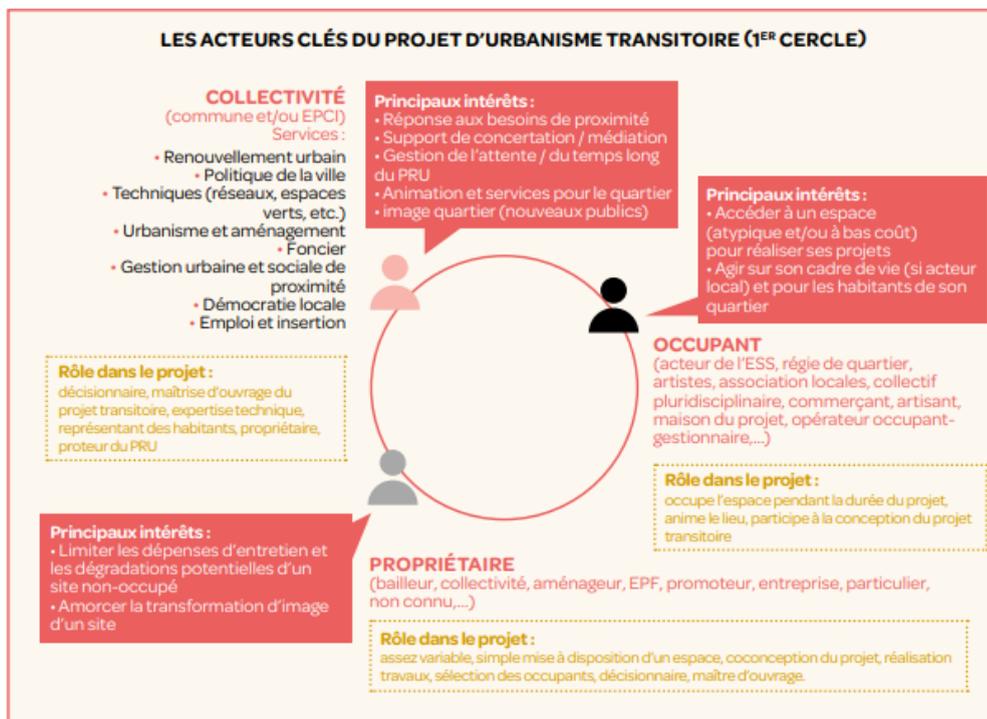
Notre recherche semble révéler un certain nombre de contributions apportées par l'ESS dans ces projets d'innovations sur les territoires. A la fois professionnelles de l'intermédiation dans l'urbanisme transitoire et professionnelle dans l'intermédiation territoriale d'un tel projet, les organisations de l'ESS se montrent indispensables à leur réussite. Elles maîtrisent les processus de coordination des acteurs, les processus d'innovation, les processus démocratiques... Elles font preuve d'une adaptabilité sans faille et répondent presque parfaitement aux attentes des propriétaires fonciers et des acteurs publics.

Ainsi, si cet arrangement peut aussi avantager les structures de l'ESS à travers le financement et le soutien qui leur est accordé, ceux sont surtout les acteurs publics qui semblent y trouver le plus d'externalités positives, notamment dans le cadre des projets

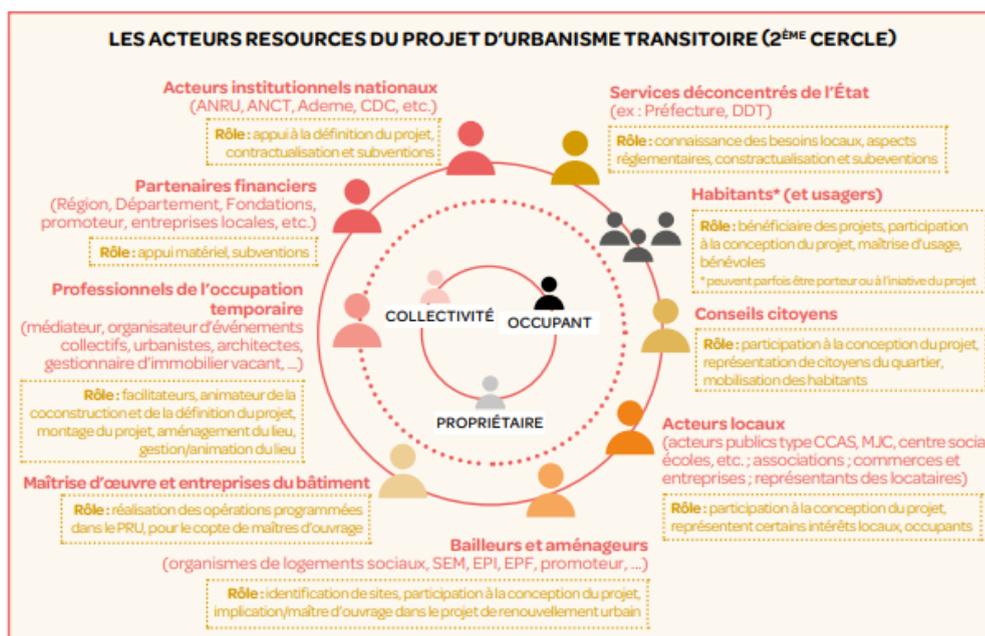
d'occupations temporaires. Effectivement, à terme, les occupants des lieux quittent l'occupation, et souvent le quartier. Le soutien des politiques publiques prend alors fin en même temps que le projet de renouvellement urbain.

