



Ancoats

La Belle Friche

LBFA

Le Sample est un tiers-lieu culturel, initié par La Belle Friche et Ancoats, et géré par l'association, LBFA. Installé dans les anciens ateliers Publison à Bagnolet, dans le cadre d'une convention d'occupation précaire avec le promoteur SOPIC, le projet a débuté en 2021 avant de fermer ses portes à l'été 2026.

APPRENDRE D'UN LIEU, *LE SAMPLE*

Le Sample accueillait plus de 90 résident·es du champ culturel et créatif, une quinzaine d'associations utilisant les espaces pour des activités diverses (fanfare, yoga, danse, répétition de théâtre, réunions, formations...) et déployait une programmation artistique et culturelle (concerts, DJ sets, expositions, performances, poésie, fêtes...) au sein d'espaces de diffusion polyvalents et d'un jardin de 2000m².

Dans les intentions d'origine du projet, le Sample était pensé comme un projet d'expérimentation, un lieu éprouvette, un "sample" d'un projet d'urbanisme transitoire. En 2024, Ancoats et La Belle Friche ont souhaité documenter le projet, et en tirer des enseignements, afin de le mettre en perspective et de nourrir la documentation relative aux espaces communs. Ce travail de capitalisation, de presque deux ans, a été publié en juin 2026, à l'aube de la fermeture du lieu.

À travers ces fiches, vous découvrirez le point de vue des deux agences, nourri d'un travail de terrain, de documentation, d'évaluation et d'entretiens. Ces huit fiches thématiques donnent une lecture située du projet du Sample.

Chaque fiche s'organise de la façon suivante : quelles étaient les intentions de départ? Quel est le bilan cinq ans après? Et quels enseignements en tirer?

F.01

Communauté et usager·ères

F.02

Espace : des aménagement au service de l'hybridation et de l'intensité d'usages

F.03

Programmation culturelle

F.04

Lien au territoire

F.05

Gouvernance et RH

F.06

Structure juridique et financière

F.07

Réseau, écosystème et transmission

F.08

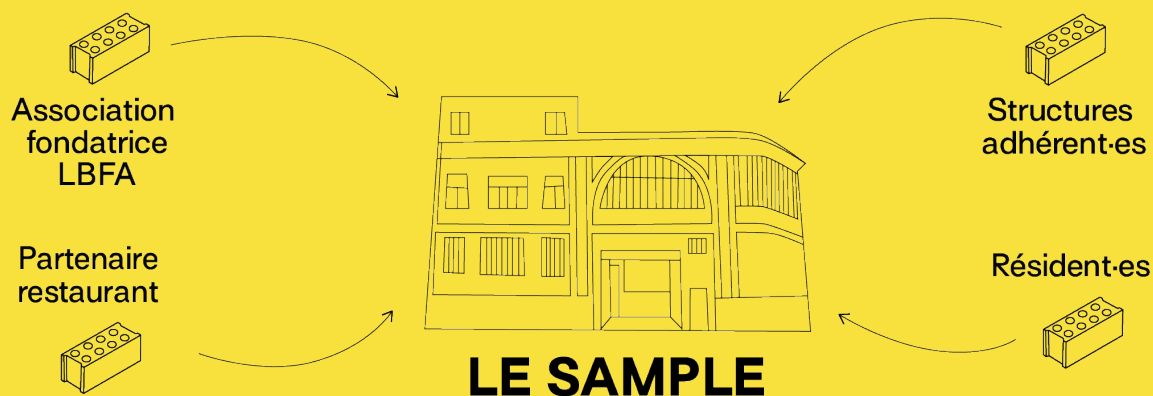
Urbanisme transitoire et programmation immobilière



COMMUNAUTÉ ET USAGER·ÈRES

Le Sample est avant tout composé par la communauté qui s'est créée en son sein. Il s'agit de toutes les personnes qui, depuis 2021, s'efforcent de faire vivre cet espace collectivement, entre le boulevard périphérique et l'échangeur de Bagnolet. Au Sample, la communauté est composée de différentes briques (résident·es, salarié·es, structures adhérentes, bénévoles) qui partagent le désir de faire ensemble. Au rythme de la centaine de personnes qui la compose, la communauté expérimente et se transforme sans cesse pour répondre aux défis d'un projet collectif de cette ampleur.

AU DÉPART DU PROJET



La co-construction par l'usage

Le Sample s'est construit initialement sur l'idée d'un lieu partagé par un grand nombre d'usager·ères, qui fassonneraient au fur et à mesure le programme d'un tiers-lieu transitoire culturel et solidaire. L'expérimentation était au cœur des ambitions, et notamment l'envie de tester des modalités de co-construction poussées. Le Sample a donc été pensé et initié comme un lieu programmé par les usages de la communauté : son développement s'est appuyé particulièrement sur les besoins, envies, attentes de l'écosystème de résident-es (notamment les aménagements, la communication, la programmation), et des autres usager·ères. Pour matérialiser l'expérimentation et la co-construction par l'usage, 5 grands espaces du lieu sont volontairement non-programmés à son démarrage.

Les piliers de départ de la communauté

Dès le départ, la communauté est imaginée autour des piliers suivants :

- les résident-es permanent-es du lieu, qui s'engagent à contribuer à l'évolution du lieu et partagent donc cette envie de rejoindre un projet co-construit.
- les structures adhérentes, associations et autres structures du territoire étendu (Bagnolet, Seine-Saint-Denis, Paris 20, 19, 12) qui accèdent à de grands espaces mutualisés pour développer leurs activités en échange d'adhérer à l'association et donc de s'engager dans le lieu.
- l'accueil d'un restaurant solidaire (Chez Ernest) pendant 2 ans, qui permet d'ancrer l'axe « solidarité » à travers ce partenariat fondateur, tout en intégrant l'association Ernest au pilotage et à la gouvernance du lieu.

Sélection des résident-es

Depuis le premier appel à candidature en 2021, les critères suivants permettent la sélection des résident-es qui intègrent le lieu :

1. Le besoin

Le lieu constitue un levier de développement pour la structure.

2. Ancrage

Les activités de la structure peuvent avoir un impact local et favorisent les liens et l'ouverture à la ville de Bagnolet et plus largement au département de la Seine-Saint-Denis.

3. Pratiques

Les activités de la structure correspondent à l'identité du lieu, avec une volonté forte de participer à la programmation générale.

LE SAMPLE, 5 ANS APRÈS

Aujourd'hui, la communauté du Sample se compose des résident-es et des structures adhérentes, mais aussi des bénévoles et de l'équipe salariée du lieu, qui l'animent et la font vivre. Outre la co-programmation des espaces, les collaborations au sein de la communauté dans et hors du lieu sont un axe majeur de l'identité de ce grand collectif hybride qu'est le Sample.

LES RÉSIDENT-ES

Accès au lieu

- Sélectionné-es via un appel à candidature (critères décrits plus haut), les résident-es se voient attribuer un atelier fixe dans le bâtiment (généralement partagé avec d'autres structures). Plus de 2/3 des ateliers occupés sont partagés entre plusieurs structures.
- Cet atelier est accessible en autonomie toute la semaine (clé et badge fournis).
- Les prix pour les ateliers sont différenciés selon la typologie du bureau (aveugle, sous sol...).
▶ 9/11/13€ du m²

Participation à la vie du lieu

- Les résident-es peuvent utiliser les grands espaces communs ponctuellement pour des activités (résidence, création de grands formats) ou événements spécifiques (représentations, performances).
- Les résident-es doivent participer à la vie et la gestion du lieu (chantiers participatifs, présence aux temps d'échanges, ménage partagé).
- Les résident-es peuvent prendre part à la gouvernance du lieu :
▶ En participant aux réunions ponctuelles qui rythment la vie du lieu.
▶ En participant à la création des temps forts.
▶ En intégrant des groupes de travail (programmation des temps forts, VHSS, Transition éco, Signalétique).
▶ En devenant délégué-e (ce qui leur permet de participer au Conseil d'Administration).



La communauté en chiffres (2022)

86 résident-es fixes.....
57% de femmes
51,3%habitent en Seine-Saint-Denis.....
—
2/3 des structures..... ont moins de 5 ans d'ancienneté quand elle intègre le Sample
23 structures adhérentes
60% de Seine-Saint-Denis
—
20 événements..... pluridisciplinaires organisés avec ou pour les résident-es chaque année

fig.1



fig.1 Studio Double dans
leur atelier
© Abel Llavall-Ubach
fig.2 photo de classe
2024
© Abel Llavall-Ubach

fig.2



STRUCTURES ADHÉRENTES

- Les structures adhérentes n'ont pas d'espace fixe accessible en continu.
- En échange d'une cotisation trimestrielle (qui peut varier selon le type de besoin et d'activité), elles peuvent utiliser un des espaces partagés du Sample sur une plage horaire spécifique selon un planning décidé en amont.
- Généralement l'usage est hebdomadaire mais peut varier selon les structures.
- Des tarifications solidaires, voire la gratuité sont rendues possibles au cas par cas.

BÉNÉVOLES

- Les bénévoles aident le Sample essentiellement sur des chantiers collectifs.
 - ▶ Les chantiers se tiennent une fois par mois.
 - ▶ Les chantiers permettent l'entretien du site et l'aménagement de nouveaux espaces.
- Les bénévoles participent occasionnellement à d'autres missions : billetterie, cuisine ou aide régie sur des temps forts...
- Les bénévoles ont été des acteur·ices clé·es pour la réussite de la réhabilitation et des premiers aménagements du site.
 - ▶ 10 bénévoles de la communauté Ernest présent·es par jour pendant 1 mois et demi avant l'ouverture.
 - ▶ 160 bénévoles mobilisé·es sur le projet en 2021.

ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ

L'animation de la communauté, menée par l'équipe salariée du lieu, prend une part importante dans la réussite du projet collectif. Au sein de l'équipe, plusieurs personnes sont en partie dédiées à ces missions, et notamment la responsable de l'animation des espaces et des usager·ères. L'animation de la communauté prend la forme de :

Temps formels

- Animations régulières de temps d'échange avec les résident·es.
- Rythme de 3 Conseils d'Administration annuels avec les délégué·es.
- Rendez-vous annuel pour l'Assemblée Générale.
- Création de temps d'apéro bénévoles.
- Rédaction d'une gazette hebdomadaire pour partager les actualités du lieu.

Temps informels

- Organisation de repas collectifs.
- Propositions et organisations de fêtes internes.

COLLABORATIONS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Missions rémunérées des résident·es

Les résident·es ont la possibilité d'être missionné·es ponctuellement selon leurs compétences en soutien de l'équipe salariée :

- Contrat d'extra au bar.
- Chargé·e d'exploitation pour des privatisations ou des temps de programmation.
- Ingénieur·e du son sur des temps de programmation.
- Proposer une offre de restauration sur des temps de programmation.

Commande rémunérée du Sample à la communauté

L'association gestionnaire a délégué la réalisation de plusieurs aménagements à des résident·es, tout en accompagnant leur financement (via la recherche de subventions). Comme par exemple :

- Scénographie lumière de la salle de programmation (OYÉ).
- Construction d'un amphithéâtre dans le jardin : (Alice Bleton et Jonathan Roditi).
- Signalétique et typographie du Sample (Julie Soudanne et Alice Dhinaut).

Au sein de la communauté

L'émulation créée par la concentration de structures du champ créatif a aussi donné lieu à des collaborations en dehors de toute commande de l'association.

- Projet de mapping vidéo à partir de collages, présenté à Montréal en festival puis au Sample pour la fermeture du jardin 2024 (Fanny Garnichat et Simon Chestnut pour Abyssal Garden).
- Magazine TV culturel et queer dédié à l'actualité des arts du spectacle tourné au Sample. (ALTER EGO (X), Ninja (Jeanne Lieffroy) et Nicolaos Zafiriou pour The House of Creatures).

fig.3



fig.3 serre installée avec l'association Happyculteur de 2021 à 2025

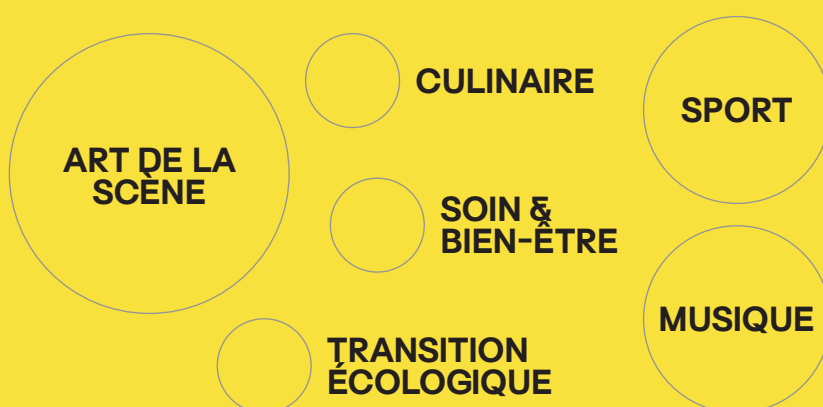
LE MOT DE

Julie Rigourd

« Difficile de dire en quelques lignes ce que j'en ai appris, mais je crois que le premier mot qui me vient à l'esprit c'est qu'il faut du temps pour faire commun, qu'il faut de la bienveillance et ne pas perdre en vue qu'un projet peut se fatiguer, s'essouffler et que rien n'est jamais définitif. Se réinventer et pouvoir se remettre en question sont des éléments importants dans une aventure comme celle-ci. »

salariée depuis 2021

LES STRUCTURES ADHÉRENTES



EXEMPLES DE STRUCTURES AYANT ADHÉRE AU SAMPLE

- **Compagnie Badass Fracasse**
Compagnie de théâtre féminine.
- **Baluchon**
Incubateur culinaire
- **Le collectif Highlights**
Collectif de danseuses Hip-hop, et production de courts métrages dansés sur des thématiques LGBTQIA+
- **Dhamma Chakka Yoga**
Cours de yoga encadré par Olivier Grajon
- **Carpentey - École Cajueiro**
Enseignement de la Capoeira Angola et de traditions populaires du Brésil.
- **Feature**
Collectif artistique autour du cinéma d'auteur.
- **Les Fines Polettes**
Fanfare aux rythmes latins
- **L'autre**
Cours de théâtre animé par Camille Alix et Louise Thiers
- **Les Lapins Superstars**
Groupe de musique de fanfare de rue et de scène
- **Vieux-bass**
Collecte pour les offrir aux familles démunies du Sénégal

zoom
sur

le Ciné Club

Au programme : projection, discussion et collation. La séance se suit systématiquement d'un temps d'échanges autour de quelques mezzes cuisinés en avance par l'équipe du Ciné Club.

Un projet résident-es



fig.4 projections au Ciné Club

Le Ciné Club est un projet intégralement à l'initiative des résident-es du Sample, notamment de Nicolaos Zafiríou. C'est une mise en action de la promesse de programmation collective du lieu que le Sample avait formulé à son amorçage.

Tantôt espace de diffusion des sorties passées sous les rades, tantôt espace de rencontre avec les équipes du film, le Ciné Club est avant tout un lieu de convivialité et de retrouvailles pour la communauté du Sample, des habitué-es et les curieux-ses qui s'aventurent dans cette pièce tapissée de moquette.

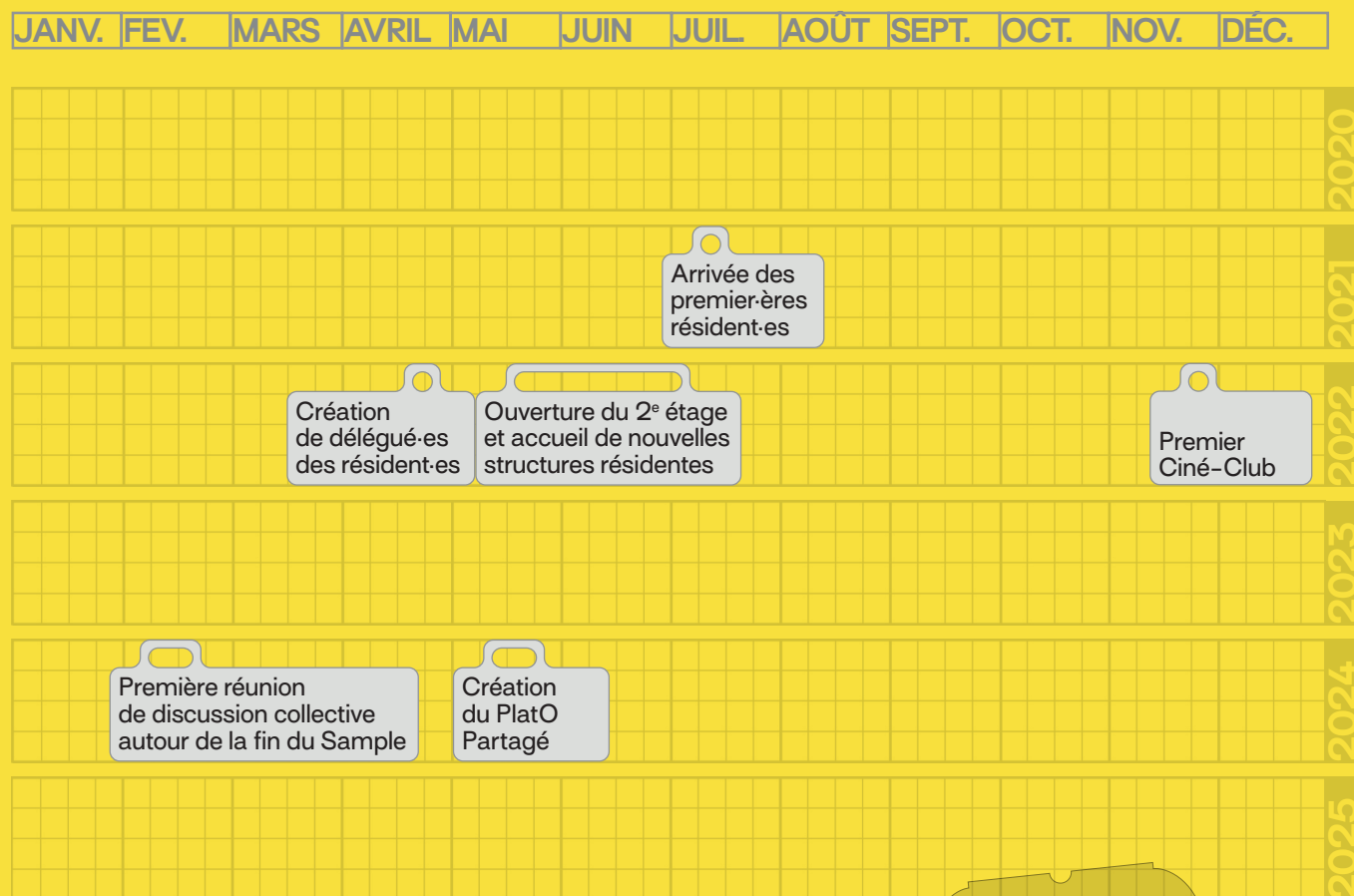


fig.5 concert de Dylan Cote (résident) sur le PlatO partagé

© Vahid Amanpour

zoom
sur

Le PlatO partagé

Format d'événement lancé en 2024 à l'initiative de résident·es.

Le nom de cet événement traduit fidèlement son intention : partager entre résident·es le grand plateau libre de la Halle du 2^e étage pour proposer une programmation artistique variée sur une soirée partagée.

En partageant la scène, les résident·es partagent également les outils, les pratiques, les publics, etc ...

Dans un format libre et fait de la juxtaposition des propositions des résident·es, l'accent est mis sur l'expérimentation et la recherche créative.

Ces événements donnent un espace de diffusion pour des formats ne trouvant pas leur place dans la programmation publique du lieu.

① Le choix d'une communauté pluridisciplinaire comme bifurcation fondatrice ↘

Si la diversité des pratiques au sein du Sample apparaît aujourd'hui comme un fait, elle est au démarrage un arbitrage fondateur du projet. En hommage à Publison, le Sample aurait pu se positionner comme lieu spécialisé son / musique, par exemple, ce qui aurait permis une mutualisation forte des moyens techniques et des savoir-faire. Le pari de la pluridisciplinarité ouvre un champ de fertilisations croisées transdisciplinaires. Nombre de projets ont ainsi émergé au sein de la communauté des résident·es, prenant des formes riches de l'apport de diverses expertises. Cependant, ce même pari ferme l'option d'un commun technique et créatif approfondi : plus on diversifie, moins la mutualisation des savoirs ou du matériel, comme cela est le cas dans des tiers-lieux spécialisés, peut aboutir. Cette tension structurelle fait donc à la fois la force et le défaut du Sample envers sa communauté de résidents.

② Le partenariat comme méthodologie d'amorçage ↘

Le Sample est lancé à travers une dynamique partenariale : d'abord entre ses agences fondatrices, mais aussi dans sa conception (Atelier CRAFT, YA+K, BKF, Ernest). Un enseignement fondamental se dessine à travers ce choix : commencer un projet d'urbanisme transitoire en agrégeant des compétences déjà constituées plutôt qu'en les construisant permet d'amorcer vite et de s'enraciner localement (à condition de privilégier des partenaires déjà familier·ères du territoire).

Le cas Ernest illustre une dynamique sous-jacente : un partenaire opérationnel peut basculer en partie prenante de la gouvernance, créant convergence de visions et d'intérêt plutôt qu'une relation de « sous-traitance ». Cependant, cette force a un coût peu visible : la mosaïque de partenaires hétérogènes (taille, modèle, disponibilité sur site) génère un travail permanent de réalignement, chronophage et potentiellement vecteur de tensions dans la gestion du lieu. Une attention permanente au cadre de travail collaboratif et une définition ajustée régulièrement des attributions, des domaines d'intervention et des positionnements doivent être pensée.

③ Les conditions de possibilité de l'accueil de « structures émergentes » ↘

L'inscription dans une logique d'accessibilité pour permettre l'accueil de structures émergentes se traduit au Sample par des montants de loyers proposés en dessous du marché. S'ils permettent donc au lieu de tenir sa promesse, ils engendrent néanmoins un effet de seuil important : le bas niveau de loyer constitue une rigidité pour le modèle. Il devient impossible de l'abaisser davantage en cas de difficulté individuelle ou pour s'adapter à des structures encore plus précaires, sans déséquilibrer le modèle, ce qui peut produire mécaniquement l'exclusion des structures les plus précaires que le dispositif est censé soutenir. En résumé, les loyers très bas de base ne permettent pas de marge, donc pas de péréquation « solidaire » pour l'accueil d'un large spectre de modèles économiques. À l'inverse, en période de crise économique (comme depuis 2024 dans le lieu), il est difficile d'augmenter les loyers pour pallier les difficultés, sans contribuer à précariser les structures résidentes.

④ Faire commun à partir d'une somme de situations ↘

L'animation de la communauté constitue un dispositif de pilotage central au lieu, à travers des temps formels et informels, incarnée par certains postes salariés du lieu. Mais ces dispositifs de commun peinent à compenser 3 freins de fond :

- La dissymétrie des statuts : l'implication dans le lieu est forcément vécue et calibrée de manière aussi disparate que les situations au sein de la communauté le sont : les structures adhérentes présentes ponctuellement, les résident-es qui s'engagent bénévolement dans la vie du lieu et l'équipe salariée, dont la fiche de poste implique la participation à la vie du lieu, n'ont évidemment pas les mêmes motifs et capacité d'implication, et la volonté seule ne peut résorber ces disparités.
- La friction potentielle des usages : les conflits qui émergent dans la diversité des usages du lieu (ex : privatisation VS programmation culturelle) ne sont pas des incidents, mais des conséquences logiques d'une cohabitation d'identité, entre un lieu de création/lieu de diffusion/lieu privatisable.
- Le travail de lien comme angle mort économique : faire du lien n'est pas directement rémunérateur, ce qui rend difficile son inscription pleine dans une fiche de poste face à l'impératif de générer des recettes. Au Sample, cette mission est portée par les personnes en charge de l'administratif et des privatisations, créant un déséquilibre récurrent.

Préconisations opérationnelles

► Assumer et expliciter

s'il est pertinent, le choix de pluridisciplinarité dans une optique de fertilisations croisées des disciplines ou celui de cluster permettant une mutualisation technique approfondie

► Amorcer

avec des partenaires déjà constitué-es et ancré-es localement, et prévoir un cadre collaboratif d'attribution et d'ajustements réguliers et domaines d'intervention et des positionnements

► Dimensionner

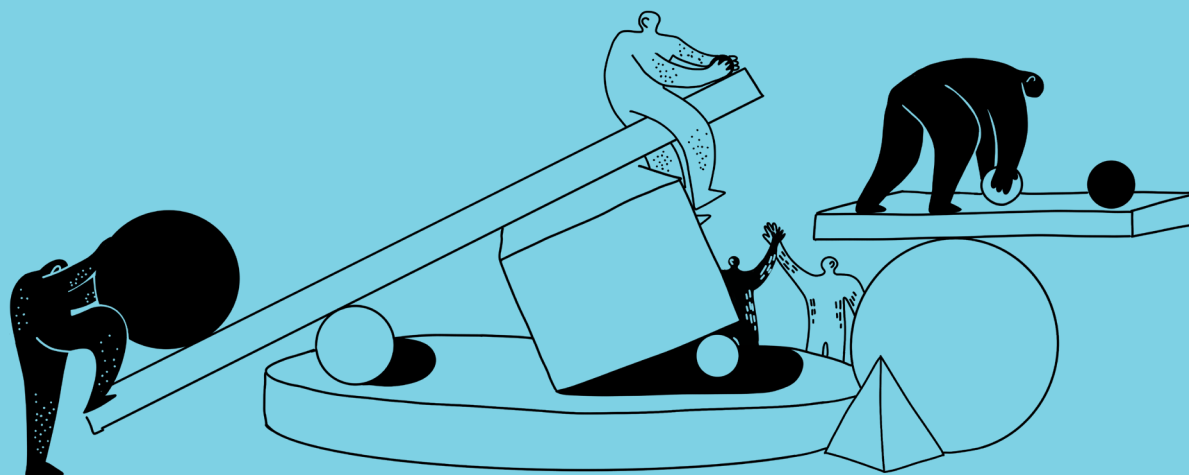
les loyers en conservant une marge de péréquation solidaire, permettant d'accueillir des structures plus fragiles

► Rémunérer

explicitement le travail de lien (faire communauté) dans une fiche de poste dédiée, plutôt que de le diluer dans des missions administratives ou de privatisation qui créent un conflit d'objectifs

► Nommer

dès le départ les freins au commun (dissymétrie des statuts, cohabitation production / diffusion / privatisation, travail de lien non rémunéré) comme structurels, pour éviter de les traiter comme des incidents à résoudre.



ESPACES : DES AMÉNAGEMENTS AU SERVICE DE L'HYBRIDATION ET DE L'INTENSITÉ D'USAGES

Le Sample c'est le nom du projet d'occupation temporaire du 18 avenue de la République à Bagnolet. À cette adresse se trouvaient les bureaux de l'entreprise Publison, spécialisée dans la création de machines de musique électronique. De cet héritage, le projet a gardé un bâtiment à l'allure d'une fourmilière composée d'espaces patchwork, pour certains abandonnés en cours de travaux, pour d'autres aux identités aussi chamarrées que kitchs. Partant de l'existant, le Sample a vidé, transformé ou fini d'aménager ces espaces pour permettre des usages intensifs, expérimentaux et multiples.

AU DÉPART DU PROJET



fig.1 future salle de programmation au moment de la remise des clés, 2021

LE MOT DE

La belle friche

« Bien-sûr le modèle économique initial est bâti sur deux piliers du programme que sont l'accueil de résident-es permanent-es et l'ouverture au public dans le cadre d'une programmation culturelle et événementielle. Mais partant de là, nous avons veillé à ce qu'une grande liberté et des perspectives ouvertes existent réellement dans l'accueil et la définition des "briques" du projet. »

agence co-fondatrice du Sample

UNE PROGRAMMATION SPATIALE VOLONTAIREMENT INCOMPLETE

Afin de permettre l'aménagement en itérations et en lien avec les usages qui allaient se développer dans le lieu, de nombreux espaces ont d'abord été gardés vides. Dans une logique de chronotopie, ces espaces avaient vocation à vivre et être modulés selon les besoins du moment. Ce postulat de départ a permis :

- le test d'usages, spontanés ou programmés.
- l'installation au fur et à mesure de propositions programmatiques et d'aménagements en adéquations avec les usages réels qui s'étaient développés.
- une gestion raisonnée et réaliste des investissements dans une économie de projet frugale et responsable.

DES AMÉNAGEMENTS PENSÉS EN COHÉRENCE AVEC LA NATURE DU PROJET

La réhabilitation du site et l'ensemble des aménagements portés au sein du lieu ont été menés avec une attention particulière à l'usage de matériaux en réemploi. Les gisements ont souvent créé le projet (par exemple, la création d'un espace Ciné-club suite à la récupération de sièges de cinéma). L'équipe en charge des aménagements a noué de forts partenariats avec les acteur-ices locaux-ales du réemploi : MUTO, Ressourcerie de la Noue, Ressourcerie du Cinéma, Les connexions, La Réserve des Arts...

UN PROJET QUI SE DÉSSINE DANS ET PAR LA STRUCTURE PHYSIQUE PRÉEXISTANTE

Le projet et son contenu se sont construits beaucoup en lien avec la structuration physique du bâtiment. Dans l'ADN du lieu réside le fait de faire avec l'existant. Ce postulat de départ a induit des orientations stratégiques en terme de choix d'activités et d'aménagements, par exemple :

- Le choix des typologies des résident-es ou les activités possibles au sein du lieu (pas d'artisanat, de stockage, de radio, de studio d'enregistrement...).
- Le choix d'une programmation culturelle saisonnière et l'aménagement progressif des espaces d'accueil du public : été en extérieur, hiver en intérieur.
- Une absence de rez-de-chaussée côté rue empêche la mise en place d'un point de vente direct.
- Des espaces à forte identité visuelle sont favorables aux privatisations notamment pour des clips musicaux ou le cinéma.
- Des espaces en sous-sol ou aveugles incitent à développer des activités nécessitant du noir (élevage de champignons, studio de montage, studio photos...).

LE SAMPLE AUJOURD'HUI : 5 NIVEAUX ET UNE MULTITUDE D'ACTIVITÉS

HABITER LE SAMPLE



fig.2



fig.3



fig.4

AMÉNAGER COLLECTIVEMENT LES ESPACES

Pour mener à bien l'aménagement des espaces du lieu sur le principe du pas à pas, tout en privilégiant le réemploi, l'économie circulaire et la rationalisation des investissements, une forte coordination a dû prendre place. La création d'un comité spécifique aux aménagements, la mobilisation de profils experts, et la contribution de nombreux-ses volontaires ont été la clé tout au long de la vie du projet.