Annexes

Annexe 1. 1er cercle des acteurs du projet d'occupation temporaire



Annexe 2. 2ème cercle des acteurs du projet d'occupation temporaire



ANRU (2021). L'urbanisme transitoire dans les quartiers en renouvellement urbain. Boîte à outils pour la mise en œuvre de projets d'occupation temporaire. Dans *Les carnets de l'innovation*.

Grille d'entretien

	Propriétaire	Gestionnaire	Élu	Occupant
Profil	<p>Quel est ton rôle au sein de LMH ?</p> <p>Depuis quand LMH est propriétaire du site ?</p> <p>Quelle était sa fonction antérieure ?</p> <p>Quel est le projet futur pour ce site ?</p>	<p>En quoi consiste ton rôle ?</p> <p>Quel contrat encadre ton activité de gestionnaire ?</p> <p>Depuis combien de temps es-tu gestionnaire de ce projet ?</p> <p>MFU a-t-elle déjà participé en tant que gestionnaire et/ou occupant à un projet temporaire ?</p> <p>As-tu reçu une formation spécifique pour gérer une OT ? Et tes collègues ?</p>	<p>Pourriez-vous vous présenter et expliquer votre rôle au sein de la Mission Duchère ?</p> <p>Comment avez-vous eu connaissance du projet d'OT ?</p>	<p>Quelle est votre activité ?</p> <p>Quelle est l'année de création de votre structure ou de votre activité ?</p> <p>Quel est le statut juridique de votre structure / activité ?</p>
Occupation temporaire (présence, lien, etc.)	<p>Pourquoi accueillir de l'OT sur ce site ?</p> <p>Comment t'es-tu intéressé à l'urbanisme temporaire ?</p> <p>Comment est né le projet d'OT ?</p> <p>Comment est né le projet de la DuchESSE ?</p> <p>T'es-tu déjà rendu sur le site du projet ? Si oui, à quelle(s) occasion(s) ?</p>	<p>Comment est né le projet d'OT ?</p> <p>Comment est né le projet de la DuchESSE ?</p> <p>Quelles sont tes principales missions de tous les jours ? Et tes collègues ?</p> <p>Es-tu présent sur le site ? A plein temps, temps partiel ? Et tes collègues ?</p>	<p>Quel est l'intérêt d'accueillir de l'OT sur ce site ?</p> <p>Comment est né le projet d'OT ?</p> <p>Comment est né le projet de la Duchesse ?</p> <p>Vous êtes vous déjà rendu sur le site du projet ? Si oui, à quelle(s) occasion(s) ?</p>	<p>Depuis quand occupez-vous un espace sur La Duchesse ?</p> <p>Comment avez-vous connu le site ? (Bouche à oreille, presse, MFU...)</p> <p>Pourquoi avoir choisi l'occupation temporaire ?</p> <p>A quelle fréquence êtes-vous présent.e sur le site ?</p>
Montage juridique et contractualisation	<p>Peux-tu préciser le type de contractualisation juridique qui encadre l'OT sur le site ?</p> <p>Peux-tu préciser les garanties que vous offre cette contractualisation durant l'occupation temporaire (encadrement du temps, répartition des responsabilités...)?</p>	<p>Peux-tu préciser le type de contractualisation juridique qui encadre l'OT sur le site ?</p> <p>Peux-tu préciser les garanties que vous offre cette contractualisation durant l'occupation temporaire (encadrement du temps, répartition des responsabilités...)?</p> <p>Par rapport à l'ensemble des négociations qui a eu lieu autour de cette contractualisation, comment en évalues-tu le facilité avec le propriétaire du site et les occupants ?</p>	<p>Pouvez-vous préciser le type de contractualisation juridique qui encadre l'OT sur le site ?</p>	<p>Pouvez-vous préciser le type de contractualisation juridique qui encadre l'OT sur le site ?</p> <p>Selon vous, la contractualisation avec le gestionnaire a-t-elle était facile ?</p>