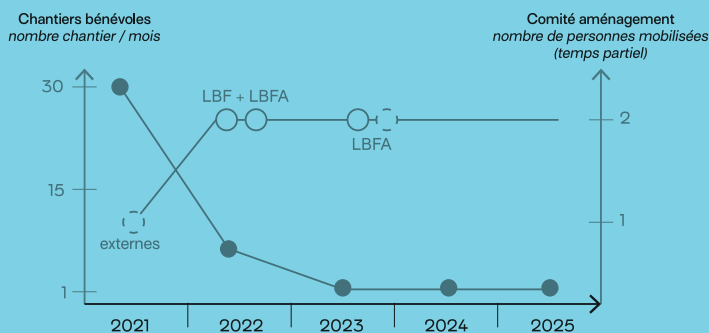


fig.5 évolution du nombre de bénévoles et chantiers

Chiffrer les ressources

temporelles, humaines, financières

370 000 €
d'investissements depuis le début
du projet, dont 177 134 € par SOPIC,
propriétaire du site

200 bénévoles.....
investi-es sur les chantiers depuis le
début du projet soit 7 000 heures
de bénévolat sur les chantiers

3 collectivités partenaires
financières sur les investissements:
Région Île-de-France, Département
93, Est Ensemble

7 tonnes.....
de matériaux de réemploi collectées
pour une valorisation de plus de
50 000 €

300 privatisations.....
(shootings, tournages, séminaires)

fig.2 week-end d'ouverture du Sample

fig.3 atelier récupéré dans son jus

fig.4 chantier contributif

Les chantiers bénévoles

- Construire les aménagements légers, entretenir le site.
- Créer des espaces-temps de transmission des savoirs, former aux outils.
- Faire évoluer le rythme des chantiers au fil du projet : entre besoins intenses au lancement et structuration sur le long terme.

Le comité aménagement

Un comité qui s'est internalisé à la structure gestionnaire « en marchant » :

- externalisation totale au lancement pour appuis ponctuels.
- modèle mixte : appui mis à disposition La Belle Friche et début internalisation.
- Internalisation totale.

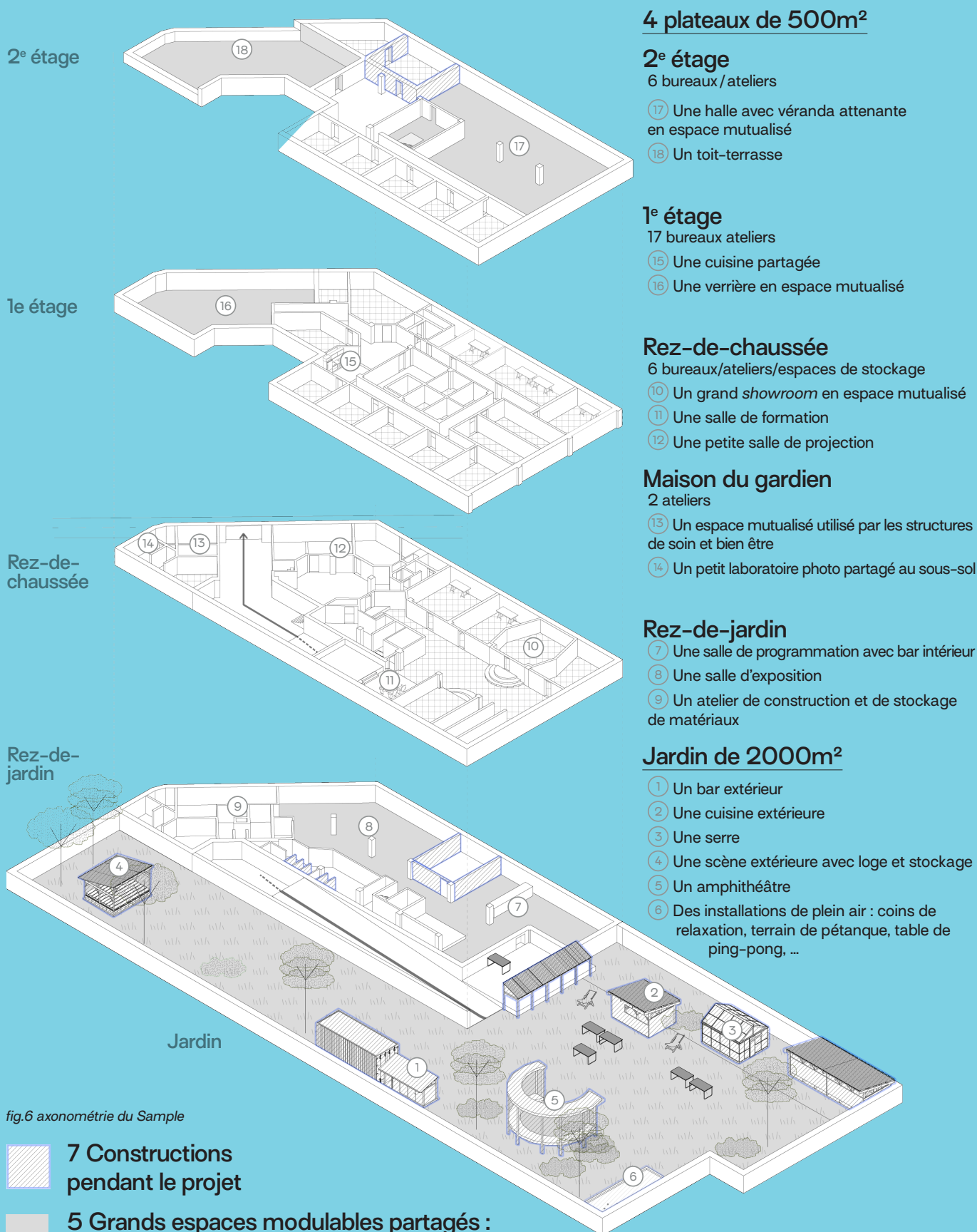


fig.6 axonométrie du Sample

 **7 Constructions pendant le projet**

 **5 Grands espaces modulables partagés : intensité d'usages par la chronotopie**

- Espaces ouverts aux structures adhérentes, aux résident-es ainsi qu'aux privatisations.
- Espaces répondants autant a des besoins structurels spatiaux et des demandes d'expérimentation.
- Espaces partagés régis par des règles d'usage visant à assurer une utilisation respectueuse et responsable du bien commun.

 **32 Ateliers partagés / bureaux privatifs**

- Espaces partagés à plusieurs structures dans la majorité des cas.
- Autonomie des résident-es dans ces espaces.

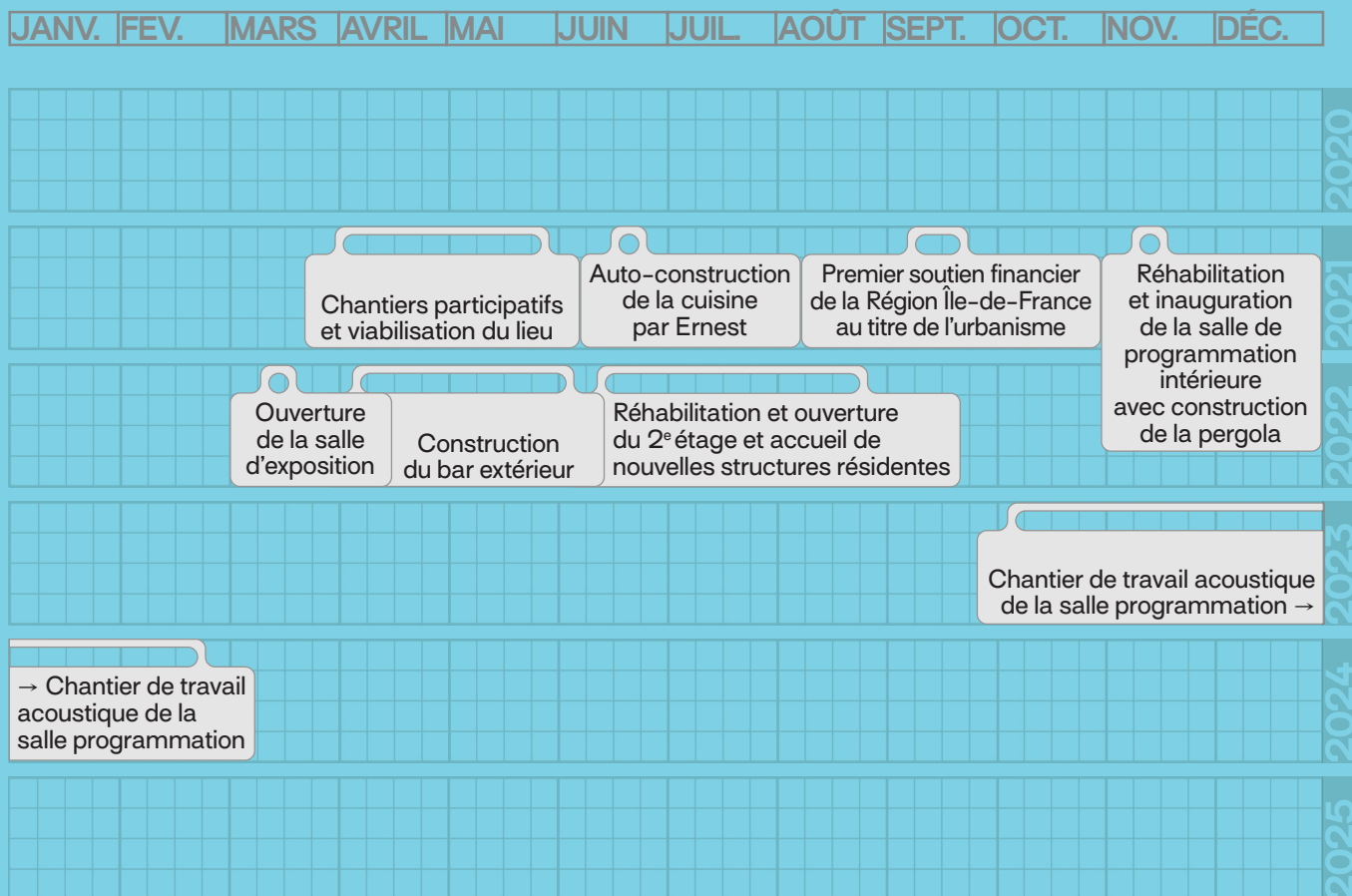


fig.7



fig.8



fig.9

fig.7 Grande halle (2^e) - Concert de MIIRA organisé par Jonathan Roditi (résident)
fig.8 Clip du titre « m'a » de Livai & Cosmo sur le toit terrasse
fig.9 Dans la salle de réunion du showroom - Clip du titre « Ose » de Jenifer



les privatisations

L'intensité d'usages comme levier économique

À l'image du lieu, le modèle économique du Sample est hybride. Il a été pensé, lui aussi, en adéquation avec les potentiels qu'offraient le bâtiment. Parmi eux, la préexistence de grands espaces aux identités marquées (la grande halle et sa charpente industrielle, le Showroom et ses tapisseries animalières, la Verrière et son aspect brut), mais peu adaptés à un usage grand public, a permis d'imaginer dès le démarrage la mise à disposition ponctuelle de ces espaces pour des privatisations spécifiques et rémunératrices (tournages, shootings, événements...).

En plus de représenter un levier économique du projet, l'accueil des privatisations favorise l'intensité d'usage et la rencontre des champs de compétences au sein du bâtiment.

Le Sample se garde la liberté d'accepter ou de refuser les demandes de privatisations, (notamment lié à ses chartes d'utilisation des espaces et VHSS), tout en pratiquant des tarifs différenciés selon la nature de la structure qui fait la demande de privatisation.

espaces :
aménagement,
hybridation,
intensité d'usages

ENSEIGNEMENTS

① Les contraintes techniques cachées du bâti existant ▾

La structure préexistante du bâtiment, son identité spatiale forte, ont été considérées comme une opportunité créative de « faire avec l'existant » au démarrage du lieu. Cette identité spatiale a structuré l'identité symbolique du projet (chartes graphiques, nom « Le Sample » inspirés de l'univers Publison), appuyant le parti pris qu'un site en transition n'hérite pas seulement de m² mais d'un récit qui peut être réactivé pour ancrer le nouveau projet. Mais il existe un revers fort, impactant pour le projet, à « faire avec » un bâtiment vétuste, daté et peu entretenu. Par exemple, le statut de passoire énergétique du lieu a entraîné de grandes difficultés lors de la crise énergétique (facture d'électricité doublée au début de la guerre en Ukraine). Ou encore, sa mauvaise insonorisation exclu de fait certaines pratiques (radio, studio son, artisanat lourd) qui auraient pourtant correspondu à l'héritage Publison. L'enseignement n'est pas anecdotique : récupérer un bâti en friche pour un usage temporaire suppose d'absorber des défis techniques qu'on ne mesure pleinement qu'après l'installation, et qui peuvent fragiliser durablement le modèle économique.

② La double impasse temporelle de l'investissement transitoire ▾

La stratégie d'aménagement et d'investissement au Sample portée par les fondateur·ices et par l'équipe du lieu a été guidée tout au long du projet par la notion de frugalité et d'utilité. Cependant, même dans ce cadre, certains investissements lourds sont inévitables pour la mise en usage et en sécurité du site. Face à cette réalité, celle de la temporalité courte connue du projet (quelques années) impose le défi de l'amortissement des investissements, et celui de convaincre les potentiel·les financeur·euses. À cela s'ajoute une question écologique : l'horizon court empêche parfois de penser des aménagements vraiment durables au sens environnemental, privilégiant dans certains cas les solutions bon marché et accessibles rapidement. Il faut aussi mentionner ici le « coût caché » du réemploi. En présentant les 7 tonnes de matériaux réemployés à travers les chantiers du Sample, valorisés à hauteur de 50 000 € économisés pour le projet, il ne faut pas négliger pour autant le grand volume de temps passé dans la logistique même de réemploi, comme dans la reprise des aménagements dont les matériaux, trop endommagés au démarrage pour certains, n'ont pas permis la tenu sur toute la durée du projet, aussi courte soit elle (cas du bois en réemploi de la terrasse).

③ La programmation par le vide comme outil de gouvernance ↘

La modularité des espaces pensée comme logique de programmation du lieu peut aussi être décrite comme un outil micro-politique et de gouvernance au sein du lieu. Le parti pris d'une programmation collective et permanente est un mode de gouvernance « par le faire », qui complète les instances formelles, en permettant à des personnes qui n'ont ni le temps ni l'envie de siéger en CA d'agir sur la trajectoire du lieu via les usages qu'elles y déploient. Cette place donnée aux usager·ères dans la définition des espaces utilisés dépasse la simple gestion d'espaces, et crée une remise à jour permanente et stimulante du fonctionnement et de la gouvernance du lieu.

④ La mobilisation humaine comme condition silencieuse de l'intensité d'usage ↘

L'intensité d'usage, permise dans le lieu par la programmation par le faire décrite et célébrée plus haut, repose sur une condition souvent invisibilisée : la présence d'une équipe de régisseur·euses rattachée au lieu, et la conception d'équipements simples permettant l'auto-utilisation. Sans cette infrastructure humaine, le vide ne se peuple pas, il reste vide.

Préconisations opérationnelles

► Réactiver

le récit du lieu (histoire, identité, nom) et son héritage narratif comme marqueur identitaire du projet

► Chiffrer

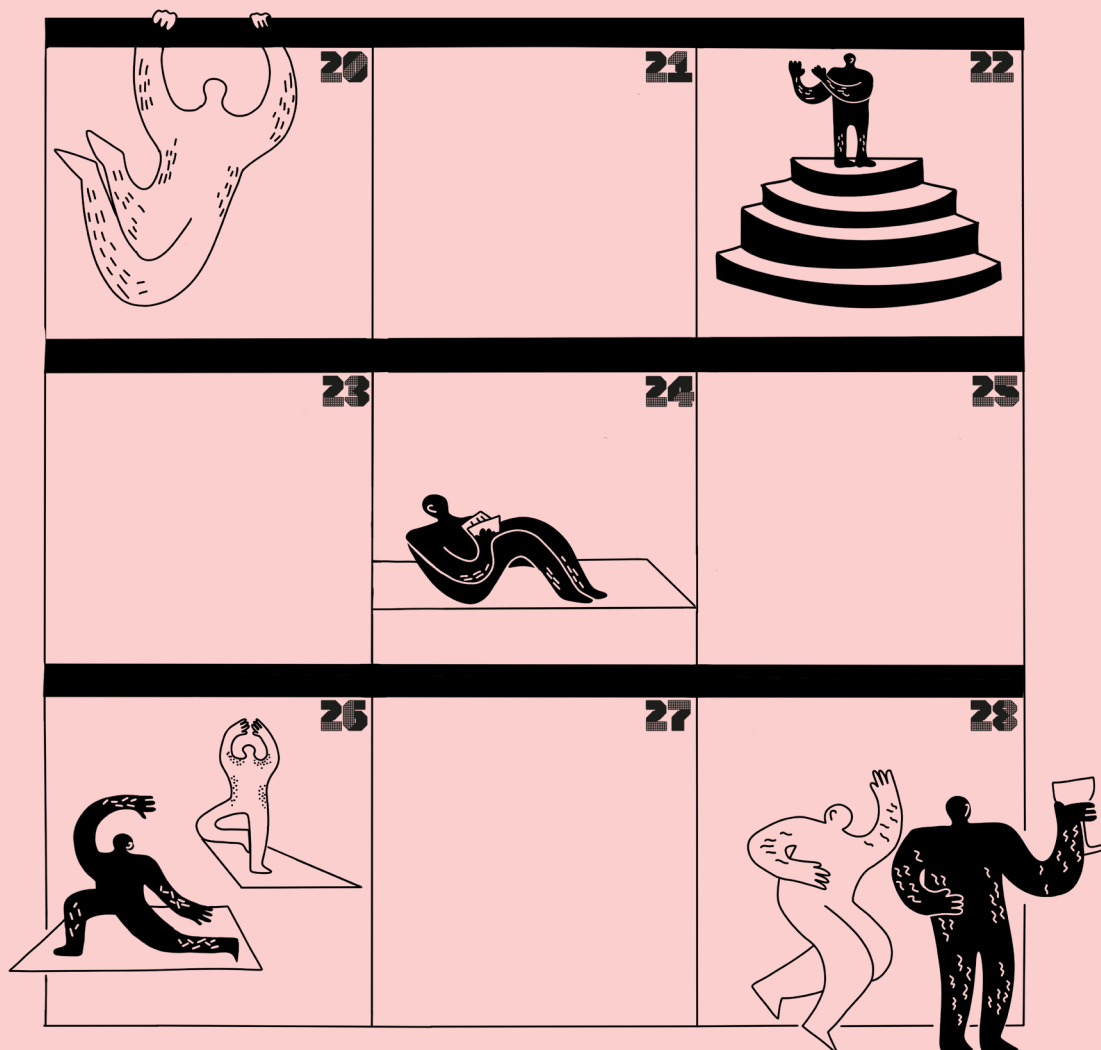
le vrai coût du réemploi (temps RH, logistique, durabilité effective) et arbitrer projet par projet : le réemploi mal exécuté peut coûter plus cher que du neuf

► Prévoir

au moins un poste de régisseur·euse rattaché au lieu dès l'ouverture : l'intensité d'usage d'un tiers-lieu même temporaire repose sur une infrastructure humaine permanente

► Concevoir

des équipements simples favorisant l'auto-utilisation par les résident·es et les usager·ères : condition d'une programmation « par le vide » comme outil de gouvernance



PROGRAMMATION CULTURELLE

Par son rôle de vitrine, la programmation culturelle est indéniablement une des pierres angulaires du Sample. Pluridisciplinaire et expérimentale, elle s'efforce de donner une scène à des propositions artistiques : jeunes, fragiles et généreuses avec le public. Différents dispositifs de programmation se sont succédés au Sample et aujourd'hui c'est collectivement qu'elle se construit pour traduire au mieux la pluralité des identités présentes au sein du lieu.

AU DÉPART DU PROJET

LE MOT DE

Arnaud Idelon

« L'idée de départ de la programmation est de pouvoir jouer de la surprise permanente en hybridant les disciplines dans une logique transdisciplinaire, mais également les esthétiques et les communautés [...]. Chaque proposition amène un univers et un public différent et fait connaître à mesure Le Sample au travers d'une pluralité de propositions culturelles et artistiques, malgré une grande présence de formats festifs. »

co-fondateur du Sample

fig.1



LE SAMPLE, UN LIEU INTERFACE

La programmation culturelle du Sample a été pensée initialement pour soutenir l'ambition de départ du lieu : proposer une réelle interface de rencontres des pratiques et des publics. Les intentions portées à travers la construction de l'offre programmatique étaient les suivantes :

- Faire un lieu culturel qui mêle création, production et diffusion
- Co-construire la programmation avec les résident-es, à partir de leurs pratiques
- Construire une programmation qui met en avant les formes artistiques émergentes
- Ancrer localement le lieu en offrant une plateforme de diffusion pour des acteur-ices du territoire (programmer des artistes et collectifs de Bagnolet, réserver un créneau dans la semaine pour des associations locales..)
- Devenir un lieu de rencontres pour les habitant-es du territoire : implantation d'une guinguette et du restaurant solidaire Chez Ernest afin d'accueillir le public dans un cadre convivial

LA PROGRAMMATION CULTURELLE : UN AXE CENTRAL DU PROJET

Le Sample a toujours été pensé comme un tiers-lieu ouvert au public, en lien étroit avec l'offre de programmation. Cette composante du projet, structurante, est également une pierre angulaire de son modèle économique (billetterie, buvette)

fig.1 évènement au Sample

UNE PROGRAMMATION AMBITIEUSE ET PROTÉIFORME

GENRES ET FORMATS DE PROGRAMMATION

MUSIQUE

Concerts
Release parties
Dj sets
Styles musicaux variés

PERFOR- MANCES

Lectures (poésie
& littérature)
Pièces de théâtre
Spectacles de
danse
Cabarets

EXPOSITIONS

Résident-es du
Sample
Extérieur

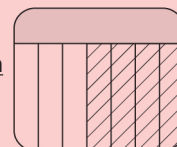
MARCHÉS
&
ATELIERS

TALKS &
CONFÉ-
RENCES

CINÉ
CLUBS

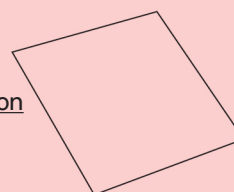
MONTAGE D'UNE PROGRAMMATION : COMPOSANTES

Jours de
programmation



jeudi
vendredi
samedi
dimanche

Conception

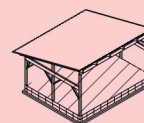


carte blanche
aux collectifs, dans
la majorité des cas

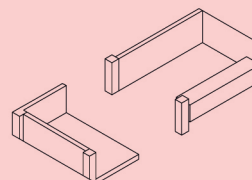


auto-production
Sample, plus
ponctuellement

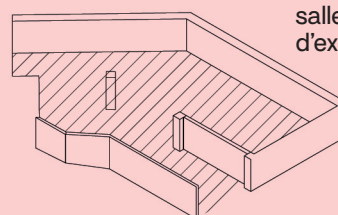
Espaces



scène
extérieure



scène
intérieure



salle
d'exposition

En chiffres

Un espace de diffusion foisonnant

900 événements culturels
organisés.....

150 visiteur-euses.....

6 000 artistes invité-es.....

540 partenaires coproducteur-ices
d'événements

4 salarié-es sur la programmation
et production et exploitation

CONDITIONS DE PROGRAMMATION

Le Sample déploie une programmation qui s'organise majoritairement dans le cadre de co-réalisations. Chacune des parties a des charges et responsabilités différentes.

LE SAMPLE

- Mise à disposition gratuite des espaces de programmation
- Prise en charge du plateau technique (matériel de sonorisation, mobilier)
- Mise à disposition d'un-e chargé-e d'exploitation qui s'occupe du montage/démontage et de faire la passerelle entre le lieu et le collectif
- Attribution de tickets boissons pour les artistes et organisateur-ices
- Intégration de l'évènement dans la communication du lieu
- Perception de 100 % des recettes du bar

COLLECTIF ACCUEILLI

- Prise en charge du plateau artistique (paiements et défraiements des artistes) et scénographique complémentaire
- Prise en charge d'un-e ingénieur-e du son si besoin
- Acquittement de frais d'exploitation d'un montant de 50 € auprès du Sample
- Perception de 100 % des recettes de la billetterie en échange, avec un prix maximum de billetterie plafonné par la charte de programmation

programmation · programmation · programmation

zoom
sur

ouvertures et fermetures du jardin

Les ouvertures et fermetures du jardin sont des événements annuels autoproduits par le Sample qui marque le début et la fin de la saison estivale pour le Sample.

- Depuis 2023 ces événements sont co-construits par les salarié-es et les résident-es
- Chacun-e a la liberté d'intégrer un pôle (scénographie, plateau musical, initiatives artistiques, ...) et de participer à la production de cette date.
- L'intention derrière ce dispositif est de favoriser le faire ensemble et de proposer lors des autoproductions une plateforme de diffusion pour les résident-es du Sample.

LA CHARTE DE PROGRAMMATION

La charte de programmation est un outil qui sert de boussole pour l'équipe de production / programmation. Elle a été rédigée par un groupe de travail réunissant des membres de l'équipe de production / programmation et des résident-es volontaires. Son objectif est de donner une ligne directrice partagée par la Communauté, à la fois sur les formats, les conditions et les lignes rouges de la programmation.

fig.2 représentation au Sample



fig.2 affiches ouverture et fermeture du jardin en 2024

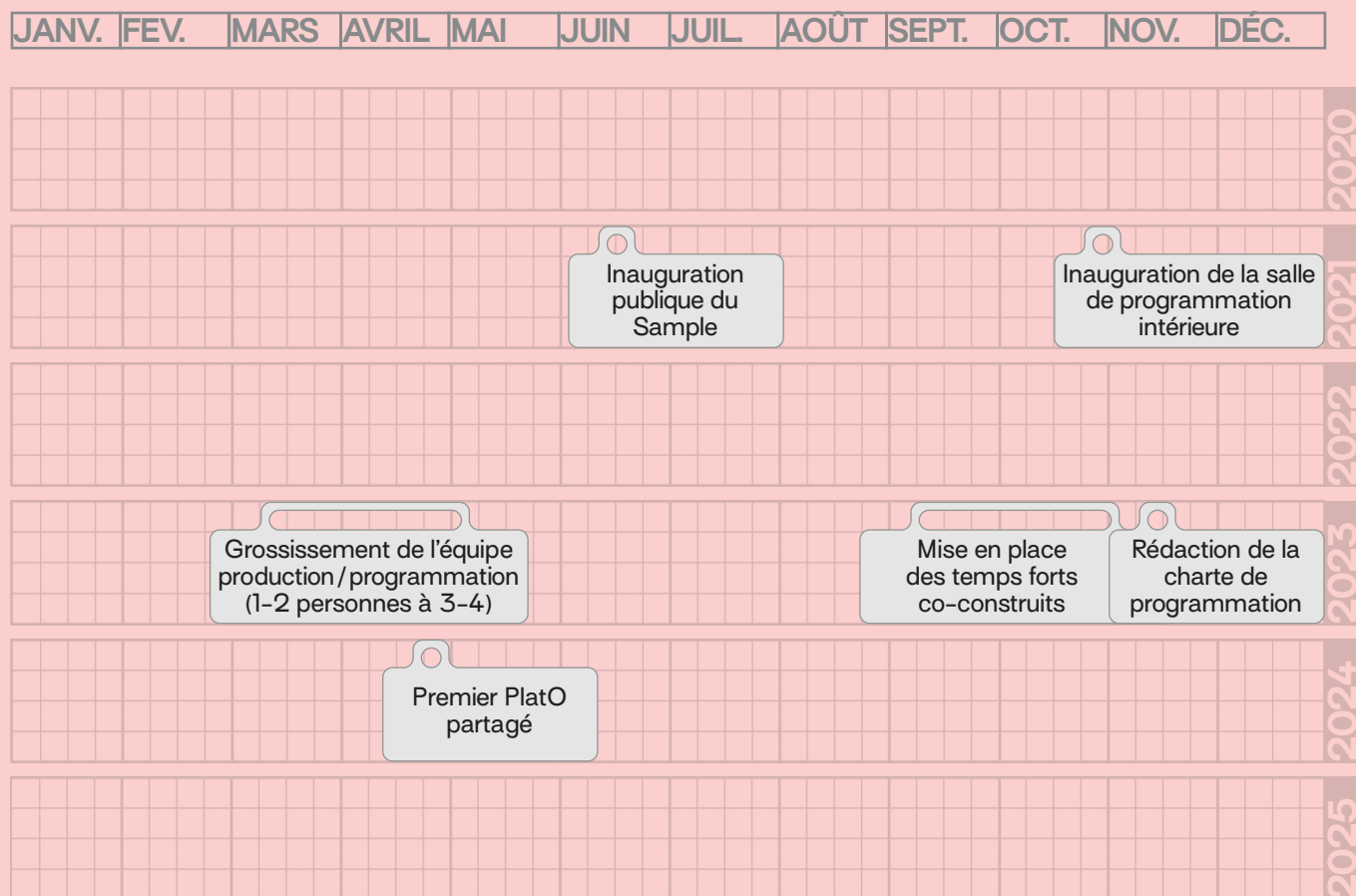


fig.3 Jam de cul en novembre 2021



zoom
sur

les créneaux d'exploitation

Les créneaux d'exploitation sont au nombre de deux pour chaque journée de programmation culturelle, le premier le matin pour « l'accueil-artiste » et le second à partir de la fin d'après-midi pour « l'exploitation »

L'accueil artiste consiste dans l'accueil du collectif qui assure la date du soir, la mise en place de la régie technique, l'organisation des balances et l'accompagnement pour l'installation d'une scénographie si nécessaire.

L'**exploitation** suit ce schéma avec l'accompagnement des artistes lors de la soirée, l'intendance globale, la relation avec la sécurité et le démontage du plateau à la fin de la soirée.

Chaque membre du comité production / programmation a une partie de ses heures contractuelles attribuées à des créneaux d'exploitation.

Le Sample compte aussi sur des chargé-es d'exploitation complémentaires, pouvant être à mi-temps selon les périodes ou en extra pour assurer tous les créneaux.

① La programmation pour le lieu, ou le lieu pour la programmation ? ↘

La programmation culturelle du lieu, pluridisciplinaire et co-construite, produit toutefois un certain nombre de tensions structurelles propres au modèle. D'abord, la récurrence (4 événements / semaine) et la dépendance à la fréquentation polarisent la communication du lieu vers la programmation, au détriment de la visibilité des autres aspects du Sample, plus souvent oubliés ou ignorés du grand public. Ensuite, en interne, les horaires décalés du comité programmation et bar (soirs, week-ends) produisent un clivage temporel avec le reste de l'équipe qui entrave souvent le travail collectif horizontal sur ce volet, pourtant revendiqué ailleurs dans le projet. Finalement, l'enseignement fondamental qu'on peut esquisser sur l'analyse du Sample est celui sur l'objectif et la nature du processus de programmation culturelle au sein d'un tiers-lieu. Celle-ci est-elle pensée comme un outil d'activation, de test d'usage, de mobilisation et de fédération des publics, ou bien comme un élément central qui structure et façonne le lieu, son modèle économique, son identité ? Les choix opérationnels qui découlent de ce positionnement stratégique influent nécessairement sur l'organisation globale, et sur la nature de la programmation comme sur la captation des publics.

② Le piège du retournement de logique du modèle économique ↘

Au Sample, comme dans de nombreux tiers-lieux culturels, l'activité de bar, en lien avec la programmation culturelle, est une pierre angulaire du modèle économique. Ce modèle peut être vertueux, et permet souvent à ces lieux de proposer de nombreux services « non-marchands » en interne (convivialité, vie du lieu, mise en commun d'espaces et d'outils, formation...) comme à destination de publics fragiles (actions solidaires, distribution de repas, action culturelle...). Mais parfois, et là où elle donne un sentiment de plus grande liberté et un renforcement du modèle économique, l'internalisation du bar crée aussi une tension structurelle en augmentant le risque financier porté en direct par l'association gestionnaire. Le risque est de basculer d'une recherche de modèle au service de la programmation vers une programmation contrainte par les impératifs de remplissage. Ainsi, les formats de programmation tendent à s'uniformiser autour du plus « sécurisé » et maîtrisé financièrement, à savoir dans le cas du Sample la « carte blanche » à un collectif, les propositions plus expérimentales, plus généreuses ou plus participatives trouvant plus

difficilement leur place hors de temps exceptionnels (comme les ouvertures/fermetures saisonnières du jardin).