	Propriétaire	Gestionnaire	Élu	Occupant
Participation au projet temporaire (gestion, échanges, etc.)	<p>Selon toi, quelles sont les différentes parties prenantes du projet ?</p> <p>Comment ont-elles étaient mises en relation ?</p> <p>Participes-tu à des rencontres, réunions ou ateliers en lien avec le projet temporaire ? S'agit-il de réunions de prise de décisions concernant la programmation ou la gestion du projet ? Ou seulement d'information ? Ou d'aspect technique ?</p> <p>Existe-t-il des instances de discussion, de pilotage, etc. ? Si oui, qui est à leur origine ?</p> <p>Joue-tu un rôle dans la gestion du projet ?</p> <p>Échanges-tu avec les parties prenantes (occupants, gestionnaire, collectivités, usagers) du projet temporaire ?</p>	<p>Selon toi, quelles sont les différentes parties prenantes du projet ?</p> <p>Comment s'organise la gestion du site ?</p> <p>Y a-t-il des problèmes dans la gestion du projet ?</p> <p>Échanges-tu avec les parties prenantes (occupants, propriétaire, collectivités, usagers) du projet temporaire ?</p> <p>La gestion du site est-elle partagée ? Si oui, explique le rôle de chacun.</p>	<p>Selon vous, quelles sont les différentes parties prenantes du projet ?</p> <p>Comment ont-elles étaient mises en relation ?</p> <p>Échangez-vous avec les parties prenantes (occupants, gestionnaire, propriétaire, usagers) du projet temporaire ?</p> <p>Participez-vous à des rencontres, réunions ou ateliers en lien avec le projet temporaire ? (Quelle type de réunions ? Pourquoi êtes-vous mobilisé ?)</p> <p>Jouez-vous un rôle dans la gestion du projet ?</p>	<p>Selon vous, quelles sont les différentes parties prenantes du projet ?</p> <p>Échangez-vous avec les parties prenantes du projet d'occupation temporaire ?</p> <p>D'après vous, qui a mis en relation les différentes parties prenantes du projet ?</p> <p>Participez-vous à la gestion ou aux décisions du projet temporaire ?</p> <p>Participez-vous à la vie collective du projet (activités, événements, etc.)</p> <p>Travaillez-vous avec les autres occupants ou avec les acteurs du territoires ? (synergie, partenariats, etc.)</p>
Conflits autour du projet	<p>Est-ce que les relations avec les différents acteurs du projet temporaire sont sources de tensions ou de conflits ?</p> <p>Selon toi, ce projet temporaire fait-il l'objet de conflit ?</p>	<p>Est-ce que les relations avec les différents acteurs du projet temporaire sont sources de tensions ou de conflits ?</p> <p>Y a-t-il des conflits en lien avec le projet ?</p> <p>Si oui, as-tu eu à gérer ces conflits ?</p>	<p>Est-ce que les relations avec les différents acteurs du projet temporaire sont sources de tensions ou de conflits ?</p>	<p>Est-ce que les relations avec les différents acteurs du projet temporaire sont sources de tensions ou de conflits ?</p>
Communication autour du projet	<p>Communiquez-tu autour du projet temporaire ?</p> <p>Le projet te paraît-il visible ?</p>	<p>Communiquez-tu autour du projet temporaire ?</p> <p>Le projet te paraît-il visible ?</p>	<p>Communiquez-vous autour du projet temporaire ?</p> <p>Le projet vous paraît-il visible ?</p>	<p>Communiquez-vous autour du projet temporaire ?</p> <p>Le projet vous paraît-il visible ?</p>
Le futur du site	<p>Le futur projet suscite-t-il des inquiétudes, tensions ou conflits auprès des habitants ?</p> <p>Si oui, l'occupation temporaire a-t-elle participé à désamorcer ces tensions ?</p>	<p>MFU est-elle associée au projet futur ?</p> <p>Trouves-tu que ton avis est pris en compte dans le futur projet ?</p> <p>Le futur projet suscite-t-il des inquiétudes, tensions ou conflits auprès des habitants ?</p> <p>Si oui, l'occupation temporaire a-t-elle participé à désamorcer ces tensions ?</p>	<p>La ville communique-t-elle sur ce projet futur auprès des habitants et des parties prenantes du projet ?</p> <p>Le futur projet suscite-t-il des inquiétudes, tensions ou conflits auprès des habitants ?</p> <p>Si oui, l'occupation temporaire a-t-elle participé à désamorcer ces tensions ?</p>	<p>Connaissez-vous le futur projet du site ?</p> <p>Êtes-vous associé au futur projet du site ?</p> <p>Avez-vous prévu de rester jusqu'à la fin du projet temporaire ? Et souhaitez-vous rester à La Duchère après l'occupation temporaire ?</p>
Contributions de l'ESS	<p>Selon toi, quelles sont les atouts de l'ESS pour un tel projet ? (proximité avec les habitants, démocratie, participation, réseaux, connaissances, professionnalisme, etc.)</p> <p>As-tu un avis sur la multiplication des professionnels de l'OT ?</p>	<p>Selon toi, quelles sont les atouts de l'ESS pour un tel projet ? (proximité avec les habitants, démocratie, participation, réseaux, connaissances, professionnalisme, etc.)</p> <p>As-tu un avis sur la multiplication des professionnels de l'OT ?</p>	<p>Selon toi, quelles sont les atouts de l'ESS pour un tel projet ? (proximité avec les habitants, démocratie, participation, réseaux, connaissances, professionnalisme, etc.)</p> <p>As-tu un avis sur la multiplication des professionnels de l'OT ?</p>	<p>Selon toi, quelles sont les atouts de l'ESS pour un tel projet ? (proximité avec les habitants, démocratie, participation, réseaux, connaissances, professionnalisme, etc.)</p> <p>As-tu un avis sur la multiplication des professionnels de l'OT ?</p>