③ La billetterie comme plafond de verre symbolique et financier ↘

Durant tout son développement, le Sample a souhaité, et peiné à inclure les publics locaux au-delà de projets cibles de type action culturelle. Un des freins structurels identifiés dès la mise en place du lieu, et sur lequel il a été difficile d'agir aux vues des contraintes de modèle économique mentionnées plus haut, est celui de la billetterie quasi systématique à l'entrée. Le risque pris ainsi est celui de transformer structurellement le lieu en « lieu de destination » et d'empêcher son devenir en « lieu de proximité ». Le cas limite étant celui de la question de la gratuité d'accès ou non aux événements pour les résidents eux-mêmes. Avant l'instauration du « badge résident » (permettant leur accès gratuit aux événements), la pratique avait produit l'effet contre-intuitif de désincitation à la convivialité in situ. Du côté des collectifs invités, la jauge limitée autorisée plafonne le budget mobilisable pour eux sur ces billetteries, induisant un risque de précarisation par l'organisation d'événements à perte pour ces acteur-ices culturel-les et événementiel-les.

④ La charte de programmation comme garde-fou de l'incarnation ↘

La charte de programmation, co-écrite par l'équipe de programmation et plusieurs usager-ères du lieu, a permis de limiter les effets négatifs décrits plus haut. Au-delà des thématiques d'inclusivité, de sécurité et des modalités de collaborations souhaitées, elle met aussi en avant la nécessité de prévenir une dérive d'« entre-soi », en établissant des critères objectifs et collectifs de choix des artistes et des programmations. Quand on programme par le plaisir, à travers l'incarnation des programmeur-ices (ce qui est une force au Sample), on prend le risque aussi d'une programmation perçue comme inaccessible par barrière symbolique. Dans ce cadre, la charte n'est pas tant un document normatif qu'un dispositif d'auto-régulation collective contre cette dérive, un usage politique inattendu de l'outil.

Préconisations opérationnelles

► Définir

collectivement l'objectif de la programmation culturelle : penser la programmation comme un outil d'activation et de lien social ou comme une fin en soi (dans le cas de l'enjeu d'inscrire le lieu sur la carte des lieux de programmation culturelle) ?

► Prévoir

son articulation en interne et en externe avec le reste du lieu : la visibilité et la chronophagie de la programmation culturelle peut en faire un élément structurant mais potentiellement écrasant pour le reste des activités

► Ajuster et expérimenter

des modèles d'entrée hybrides (gratuit pour résident-es, prix libre, adhésion, badge) avant la billetterie classique, pour préserver la fonction « lieu de proximité » et désamorcer le plafond de verre symbolique



LIEN AU TERRITOIRE

L'ancrage local et le lien au territoire sont des notions défendues au sein du Sample depuis son démarrage. L'association a en effet tenu à ne pas parachuter un projet sur Bagnolet et développer un lieu qui prenne en compte son territoire d'implantation. Cela s'est incarné au cours du projet sous différents aspects, d'abord par la prise de connaissance des besoins locaux dans la définition même des lignes directrices du projet (diagnostic flash, rencontre acteurs associatifs et culturels locaux, prise de contact avec les services municipaux...), puis par le prisme de la programmation culturelle et celui de l'accueil de structures adhérentes, pour enfin se recentrer sur un projet d'action culturelle, créant un lien fort entre le Sample, ses résident·es, les centres sociaux et les écoles de Bagnolet.

AU DÉPART DU PROJET

LE MOT DE
Alain Cochois

« Sans maison des associations à Bagnolet, le Sample était une véritable opportunité d'avoir un acteur soutien de la vie associative bagnoletaise. »

responsable vie associative
et développement local à la Ville de Bagnolet

MONTER UN LIEU PLATEFORME

Au démarrage du projet, la méthodologie de programmation d'usages s'est appuyée sur l'envie de penser un lieu qui puisse offrir un certain nombre de ressources aux acteur-ices locaux-ales (associations, habitant-es, municipalité...).

Cela s'est traduit notamment par la rencontre de nombreuses associations de Bagnolet, pour leur proposer d'envisager le lieu comme une plateforme de déploiement de leurs actions (événements, usage régulier des locaux, projets partenariaux...).

L'accueil des résident-es permanent-es du Sample a aussi été marqué par cette volonté d'ancrage : leur lien ou leur envie de faire lien au territoire de Bagnolet par des projets concrets a fait partie des critères de sélection des dossiers.

fig.1 Classe Dehors
avec les Gens Géniaux,
structure résidente

fig.1



QUELLE CONCRÉTISATION DE LA NOTION D'ANCRAGE LOCAL AU SAMPLE ?

Un lieu qui s'adresse à un public local ?

Force est de constater qu'il a été difficile pour le lieu de s'adresser à un public ultra-local. Le modèle économique construit autour d'une programmation culturelle majoritairement payante et l'impossibilité d'ouvrir le lieu hors de ces temps de programmation (tel un parc public par exemple), ont représenté un frein certain à l'appropriation spatiale du Sample par les riverain-es et habitant-es proches.

Néanmoins, la fréquentation forte par certains publics ultra-locaux, comme les étudiant-es des campus voisins (CFPTS et Fonderie de l'Image) a été accompagnée par la mise en place d'adaptations dans l'accueil du public (pas de billetterie avant 19h sur les soirs de programmation pour permettre aux étudiant-es d'accéder au bar du lieu après les cours, Happy Hour jusqu'à 19h30...).

Un lieu qui accueille le besoin de structures associatives et entrepreneuriales locales ?

La notion d'ancrage local a piloté sensiblement la manière dont a été conçu l'accueil des structures résidentes ou adhérentes au Sample. Cela s'est notamment appuyé sur deux constats parallèles, menant à des choix stratégiques fondateurs :

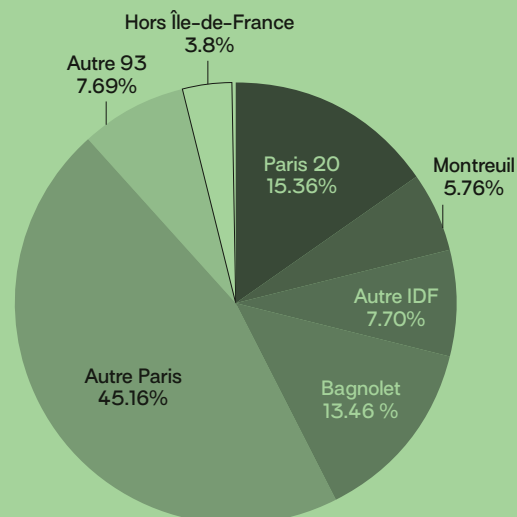
La difficulté pour les structures du champ créatif d'accéder à des ateliers à prix abordables à Paris ou en proche banlieue

Le manque d'espace de travail, de déploiement et de collaboration pour les associations à Bagnolet (pas de maison des associations, par exemple)

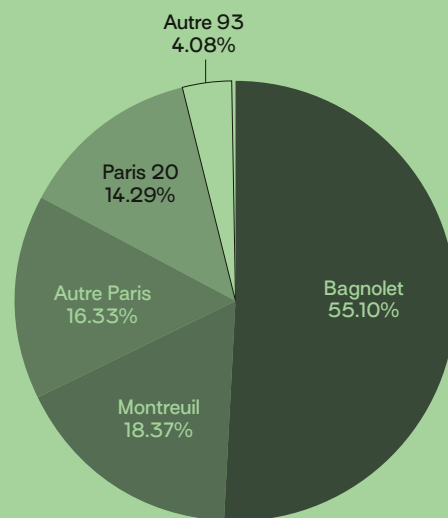
Sans se substituer aux politiques publiques qui pourraient répondre à ces constats posés lors du diagnostic préalable, le Sample s'est proposé comme lieu ressource. En plus des résident-es permanent-es, une vingtaine d'associations ou structures adhérentes au lieu et utilisent les espaces partagés pour leurs activités.

Comptant ces structures adhérentes et les résident-es permanent-es, la Communauté du lieu est composée de 60 % de structures implantées en Seine-Saint-Denis.

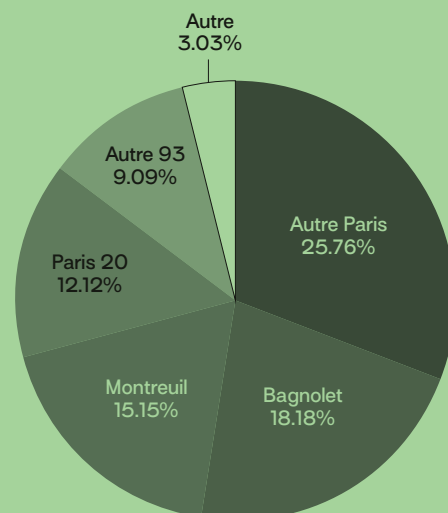
PROVENANCE DES PUBLICS



*D'après un échantillon
de 50 personnes*



*Provenance de la structure
des résident-es en 2022*



*Provenance personnelle
des résident-es en 2022*

L'ACTION CULTURELLE, UN LEVIER MAJEUR DE LIEN AU TERRITOIRE

Grâce à une subvention dans le cadre du Contrat de Ville (de 2023 à 2025) le Sample a pu mettre en place, avec les centres de quartiers et des associations de Bagnolet, des ateliers d'initiations et de sensibilisation aux métiers de l'économie sociale et solidaire, de l'artisanat et de la culture animés par des résident-es

Quelques chiffres :

- Depuis 2023, le Sample a accueilli 173 élèves de bagnolet, issu-es de deux écoles (Paul Langevin et Jules Ferry)
- La venue des classes représente environ 140 heures d'accueil par an, assurée par deux membres de l'équipe du lieu.

Exemples d'ateliers et initiations proposés par les membres de la Communauté :

- Visite des ateliers d'artistes et rencontres ponctuelles avec les résident-es du Sample
- Visite des expositions du Sample et ateliers de pratiques (écriture, sérigraphie, photographie, design, VJing, Capoeira, Réalisation de films...)
- Initiation à la philosophie
- Initiation à la Langue des Signes Françaises



fig.2 atelier Chloé Charroi au centre Toffoletti à Bagnolet



fig.3 atelier Jeanne Lieffroy et Margot Rouet au centre Toffoletti à Bagnolet

zoom
sur

le projet de l'École Dehors

La Classe Dehors est une expérimentation pédagogique qui consiste à enseigner dans un espace naturel de proximité, de façon régulière et suivie, pendant le temps scolaire. Cette démarche transversale, d'éducation globale, concerne toutes les disciplines et peut se faire à tous les âges.

L'école au Sample, une fois par semaine.

Le Sample a accueilli de manière hebdomadaire jusqu'à quatre classes de l'École bagnoletaise Paul Langevin durant les périodes scolaires. Les enfants sont venus tous les mardis accompagnés de leurs professeurs pour faire classe de 14h à 16h au Sample.

Au programme de l'après-midi : mathématiques, dictée, récré et de temps en temps un atelier avec un-e résident-e du Sample

Construction d'un amphithéâtre pour accueillir les classes.

Afin d'accueillir au mieux les enfants à la rentrée 2023, les artistes résident-es Alice Bleton du collectif PAR ICI! et Jonathan Roditi, du studio Pleines Formes, ont imaginé une structure d'extérieure éco-construite : l'amphithéâtre extérieur.

Entièrement conçu en matériaux de réemploi sourcés auprès d'acteur-ices francilien-nes, l'amphithéâtre est un espace à usage mixte. En dehors des créneaux scolaires, il est utilisé comme scène de théâtre, de lectures et de performances.

L'amphithéâtre a été construit en chantier participatif avec la promotion de l'École de la Deuxième Chance encadrée par la Ligue de l'Enseignement de Paris, avec des étudiant-es en graphisme DN MADE (Diplôme National des Métiers d'Art et du Design) du lycée Claude-Garamont (92), et avec des bénévoles du Sample.

Cet aménagement a été financé par la Région Île-de-France dans le cadre du budget participatif écologique et solidaire, par le Département de la Seine Saint Denis via l'Appel à Agir in Seine Saint-Denis et par Est Ensemble.

LES MOMENTS CLÉS

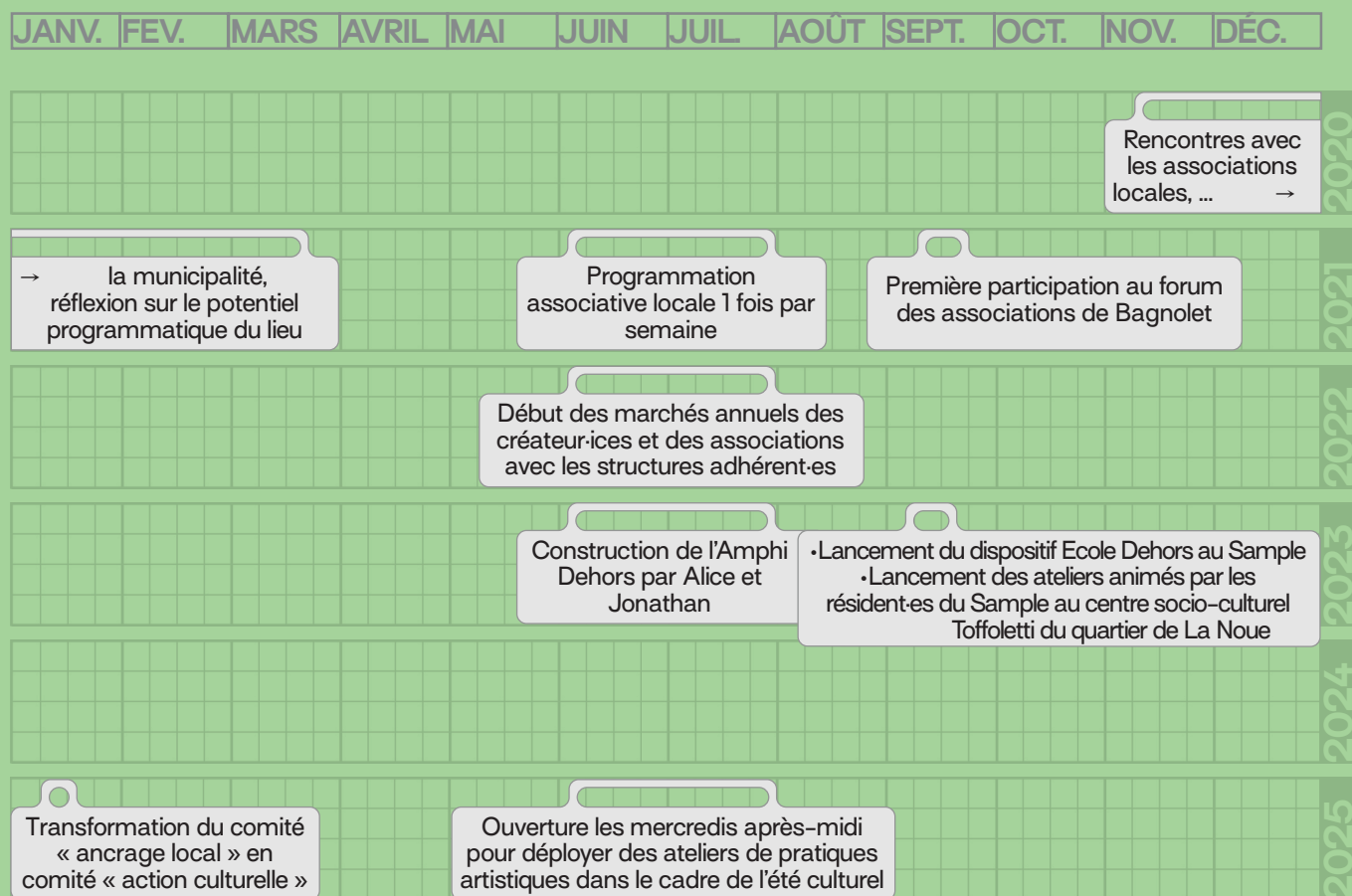


fig.4 Classe Dehors dans l'Amphithéâtre



① L'ancrage territorial face à la temporalité d'un projet transitoire : un dilemme constitutif ↘

Comme d'autres projets de tiers-lieux temporaires, le Sample se heurte à une difficulté majeure dès son installation au 18 avenue de la République : comment s'ancrer dans un territoire, auprès de structures locales déjà très engagées et occupées elles-mêmes, et potentiellement frileuses à investir dans une coopération qui ne se pérennisera pas. L'équipe du lieu a déployé de nombreux efforts pour répondre à cet enjeu (échanges et rencontres avec toutes les associations et acteur-ices culturel-les structurant-es, participation annuelle au forum des associations, partenariat avec les centres sociaux et les écoles de Bagnolet...). Mais les temporalités de tissage de liens concrets et fiables à l'échelle locale sont souvent bien éloignées de celles du transitoire (surtout lorsqu'il s'agit de développer des projets avec des partenaires institutionnels). Un an et demi entre la première discussion et la première classe accueillie illustre ces délais incompressibles. L'ancrage local exige du temps long, qui est précisément la ressource rare dans l'urbanisme transitoire.

② L'inversion stratégique du « hors-les-murs »



La thèse opérationnelle qui a guidé le déploiement de projets d'action culturelle au Sample était la suivante : pour faire venir des publics éloignés d'un tiers-lieu, il faut commencer par sortir de ses murs (ateliers dans les centres socioculturels) avant d'espérer le mouvement inverse. C'est une inversion de la logique gravitationnelle naturelle d'un lieu culturel qui a été expérimentée, et qui a semblé porter ses fruits progressivement. Mais là encore, ce parti pris opérationnel se heurte aux logiques temporelles du transitoire.

③ La saturation des freins à la mixité ↘

Au-delà de la billetterie mentionnée dans la fiche « programmation » une série de freins à l'inclusion de tous les publics, plus ou moins silencieux, peut être relevée pour expliquer la difficulté que rencontrent beaucoup d'acteur·ices culturel·les indépendant·es, et notamment les tiers-lieux transitoires, malgré leur volonté d'ancrage local. On peut par exemple citer l'esthétique « friches / bières / palettes », qui peut être perçue et connotée comme excluante par une partie de la population locale, une culture des consommations (bière / vin nature) qui s'oppose à d'autres pratiques festives (rhum, champagne pour les grandes occasions), et la limite du ciblage par la communication via les réseaux sociaux (vs tractage, par exemple).

④ Le risque politique du « service public low cost » ↘

Dans ses ambitions d'ancrage local via l'identification et la réponse à des besoins locaux (mise à disposition d'espaces pour les associations, accueil de temps scolaires ...), le Sample a tenu à se tenir à distance d'un potentiel effet perçu par ses fondateur·ices et son équipe comme néfaste : la démonstration de la possibilité de subvenir à ces besoins, à moindre frais, d'assurer les fonctions par exemple de maison des associations ou de lieu d'enseignement pourrait contribuer, malgré eux, à légitimer un désengagement public sur ces missions. La capacité d'un tiers-lieu à se substituer à des politiques publiques absentes (sans subvention pour l'École Dehors par exemple) est à double tranchant : elle prouve la faisabilité tout en banalisant l'idée que cette fonction peut se passer de financement public structuré. Le risque serait que le tiers-lieu devienne « l'intermédiaire low cost » d'un service public défaillant.

Préconisations opérationnelles

► Co-porter

le projet avec des acteur·ices déjà ancré·es sur le territoire, pour alléger les temporalités de mise en œuvre des partenariats locaux

► Programmer

des actions « hors-les-murs » en amont ou en parallèle de l'ouverture (ateliers dans des centres socioculturels, présence sur des événements locaux, tractage en zone commerciale) plutôt que d'attendre la venue spontanée des publics éloignés

► Travailler

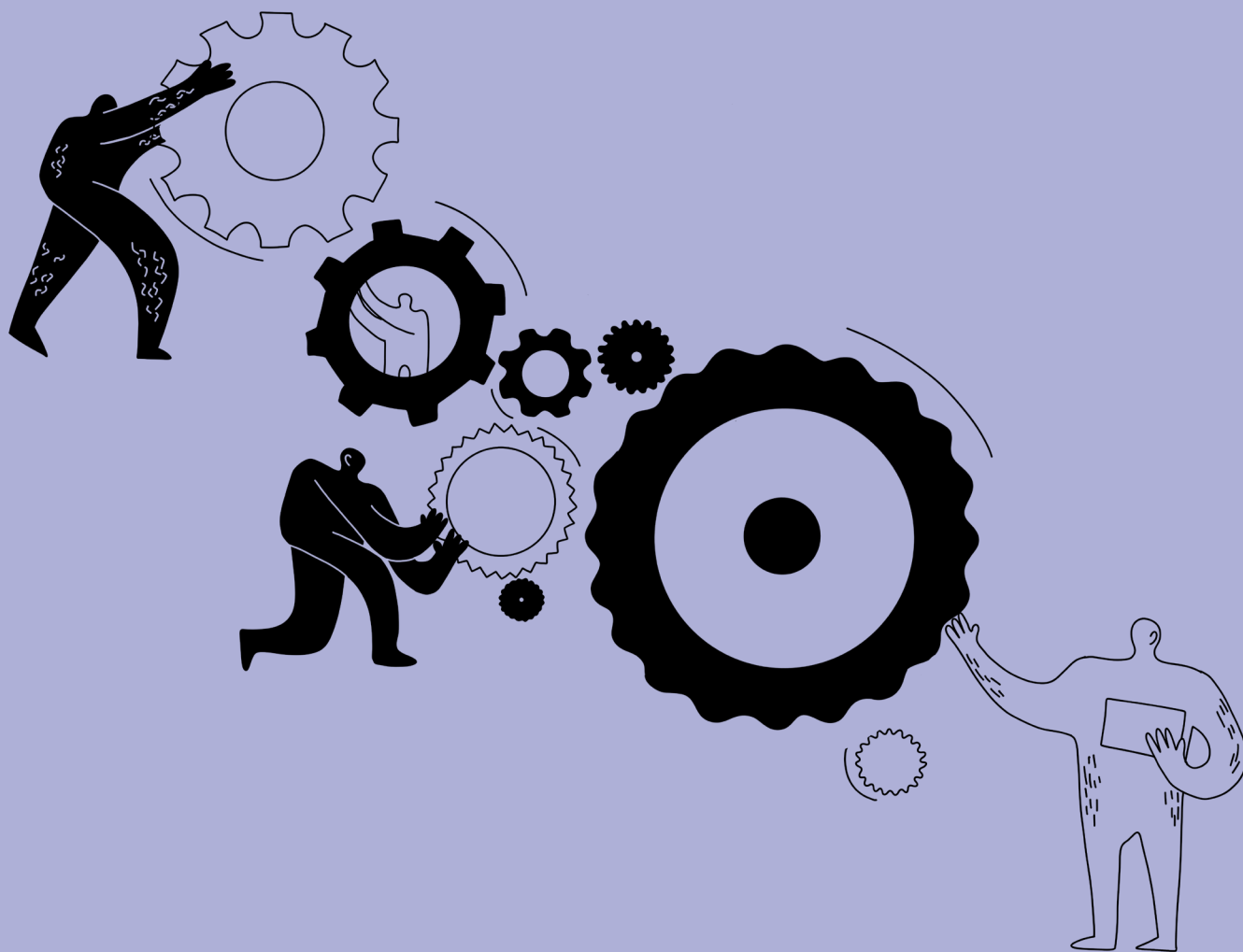
l'esthétique et les codes du lieu (mobiliier, carte de boissons, communication visuelle) comme un levier de mixité sociale, pas comme un style par défaut : l'esthétique friches / palettes / bières étant connotée et excluante pour une partie de la population

► Identifier

les potentiels financements publics des missions de quasi-service public portées par le lieu (École Dehors, fonction maison des associations...)

► Documenter

dès le départ les freins symboliques rencontrés (enquête usager·ères, observations) pour les objectiver et les outiller au long du projet



GOUVERNANCE ET RH

Un projet collectif, oui, mais faut-il encore trouver les conditions qui garantissent l'expression d'une vision partagée et une ouverture aux positions en marge. C'est dans cet objectif que la gouvernance s'est construite au Sample : ouverte et partagée. C'est un processus itératif qui demande une attention continue et la volonté de toujours s'améliorer. À cela s'ajoutent le défi d'une horizontalité nécessaire dans la prise de décisions conjointement à un besoin en management au sein de l'équipe salariée.

AU DÉPART DU PROJET



fig.1 vue du jardin pendant un évènement © Abel Llavall-Ubach

LE MOT DE

Jean-Philip Lucas

« Comment en tant qu'association on peut ou non vraiment prioriser les réalités et besoins socio-économiques du projet, et donc parfois faire des choix difficiles dans ce cadre parfois au détriment des réalités humaines ? [...] Comment sortir des postures de domination dans un projet que l'on souhaite au maximum en gouvernance partagée et ouverte? »

co-fondateur et ancien coordianteur du Sample

PARTIS PRIS MÉTHODOLOGIQUES SUR LA GOUVERNANCE ET LES RH POUR LE SAMPLE FIN 2020 :

Création d'une association externe

- Volonté de faire un projet à but non lucratif et d'intérêt général permettant également de solliciter des subventions
- Volonté de faire un projet collectif avec une gouvernance partagée
- Ne pas impacter la gestion des agences co-fondatrices qui sont chacune de petite taille

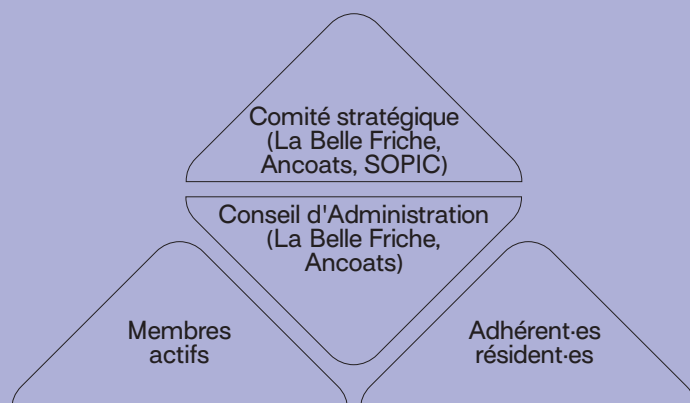
Gouvernance horizontale

- Ancoats et La Belle Friche sont présentes en tant que structures morales au Conseil d'Administration.
- Les résident-es accueilli-es sur le site devront être adhérent-es et membres actif-ves de l'association et de la gestion du lieu
- La volonté de créer des comités internes : programmation, régie, lien au territoire dans lesquels les résident-es pourront s'impliquer afin de participer au pilotage quotidien du lieu.
- De manière générale, la volonté de trouver des outils et les instances pour impliquer les membres actif-ves (associations, résident-es, salarié-es...) dans la gouvernance du lieu

Implication du propriétaire

- Volonté d'impliquer le propriétaire SOPIC dans la gouvernance
- Mise en place de réunion de stratégie pour déterminer les grands axes du projet

SCHÉMA D'INTENTION AU DÉMARRAGE DU PROJET EN 2020



ANCER L'AMBITION DE GOUVERNANCE PARTAGÉE PAR LE PROJET ASSOCIATIF DU LIEU

UNE CONSTRUCTION ITÉRATIVE DE LA GOUVERNANCE

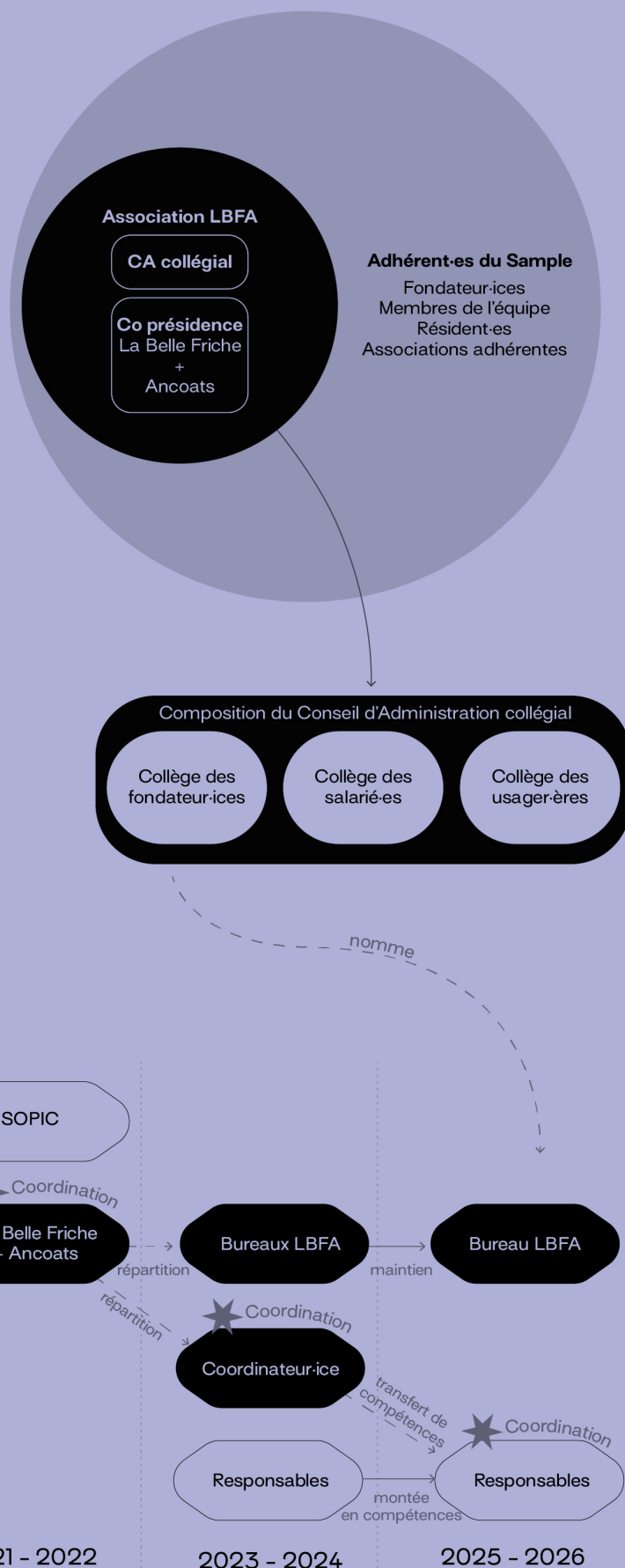
L'association LBFA, gestionnaire du lieu, réunit l'ensemble des parties prenantes. Sa construction a démarré par un modèle restreint, mis en place dans une temporalité rapide de début de projet, qui réunissait les co-fondateur-ices et le partenaire restauration. Chaque année, forts du bilan de l'année passée et pour répondre aux besoins et envies croissantes de partage et d'implication, le fonctionnement et la composition des organes de l'association se sont affinés et complétés.

Construire une gouvernance ouverte et partagée, où chacun-e trouve sa place, qui accueille les différents degrés d'implication nécessite d'accepter l'idée d'un projet associatif en mouvement et adaptation perpétuels.