Fiche synthèse - entretien A - propriétaire

- **Lieu** : siège LMH
- **Date** : 28/06/23
- **Durée** : 35 minutes

- **Enquêté** : Joris Cornu
- **Poste** : chargé d'études ESS et responsable du LAB à la direction de l'innovation sociale et des partenariats
- **Structure** : Lyon Métropole Habitat

- Le projet d'occupation temporaire a été motivé par plusieurs facteurs :
 - volonté partenariale,
 - manque de locaux pour les structures de l'ESS sur la métropole,
 - transformer la vacance en un projet dynamique,
 - apporter des services aux locataires et au territoire,
 - valoriser les savoir-faire et les métiers de LMH, innover.
- C'est une convention d'occupation temporaire qui encadre l'occupation du site. MFU est locataire et les occupants sont sous-locataires.
- LMH a mis en relation les différentes parties prenantes ; a le rôle de "catalyseur". Joris estime avoir rempli son rôle ; convaincre, mettre en lien, créer, mettre en place. Maintenant le projet doit être géré par les agences LMH, le service développement social et MFU.
- Joris ne trouve pas qu'il y ait des conflits ou tensions entre les différentes parties prenantes. Il a seulement rencontré des difficultés liées au calendrier, aux travaux et au changement d'équipe au cours du projet.
- Joris pense que la communication est presque un sans faute sur ce projet. Il est plus que satisfait de la retombée médiatique. Il s'occupe de la communication à l'échelle métropolitaine et nationale mais laisse MFU gérer la communication locale.
- Le futur projet du site n'est pas connu d'LMH. Joris ne voulait surtout pas que l'occupation temporaire suscite de la frustration chez les locataires en relogement.
- Les structures de l'ESS ont l'adaptabilité ainsi que la connaissance du terrain et du public nécessaire pour mener ce type de projet. Joris reconnaît que gérer une occupation temporaire est un réel métier et que ce n'est pas celui d'LMH. Il est ravi du travail de MFU et du rôle de Manuel dans La Duchesse, qu'il considère être un rôle central.

Fiche synthèse - entretien B - propriétaire

- **Lieu :** siège LMH
- **Date :** 05/07/23
- **Durée :** 30 minutes

- **Enquêté :** Rémi Bullion
- **Poste :** responsable du service développement social de la direction de la qualité de vie des résidences
- **Structure :** Lyon Métropole Habitat

- Le projet d'occupation temporaire permet :
 - d'occuper le territoire et ainsi éviter le vide et l'inactivité,
 - de proposer des services aux habitants,
 - d'avoir des structures en lien avec les habitants qui accompagnent au changement et co-construisent le projet urbain,
 - d'avoir un relais.
- Depuis 2012, LMH souhaitait proposer ces locaux aux habitants. Mais il y a toujours eu des problèmes financiers liés aux travaux, et surtout, des réserves quand à l'insécurité des lieux liée au trafic de drogues. LMH a investi pour condamner les halls traversants et les garages en sous-sols, ce qui a nettement freiné le trafic, mais qui a isolé l'esplanade, qui était déjà peu fréquentée.
- Rémi était réticent au début. Les travaux coûtaient chers et il n'était pas convaincu que ce soit le rôle du bailleur social, et que c'est davantage aux collectivités ou aux autres propriétaires foncier d'investir dans l'occupation temporaire.
- Rémi n'est pas très engagé dans la gestion et le pilotage de La Duchesse. C'est à la cheffe de projet développement social de s'investir mais les effectifs du service ne permettent pas d'être partout et elle n'a pas eu assez de temps à consacrer à La Duchesse. Il s'assure cependant que le projet est en cohérence avec les besoins du territoire, des locataires, et la politique de la ville.
- Rémi sait que le retombée médiatique de l'inauguration a été bonne, mais il se questionne sur l'avis des habitants. MFU a récemment commencé à envoyer des mails hebdomadaires aux parties prenantes pour que tout le monde dispose des informations sur le programme et la gestion de La Duchesse.
- Rémi pense qu'LMH aurait été incapable de faire le travail de MFU.

Fiche synthèse - entretien C - propriétaire

● **Lieu :** visio

● **Date :** 17/07/23

● **Durée :** 40 minutes

● **Enquêtée :** Annabelle Giroud

● **Poste :** adjointe au directeur de l'agence de Lyon (et ancienne responsable d'équipe sectorisée de l'agence de Lyon)

● **Structure :** Lyon Métropole Habitat

- Le projet d'occupation temporaire permet
 - d'éviter que le site devienne un lieu de squat,
 - d'améliorer l'ambiance pendant la période de relogement,
 - d'avoir des occupants qui portent des projets en lien avec les habitants.
- La galette commerciale était déjà peu fréquentée. Annabelle ne connaît pas le futur du site, elle est juste certaine qu'il n'y aura pas de logements sociaux au Château.
- Joris a permis au projet de voir le jour car il a su convaincre les équipes que c'était possible à réaliser. C'était appréciable d'ouvrir de nouvelles portes et d'avoir la direction qui suivait. MFU avait l'énergie et la volonté de travailler sur ce projet et c'est pourquoi ils leur ont fait confiance.
- Annabelle était impliquée dans toutes les étapes de la conception de La Duchesse et elle est impliquée dans la vie de La Duchesse. Elle se rend régulièrement sur place lors des permanences hebdomadaire sur le relogement et passe donc saluer Manuel et les équipes de MFU.
- Annabelle affirme qu'il n'y a aucun conflit entre les parties prenantes du projet. Au contraire, elle pense que le projet de La Duchesse a rassemblé les acteurs du quartier et qu'ils s'entendent encore mieux et travaillent ensemble mieux qu'avant.
- Annabelle trouvait qu'il n'y avait pas assez de communication auprès des locataires. Depuis le mois de juillet, Manuel lui envoie le programme du mois qu'elle transmet à tous les locataires par sms et par mail.
- Annabelle a beaucoup apprécié le fait que MFU consulte les habitants et les partenaires locaux. Elle apprécie leur méthodologie, leur expertise et leur implication relationnelle sur le territoire. Elle est aussi satisfaite de la sélection des occupants qui a été réalisée par MFU. Elle trouvait essentiel que les structures cherchent à nouer des liens et s'implanter sur le quartier.

Fiche synthèse - entretien D - gestionnaire

● **Lieu :** visio

● **Date :** 20/07/23

● **Durée :** 35 minutes

● **Enquêté :** Manuel Braisaz

● **Poste :** coordinateur du site de La Duchesse

● **Structure :** Ma Friche Urbaine

- LMH a eu l'idée d'occuper les locaux temporairement et MFU a conçu le projet. L'accompagnement de MFU a été facilité par la confiance qu'LMH leur a accordé. Ce n'était pas simple car c'était la première fois que MFU mettait un tel projet en œuvre, mais c'est une réussite. Manuel trouve que MFU a réalisé un super travail.
- Manuel passe beaucoup de temps à tisser des liens et des partenariats avec les structures du quartier. Il fait le lien entre les occupants, le quartier, LMH, et les institutions. Il communique avec toutes les parties prenantes par différents canaux de discussions. Il assure la communication sur les réseaux sociaux, auprès des partenaires, des habitants, etc.
- Manuel essaie de travailler sur la gouvernance du lieu mais les occupants sont très autonomes et tout fonctionne naturellement bien. Il regrette juste que les occupants ne s'impliquent pas plus, mais pense que cela viendra avec le temps. Pour le moment, il fait la grande majorité des choses, même si l'entretien est partagé, à hauteur du temps que chacun et chacune passe sur le site.
- Manuel ne fait mention d'aucun conflit ou tension avec les différentes parties prenantes. Il explique que tout le monde est très agréable et investi.
- Manuel aimerait être impliqué dans les discussions sur le futur du site pour pouvoir montrer que ce genre de projet pourrait être pérenne et s'inscrire dans le projet urbain.
- Manuel n'apprécie pas la forte institutionnalisation de l'occupation temporaire. Il est attaché aux démarches *bottom-up*, de squat et de militantisme. Il est content de voir que l'occupation temporaire se développe sur la métropole mais il se méfie des enjeux politiques et des modèles duplicables qui sont proposés aux propriétaires foncier. Il insiste sur l'importance de répondre à un besoin, de s'ancrer dans le territoire, et de ne pas simplement chercher un intérêt économique.