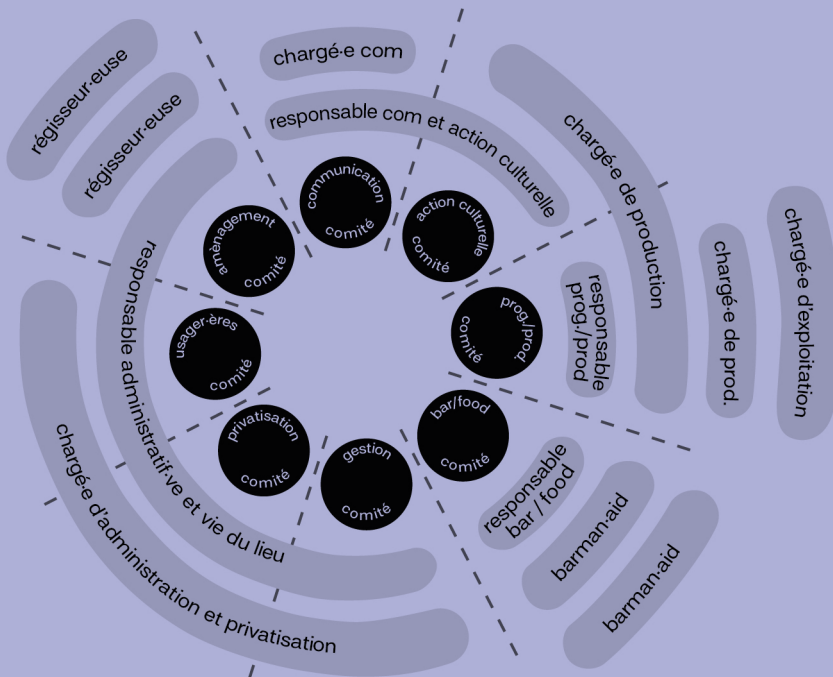
UN PILOTAGE STRATÉGIQUE DU QUOTIDIEN

Gestion quotidienne du projet collectif et du lieu :

- suivi et mise en œuvre de la stratégie associative
- arbitrages et discussions financières et juridiques
- suivi des recrutements/besoins RH
- soutien coordination et responsables, partages d'expériences, orientations comités
- impulsion nouveaux projets et évaluation des possibilités de mise en œuvre



ORGANISER LE TRAVAIL
ET LA PARTICIPATION AU LIEU :
LES COMITÉS ET GROUPES DE TRAVAIL
(AVRIL 2025)



JANV. FEV. MARS AVRIL MAI JUIN JUIL AOÛT SEPT. OCT. NOV. DÉC.

													2020
													2021
													2022
													2023
													2024
													2025

Création de l'association LBFA

Recrutement des deux premières salariées

Internalisation du bar qui a permis de recruter et d'agrandir l'équipe salariée (3 à 14)

Temps de travail collectif sur la gouvernance et ... →

→ ... l'organigramme suite au séminaire de 2023

Création de 3 échelons de responsabilité

Passage à une coordination partagée à 4 suite au déménagement du coordinateur, et passage à 2 échelons

Départ d'une coordinatrice et répartition en 3 coordinateur-ices

① L'itération comme méthode et comme épuisement ↘

La construction itérative de la gouvernance a fait une des forces du Sample et sa capacité à inclure une diversité de voix et de points de vue dans les échelons stratégiques du projet. Mais cette caractéristique porte un revers fort : changer de gouvernance presque tous les ans devient épuisant, brouille la lecture du fonctionnement par les membres et a des effets concrets sur le moral et la motivation des équipes. L'itération n'est pas neutre, elle a un coût psychique cumulatif.

② Verticalité RH et horizontalité décisionnelle : une dissociation comme réponse au passage à l'échelle ↘

La création in fine de 3 échelons de responsabilités au sein de l'équipe s'inscrit dans une logique sous-jacente : l'horizontalité totale n'a pas tenu le passage à 14 salarié-es, non par renoncement aux valeurs mais parce que des asymétries d'expérience produisaient déjà des postures de référent-es de fait. La réponse a consisté à dissocier deux plans qu'on confond souvent : la verticalité de la structure RH (besoin de management, décisions difficiles déléguées au bureau et au-à la coordinateur-ice) et l'horizontalité de la stratégie (consensus → consentement → vote).

③ Les obstacles non économiques à la gouvernance partagée ↘

L'exercice de voir les angles morts de la gouvernance partagée n'est pas aisé. Il convient cependant d'envisager que, même une fois la communauté constituée et les outils déployés, les rapports de domination systémiques (genre, âge, capital social et culturel) et les éléments de personnalité (charisme, leadership, timidité) restent des obstacles à une participation homogène. Construire des dispositifs sans nommer ces biais ne suffit pas à les neutraliser, et une attention permanente est nécessaire pour tenter de contrer ou à minima d'alléger ces effets.

④ Les contradictions internes d'un projet hybride ↘

Le Sample contient des oppositions constitutives, présente depuis le démarrage et incarnées successivement par différents acteurs, membres, groupes du lieu (production et diffusion, culturel vs événementiel, lieu de travail vs lieu d'expérimentation, lieu de proximité vs lieu défricheur...) qui structurent les discussions stratégiques et parfois les désaccords internes. Ces différences de point de vue n'ont pas été considérées forcément comme des dysfonctionnements à résoudre, mais comme des polarités à arbitrer en continu, collectivement et par la définition d'outils (chartes, groupes de travail...).

⑤ Grande équipe ≠ remède miracle ↘

L'équipe du Sample a connu des périodes de grandes croissances, notamment au moment de l'internalisation du bar par l'association gérante. Cet agrandissement de l'équipe a permis une capacité accrue de travail et de production, mais a aussi fait émerger un réel dilemme : agrandir l'équipe pour réduire la charge individuelle a pour contrepartie de bloquer la marge salariale (égalité par échelon = inertie collective) et n'a pas mécaniquement réduit la charge ressentie. De plus, le poids de la masse RH a un impact sur la liberté du projet. Plus la masse salariale grossit, plus le projet est tenu de générer du chiffre d'affaires pour la couvrir, et plus l'expérimentation se restreint. Le risque d'un effet boule de neige pointe : grossir pour répondre aux besoins du présent rétrécit les options du futur.

Préconisations opérationnelles

► Stabiliser

la gouvernance dans la durée : itérer oui, mais à cadence plus lente. L'itération annuelle épuise les équipes et brouille la lecture du fonctionnement

► Dissocier

explicitement deux plans de gouvernance : verticalité de la structure RH (management, décisions difficiles déléguées à un bureau / coordinateur-ice) et horizontalité de la stratégie (consensus → consentement → vote)

► Nommer

et outiller la prise en compte des rapports de domination (genre, capital social et culturel, personnalité) dans les dispositifs participatifs : les outils seuls ne neutralisent pas les biais

► Identifier

les polarités constitutives du projet (production VS diffusion, culturel VS événementiel, proximité VS défrichage) comme arbitrages permanents à rejouer, pas comme conflits à résoudre une bonne fois

► Acter

que l'égalité salariale par échelon ou non a un coût d'inertie collective (blocage de marge salariale individuelle, inégalité de répartition des responsabilités) : décider consciemment si ce coût est acceptable



STRUCTURE JURIDIQUE ET FINANCIÈRE

Comme c'est le cas pour de nombreux tiers-lieux, le modèle économique du Sample est hybride, conformément à la pluralité d'activités qui s'y déploient. Le modèle économique est le siège de tous les arbitrages les plus complexes, avec une tension constante entre volonté d'accessibilité financière (voire tarification différenciée) et la nécessité de générer des recettes suffisantes pour subsister (et se développer idéalement). Le modèle du Sample, majoritairement autofinancé (92 %), constitue sa force (avec une indépendance qui permet un positionnement fort), mais en crée aussi la rigidité, limitant les marges de manoeuvres et d'ajustement.

AU DÉPART DU PROJET

PARTIS PRIS MÉTHODOLOGIQUES SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE POUR LE SAMPLE FIN 2020

Création d'une association ad hoc	• Association LBFA qui porte la convention d'occupation précaire avec le propriétaire, les emplois et assure la gestion quotidienne du Sample. • Le modèle associatif permet de solliciter des subventions. • Ancoats et La Belle Friche donnent du temps de leurs équipes en pilotage du lieu, et prennent parfois des charges en directes (achat de matériel, financement de chantiers, recrutement de stagiaires, embauche de régisseur-euse), notamment en 2021-2022.
Modèle économique prévu en 2021	Recettes envisagées : • La mise à disposition d'espaces (ateliers ou bureaux) pour des artistes ou entrepreneur-euses du secteur culturel et de l'ESS, en gardant comme objectif des prix bas et accessibles pour favoriser une mixité d'usages et d'utilisateur-es. • L'organisation d'événements pluridisciplinaires, permettant de dégager des recettes d'exploitation (billetterie, buvette). • L'accueil d'ateliers et formations par des partenaires extérieur-es. • La privatisation d'espace pour des shootings, tournages, événements corporates. • L'obtention de subventions en investissement et au projet.
Dépenses de départ :	• Des travaux d'investissement et de mise en conformité du bâtiment. • L'achat ou la construction d'aménagements mobiliers. • Les frais de fonctionnement (comptabilité, assurance, communication etc.). • Le paiement des fluides et réseaux (eau, électricité, internet). • Les frais de personnel, avec l'embauche prévue de deux personnes en complément du temps de travail de coordination par les équipes de La Belle Friche et Ancoats.

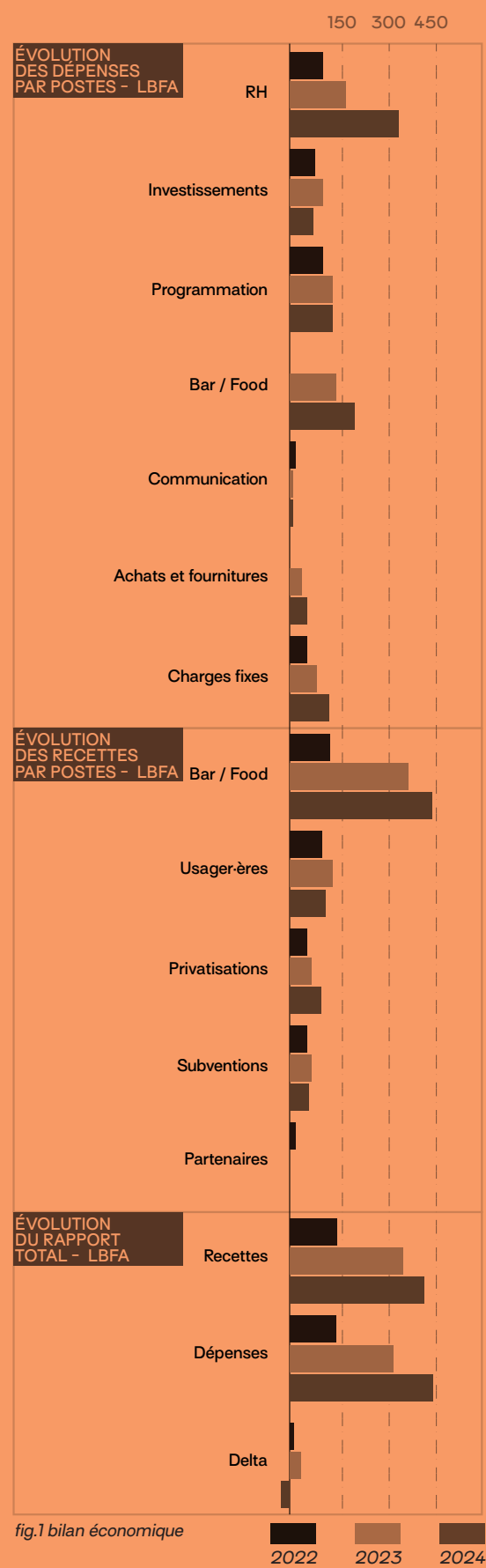


fig.1 bilan économique

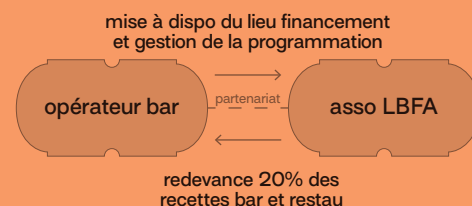
L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL DU PUBLIC, PIERRE ANGULAIRE DE LA STRUCTURATION ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE

Au démarrage du projet, l'association gestionnaire s'associe à un partenaire opérateur bar et cuisine : l'Association Ernest. Le modèle économique se structure alors autour d'une redevance perçue par l'association gestionnaire de l'ordre de 20 % des recettes de vente, en échange de la mise à disposition d'espaces et de l'utilisation du matériel du lieu. Les frais de programmation et de sécurité restent à la charge de l'association gestionnaire du Sample.

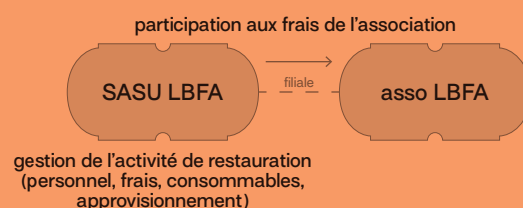
Après deux années d'activité et suite à l'arrêt du partenariat avec l'Association Ernest, l'association gestionnaire du Sample internalise l'activité de bar. Une nouvelle structure juridique est créée pour séparer l'activité de bar du reste du fonctionnement associatif. Le choix d'externaliser le fonctionnement économique et juridique du bar permet notamment de préserver des coûts bas pour les autres activités, par exemple les loyers des résident-es (facturation sans TVA).

Malgré la création de cette structure « entrepreneuriale », des garde-fous ont été pensés pour assurer la concordance des objectifs économiques et associatifs :

- la SASU a été créée comme une filiale de l'association LBFA, qui en est seule présidente et actionnaire.
- en cas de bénéfices de la SAS, l'association reste la seule bénéficiaire potentielle de ceux-ci.
- la SAS participe mensuellement aux frais de l'association par une redevance variable en fonction du CA.



Au démarrage : un modèle difficilement tenable aussi bien pour l'association gestionnaire, qui ne bénéficie pas de l'intégralité des recettes liées à l'accueil du public, que pour l'opérateur bar, qui voit ses frais fixes augmenter de 20 % et ne parvient pas à stabiliser un fonctionnement pérenne.



L'adaptation du modèle économique avec l'intégration de la gestion de l'activité de vente a permis au lieu d'augmenter son modèle économique, d'agrandir son équipe et de développer de nouvelles activités.