Fiche synthèse - entretien E - occupante

● **Lieu :** visio

● **Date :** 26/07/23

● **Durée :** 50 minutes

● **Enquêté :** Céline Bernard

● **Activité :** écrivaine depuis 2013 et calligraphe et enlumineuse depuis 2023, en activité libérale (entreprise individuelle)

- Céline n'avait pas l'intention de s'installer à La Duchesse avant que l'occasion se présente. Elle a été occupante de la tour piloté par Plateau Urbain sur le plateau de La Duchère. Elle a connu le projet par le biais de Delphine Duchesne, une autre artiste occupante de La Duchesse.
- L'occupation temporaire de La Duchesse présente plusieurs intérêts :
 - le prix attractif et le bail au mois, renouvelable
 - la dynamique de montage et du groupe
 - être avec des structures du même âge et avec les mêmes enjeux
 - on peut se permettre de tester, d'émerger avec agilité
- Le fait que MFU soit sur place est très pratique. Manuel est un énorme plus. Il est de bons conseils et permet d'éclairer certaines situations et d'animer le lieu. Cet aspect était moins présent dans son occupation précédente.
- Céline est arrivée la dernière mais connaît l'ensemble des parties prenantes et se sent bien. Il y a une bonne circulation de l'information. Elle participe. Elle a notamment proposé la création d'une boîte à dons et est partante pour travailler sur le projet de mémoire du Château. Mais elle tient à porter ces projets collectivement car les ambitions sont trop grande pour elle seule.
- Céline n'a expérimenté aucune tension depuis son arrivée. Elle sait que les retards de livraison ont engendré des déceptions, mais c'est tout. Elle mentionne les belles tablées au soleil sur l'esplanade avec les occupants.
- Céline communique sur son activité et sur le projet en tant que "partenaire". Elle a notamment été interrogée par la presse et un article paraîtra bientôt.
- Céline sait qu'elle ne restera pas dans le quartier après car les prix seront trop élevés. Elle aimerait cependant suivre MFU sur son prochain site.
- Céline pense que l'ESS aide les habitants à basculer vers une autre vision de l'institution, à réconcilier les habitants et les institutions.

Fiche synthèse - entretien F - occupant

● **Lieu :** téléphone

● **Date :** 26/07/23

● **Durée :** 30 minutes

● **Enquêté :** Lucas Manfredi

● **Poste :** Co-gérant

● **Structure :** Ozed

- Ozed s'est installé à La Duchesse car leur bail au village des créateurs dans le 1er arrondissement arrivait à sa fin. Lucas et son associé connaissait Nathalie de MFU, qui leur a parlé du projet.
- Ils ont choisi de s'installer à La Duchesse pour s'épanouir dans un espace de travail plus grand à moindre prix. Quitter le centre-ville ne les dérangeait pas, et au contraire, MFU leur a "bien vendu" le projet.
- Lucas pense que LMH gère les relations avec les institutions et MFU celles avec les occupants et les acteurs locaux.
- Lucas dit qu'il y a pas mal de réunions avec les autres occupants, qu'ils se voient pratiquement quotidiennement avec MFU et que tout le monde se dit les choses et discute des projets respectifs ou communs. Il trouve la gestion plutôt participative. Il explique que les structures partagent des idées, s'aident sur la gestion d'entreprise et se serrent les coudes. Il aimerait travailler en collaboration avec elles.
- Lucas n'a pas rencontré de tensions ou de conflits dans ses échanges avec les autres parties prenantes.
- Lucas ne sait pas si Ozed restera sur l'occupation temporaire jusqu'à son terme. Il explique que si leur activité se développe et qu'ils ont besoin d'un espace encore plus grand, ils partiront.
- Lucas apprécie le fait d'être avec d'autres structures et entrepreneur en début d'activité. Il connaît des projets d'occupation temporaire avec des grosses structures de l'ESS, des grands groupes, et ça lui plaît moins. Il aime aussi l'occupation temporaire car le fait d'avoir une date de fin lui permet d'envisager le futur et de se fixer clairement des missions.
- Lucas affirme que ceux sont les occupants qui font vivre le lieu à l'aide d'infrastructures et non pas les infrastructures qui font vivre les occupants.

Fiche synthèse - entretien G - acteur public

● **Lieu :** visio

● **Date :** 27/07/23

● **Durée :** 45 minutes

● **Enquêté :** Christophe Saphy

● **Poste :** Directeur

● **Structure :** GPV / Mission Lyon La Duchère

- Christophe a connu le projet de La Duchesse en prenant son poste de Directeur en septembre 2022. Il connaît cependant l'historique qui a mené à sa création.
- En 2019, Marion, chargée de développement social, a proposé de monter un groupe territorial Château avec l'ensemble des partenaires. C'est dans ce groupe qu'a émergé l'idée d'occuper un lieu, en réponse à une demande habitante. D'après Christophe, le groupe territorial a préparé le terrain, permis de faire entrer les partenaires en résonance, de faire circuler l'information et de consolider l'émergence du projet.
- En 2021, lorsque LMH missionne MFU, Christophe dit qu'il y a eu un passage de relais. Le GPV n'était plus maître d'ouvrage mais est resté associé au projet, pendant que MFU prenait les manettes.
- Christophe s'est rendu 3 fois sur le site depuis septembre 2022 : une fois dès son arrivée pour découvrir le lieu avant les travaux ; une fois à l'inauguration au printemps 2023, et une fois cet été lors d'un évènement du centre social.
- Christophe n'est pas amené à échanger avec MFU et les occupants de la Duchesse. Il explique cependant que Marion déjeune régulièrement avec Manuel de MFU et que c'est elle qui participe aux réunions. Christophe, lui, fait remonter les informations sur La Duchesse dans les réunions sur le projet urbain. Des fois, ceux sont les bailleurs qui le font.
- Christophe trouve que le projet manque un peu de visibilité aujourd'hui mais il sait que Manuel est bien identifié et qu'il est un facteur de réussite qui va contribuer à mettre les partenaires et les habitants en confiance.
- Christophe trouve que les structures de l'ESS ont l'adaptabilité et l'engagement social pour répondre aux objectifs de l'occupation temporaire. Il n'est cependant pas certains que c'est ça qui apaisera les inquiétudes de certains habitants face au relogement.

Bibliographie

ANRU (2021). L'urbanisme transitoire dans les quartiers en renouvellement urbain. Boîte à outils pour la mise en œuvre de projets d'occupation temporaire. Dans *Les carnets de l'innovation*.

Bouba-Olga Olivier, Ferru Marie, Guimond, Benjamin (2012). Organisation des activités et dynamiques territoriales : éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtellerauld. Dans *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2012/2, pages 173 à 191.

Bouba-Olga Olivier, Zimmermann Jean-Benoît (2004). Modèles et mesures de la proximité. Dans *Economie de Proximité*, Hermès, Paris, pages 89 à 111.

Bourdin Sébastien, Nadou Fabien, Obermöller Anna (2020). Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? Analyse du management de l'intermédiation territoriale. Dans *Revue Économie Régionale & Urbaine* 2020/2, pages 311 à 335.

De Bonet D'Oléon Louis-Marie (2021). L'urbanisme transitoire et le projet urbain : début et fin de nouvelles temporalités dans la fabrique de la ville : de l'enjeu de définition à l'enjeu d'évaluation des projets d'occupation temporaire. Dans *Architecture, aménagement de l'espace*, 2021.

Demoustier Danièle, Vallat David (2005). Economie sociale et solidaire et politique de la ville. Dans *Revue internationale de l'économie sociale*, 296, pages 70 à 82.

Ferru Marie (2009). La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtellerauld. Dans *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2009/5, pages 935 à 955.

Fournier Stéphane, Le Velly Ronan, Lafosse Geoffrey, Chazoule Carole, Désolé Mathieu (2020). L'intermédiation territoriale publique, une troisième voie entre dispositif *top-down* et *bottom-up* ? Le cas du Pôle agroalimentaire de l'Isère. Dans *Géographie, économie, société*, 2020/3, pages 329 à 346.

Gauthier Cécile, Raymond Richard, Pech Pierre (2020). Les acteurs intermédiaires dans l'occupation temporaire des friches urbaines : entre rapport de pouvoir et essaimage de nouvelles manières de "faire". Dans *Population, temps, territoires*, Collège international des sciences territorial (CIST), Nov.2020, pages 386 à 389.

Gilly Jean-Pierre, Pecqueur Bernard (2002). La dimension locale de la régulation. Dans Robert Boyer éd., *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris: La Découverte, pages 304 à 312.

Gilly Jean-Pierre, Torre André (2000). Dynamiques de proximité. Collection Emploi, Industrie et Territoire, L'Harmattan.

Grossetti Michel, Zuliani Jean-Marc, Guillaume Régis (2006). La spécialisation cognitive. Les systèmes locaux de compétences en Midi-Pyrénées. Dans *Les Annales de la recherche urbaine*, N°101, 2006, pages 22 à 31.

Hadjou Lamara (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales. Dans *Développement durable et territoires (2004-2010)*.

Landon, Aurélie (2022). Le tiers-lieu à l'épreuve de son succès. Vers la formation d'un compromis civico-marchand dans la fabrique de la ville en France. Dans *Participations*, 33, pages 181 à 207.

Leloup, Fabienne (2010). Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique. Dans *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2010/4, pages 687 à 705.

Mège Arnaud, Mallet Sandra (2022). Les tiers-lieux, entre militantisme, logiques marchandes et stratégies d'aménagement. L'Écosystème Darwin à Bordeaux. Dans *Métropolitiques*.

Moine Alexandre (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. Dans *L'Espace géographique* 2006/2, pages 115 à 132.

Morel Jimmy, Butery Laurent, Lemoine Jean-François, Badot Olivier (2014). Promouvoir les territoires : un problème d'échelle. Dans *Fronts et frontières des sciences du territoire, Collège international des sciences du territoire (CIST)*, 2014, pages 291 à 296.

Nadou Fabien (2013). Intermédiation territoriale et spatialisation des activités économiques : cohérences et contradictions de l'action publique locale : investigation par la planification stratégique. Thèse de doctorat en aménagement.

Nadou Fabien, Pecqueur Bernard (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale: Une approche conceptuelle. Dans *Géographie, économie, société*, 2020/3-4, pages 245 à 263.

Nadou Fabien, Talandier Magali (2020). Introduction. Intermédiation territoriale : des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. Dans *Géographie, économie, société* 2020/3 Vol. 22, pages 235 à 243.

Nédélec Pascale (2017). De nouveaux mots pour de nouvelles modalités de fabrique de la ville ? Initiatives citoyennes d'aménagement des espaces publics. Dans *L'information géographique*, 2017/3, pages 94 à 107.

Pecqueur Bernard, Zimmermann Jean-Benoît (2004). Économie de proximités. Paris, Hermès Sciences Publications et Lavoisier. Dans *Formation Emploi*, 2004.

Pinard Juliette, Morteau Hélène (2019). Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville ? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers. Dans *Revue Internationale d'Urbanisme*, 2019/8.

Pinson Gilles (2006). Projets de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes. Dans *Revue française de science politique* 2006/4, pages 619 à 651.

Pradel Benjamin (2019). L'urbanisme temporaire, transitoire, éphémère, des définitions pour y voir plus clair. Dans *Anthropocène 2050*, 11 décembre 2019.

Rey-Valette Hélène, Chia Eduardo, Mathé Syndhia, Michel Laura, Nougarèdes Brigitte, Soulard Christophe-Toussaint, Maurel Pierre, Jarrige François, Barbe Eric, Guiheneuf Pierre-Yves (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. Dans *Géographie, économie, société* 2014/1, pages 65 à 89.

Rey-Valette Hélène, Pinto Mathilde, Maurel Pierre, Chia Eduardo, Guihéneuf Pierre-Yves., Michel Laura, Nougarèdes Brigitte, Soulard Christophe-Toussaint, Jarrige Françoise *et al* (2011). Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires. *Rapport de recherche*, Cemagref, CNRS, Geysier, Inra, Supagro, Université Montpellier 1.

Petrella Francesca, Richez-Battesti Nadine (2010). Gouvernance et proximité : des formes de participation et de coopération renouvelées ? Une observation sur l'accueil des jeunes enfants en France. Dans *Géographie, économie, société* 2010/1, pages 53 à 64.

Plateau Urbain et Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, sous la direction de Juliette Mauriat, Lisa Bachir, Sonai Dinh, Marion Dreuil, Camille Krier et Alvia Théron (2018). Guide méthodologique pour une évaluation des projets d'urbanisme temporaire.

Sibille Hugues (2022). L'ESS dans les dynamiques collectives de territoire en transition. Le territoire comme possibilité. Dans *RECMA* 2022/2, pages 206 à 216.

Torre André (2011). Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. Dans *Pour* 2011/2-3 (N° 209-210), pages 114 à 122.

Torre André (2018). Développement territorial et relations de proximité. Dans *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2018/5-6, pages 1043 à 1075.

Torre André, Talbot Damien (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. Dans *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5-6, pages 917 à 936.

Torre André, Traversac Jean-Baptiste (2011). Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems. Springer Verlag, Heidelberg & New York.