BILAN ÉCONOMIQUE 2024 DE LBFA (ASSO + SASU)

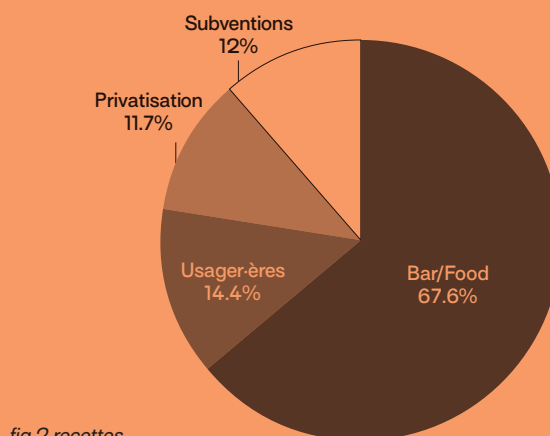


fig.2 recettes

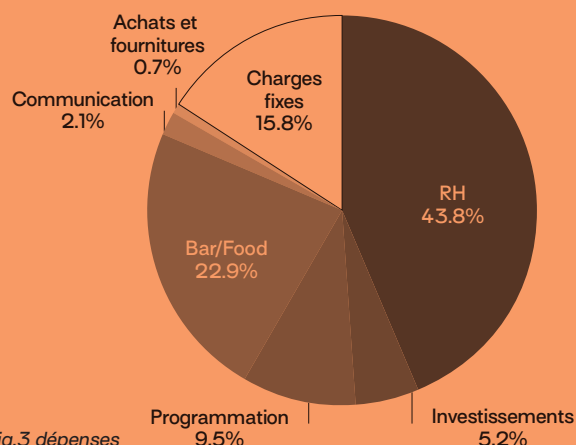


fig.3 dépenses

LE MOT DE

Jean-Philip Lucas

« Les privatisations et la tarification sur les prix de la buvette sont un peu les seuls leviers dans le modèle économique en période de crise et déficit, les salaires sont hyper durs à modifier parce que la charge RH est conséquente avec une grosse équipe »

co-fondateur et ancien coordinateur du Sample

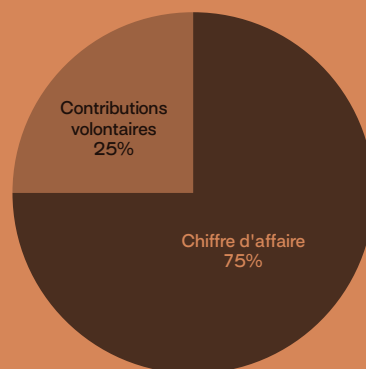
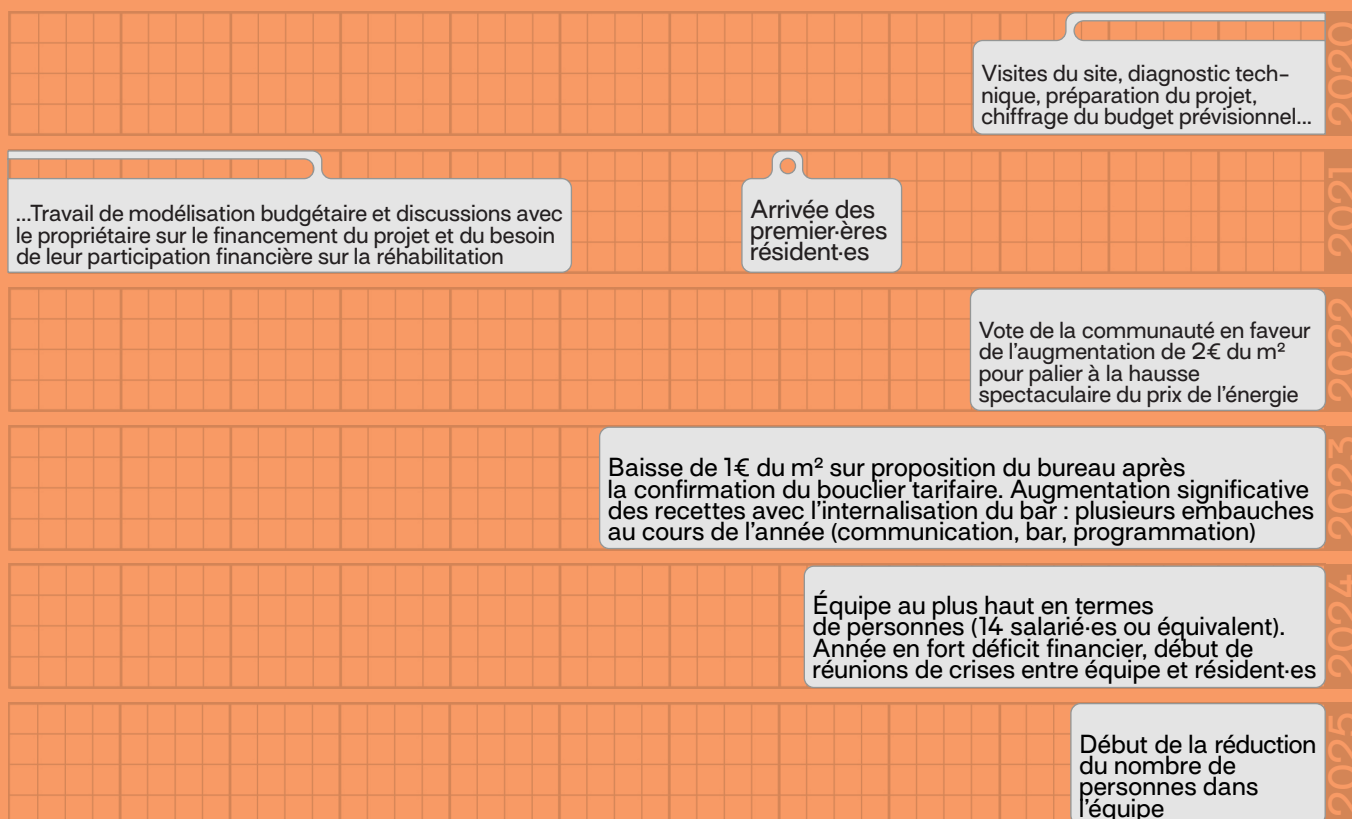


fig.4 modèle économique du Sample aggloméré 2021-2023 - 1,2 M €

L'économie non-monétaire du lieu

Le fonctionnement du Sample est en partie possible grâce aux contributions volontaires de différent-es acteur-ices : le temps passé non-rémunéré des co-fondateur-ices, la participation des résident-es à certains projets (programmation, communication, entretien des espaces, chantiers...) et l'engagement de nombreux-ses bénévoles sur les chantiers d'aménagement. On estime à à peu près 25 % du modèle économique la part de contributions volontaires !

JANV. FEV. MARS AVRIL MAI JUIN JUIL. AOÛT SEPT. OCT. NOV. DÉC.



① L'autofinancement comme position politique implicite ▾

La part d'autofinancement du Sample monte selon les années jusqu'à 92 % de son modèle économique (contributions aux charges des résident-es, recettes bar, privatisation, adhésions...). Ce fait, sinon ce choix, n'est pas neutre, et il pose la question structurelle de l'autofinancement de « l'intérêt général ». Dès lors que le Sample cherche à incarner, aux côtés d'une activité culturelle et événementielle, des projets et des valeurs de solidarité, de commun et partage, il revêt dans le même temps d'une logique d'apparence contradictoire : faire porter au lieu malgré lui, des missions de presque « para-service public », financées par des recettes marchandes. Le lieu, comme nombre d'autres, s'inscrit ainsi dans une tension entre ses engagements (sortir d'un système 100 % marchand, accueillir des structures sociales / militantes) et son modèle.

② Une SASU filialisée comme garde-fou hybride ▾

Le choix de création d'une SASU, filiale de l'association, pour la gestion du bar va au-delà de l'idée d'organiser les activités marchandes et non marchandes de manière distincte. En réalité, le modèle a fonctionné grâce aux péréquations économiques entre ces structures, et la gestion de la SAS a été en majeure partie internalisée par la coordination de l'association. Créer une structure marchande, dont l'unique actionnaire est l'association, permet ainsi de préserver les coûts bas des autres activités (sans TVA) tout en garantissant le réinvestissement intégral des bénéfices dans le projet associatif.

③ Quand la croissance grippe le système ▾

Après quelques années de croissance, le modèle a atteint un premier plafond (capacité d'accueil, format hebdomadaire saturé), et chaque levier d'ajustement disponible (privatisations, subventions) entraîne un risque de dévoyer le projet, et forcément des remises en dialogue à l'échelle stratégique. Cette nécessité vient souvent perturber un fonctionnement plus horizontal et fluide, et la capacité des divers acteur-ices du projet (salarié-es, résident-es, adhérent-es ...) à initier en autonomie des actions. La sensation qui peut émerger dès lors est celle d'un amenuisement des marges de manœuvre, à mesure que le projet et sa gouvernance prennent en complexité. Par ailleurs, l'internalisation du bar par l'association, suite à la fin du partenariat avec l'association Ernest, représente un moment de bascule du projet, et un autre levier

important de croissance. Après ce moment, 70 % des recettes proviennent du bar, ce qui implique un impact structurant sur tous les aspects du déploiement du lieu. La dépendance à la fréquentation, l'urgence de remplissage, la difficulté à viser la mixité (qui demande du temps long incompatible avec l'injonction de fréquentation), sont des effets collatéraux de cette nouvelle donne économique.

④ Le poids économique de l'amorçage et du pilotage ↘

25 % du budget du Sample repose sur « l'économie contributive » (≈ 300 000 € sur 3,5 ans), c'est-à-dire sur la mise à disposition de moyens (humains, matériels, financiers...) par les structures fondatrices (les agences Ancoats et La Belle Friche) et par les résident-es et adhérent-es. Cette économie contributive est particulièrement mobilisée sur les temps charnières, porteurs de risque (financier notamment) : la création et le lancement du lieu, le défrichage, la structuration du modèle de gestion et du modèle économique, les temps forts événementiels... Ainsi, se pose la question de la répliquabilité d'un modèle qui demande, au démarrage notamment mais aussi sur l'ensemble de sa durée, une forte implication de temps « bénévole », et des capacités d'investissement propre. Mesurer et inscrire au bilan ce temps, comme le réemploi, est un acte de visibilité d'une économie habituellement invisible dans les comptes. Sans cette mesure, l'apparence d'autofinancement masquerait une réalité de précarisation des structures contributives.

⑤ Tiers-lieu ou entreprise : des impensés lexicaux et conventionnels révélateurs ↘

Le refus de l'appellation « directeur-ice » au profit de « coordinateur-ice », la peur de « manager » ou de fixer des objectifs de développement révèlent une résistance lexicale aux logiques capitalistes, qui complexifie paradoxalement les prises de décisions, notamment les plus difficiles (investissements, changements RH...). Apparaissent ici les limites pratiques d'une posture alternative, à l'intérieur d'une structure salariale conventionnelle. La difficile adéquation de fonctionnement du tiers-lieu au cadre traditionnel d'entreprise s'incarne aussi dans l'impossibilité d'aligner les intitulés de postes et les salaires entre la convention collective et la réalité du terrain. Un angle mort législatif (et syndical) se dessine dans cette inadéquation : l'impensé que représente pour le moment encore le tiers-lieu (surtout lorsqu'il est temporaire) et ses spécificités au regard du droit du travail et du cadre conventionnel.

Préconisations opérationnelles

► Intégrer

dès le business plan la part d'économie contributive (temps bénévole, réemploi, mises à disposition des fondateur-ices) avec une valorisation chiffrée : un autofinancement apparent de 90 % peut masquer jusqu'à 25 % d'économie contributive

► Monter

une structure marchande filialisée détenue par l'association pour les activités commerciales, pour préserver les coûts bas des activités non marchandes (sans TVA) tout en garantissant le réinvestissement intégral des bénéfices dans le projet associatif

► Fixer

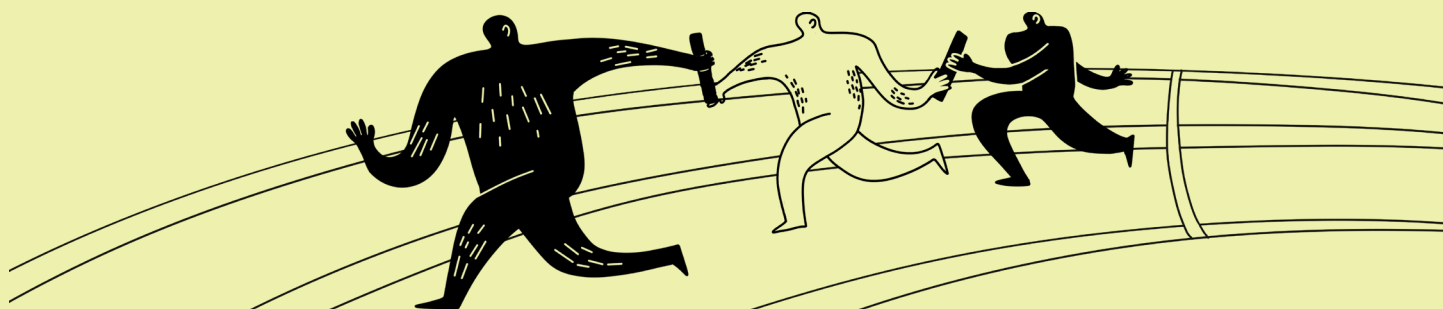
un seuil maximal de dépendance à une recette unique (observé au Sample : 70 % venant du bar) pour prévenir le risque qu'une seule source de revenu oriente lourdement la programmation du lieu, au lieu de la servir

► Documenter

systématiquement les inadéquations entre les conventions collectives disponibles et les réalités de travail en tiers-lieu (intitulés, grilles, articulation SAS/asso) pour nourrir un plaidoyer sectoriel

► Objectiver

la « dépendance au sentier » : chaque levier d'ajustement (privatisations, subventions fléchées) comporte un risque de dévoiement du projet et rend nécessaire un arbitrage stratégique fort



RÉSEAU, ECOSYSTÈME ET TRANSMISSION

À l'initiative du Sample, ses cofondateur·ices ont tenu à inscrire le lieu dans un réseau à la fois spatial et temporel. Le choix même du nom « Le Sample », fait référence à l'idée d'expérimentation, de test, de réplication possible. Le lieu a ainsi été conçu, initialement dans une continuité d'expérimentations dans le champs des espaces communs et des tiers-lieux culturels alternatifs, comme un moment d'incarnation d'hypothèses issues des expériences précédentes des cofondateur·ices, de l'équipe du lieu et de ses résident·es.

Dans le développement du projet, cela s'est incarné par une constante mise en miroir des choix stratégiques et opérationnels, par un travail soutenu de dialogue en réseau avec un écosystème large, et par l'attention à la problématique de la transmission. Comment faire du Sample à la fois un objet d'étude, et un lieu ressource pour l'enseignement et la recherche dans les multiples domaines qui y trouvent un terrain d'expérimentation aux mille facettes ? Comment documenter le lieu et ses différentes phases de déploiement, pour rester fidèle à l'intention de base d'expérimentation apprenante ?

AU DÉPART DU PROJET

AU DÉMARRAGE, UNE MÉTHODOLOGIE VOLONTAIRE DE CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE

À son démarrage, le Sample est piloté par deux agences dont le métier consiste à accompagner les collectivités et les porteur-ses de projet dans la définition stratégique et le lancement de projets expérimentaux pour les territoires (tiers-lieux, préfigurations, AMU...).

L'intention que les partenaires Ancoats et La Belle Friche ont portée était donc d'une part de tester la mise en œuvre concrète des méthodologies transmises par les études préalables qu'ils-elles menaient, tout en bénéficiant d'autre part d'une expérience de terrain enrichissante pour leur métier de consultant.

À titre individuel, les pilotes de départ du lieu cumulent des expériences professionnelles et associatives au sein de plusieurs collectifs et lieux. Ils-elles ont à cœur, en construisant le Sample de tisser des liens et des possibilités de réflexions partagées avec cet « écosystème » : les lieux cousins (tiers-lieux, lieux culturels alternatifs de création ou de diffusion, lieux transitoires...) avec lesquels sont partagées des problématiques concrètes (lien au territoire, programmation culturelle engagée, gouvernance collective...).

Ils-elles énoncent donc collectivement quelques pistes à suivre pendant le temps de projet comme par exemple :

- Documenter chaque phase de cette méthodologie incrémentale pour permettre à d'autres acteur-ices la prise de connaissance d'un cas d'usage, de méthodes et d'outils potentiellement duplicables en fonction des contextes.
- Inscrire le Sample dans un écosystème d'apprentissage, en faire un objet d'étude permanent en accueillant des ateliers et formations par des partenaires académiques extérieur-es.
- Localiser au Sample le Programme d'Accompagnement Mixte Tiers-Lieux (PAM) développé par Ancoats avec le soutien du Ministère de la Culture (DGMIC).
- Participer, avec les lieux du réseau informel Soleil Nord-Est notamment, à des échanges de bonnes pratiques et d'expérimentations collaboratives.



fig.1



fig.2

fig.1 accueil d'une université dans la Halle

fig.2 table ronde organisée par Ancoats dans le cadre du PAM Festival

S'INSCRIRE DANS UN ÉCOSYSTÈME DE TIERS-LIEUX CULTURELS TRANSITOIRES

PAR L'EXPÉRIENCE DES ACTEUR·ICES DU LIEU

Au démarrage, le projet du Sample n'est pas tout à fait une page blanche.

Au contraire, il se définit en continuité des expériences menées par ses cofondateur·ices, et se déploie grâce à une équipe dotée elle aussi d'un référentiel inspiré des engagements individuels. Les résident·es qui rejoignent le lieu, portent elles-eux aussi les enseignements de précédentes cohabitations au sein de lieux temporaires, et beaucoup d'entre elles-eux souhaitent insuffler une dynamique collaborative et participative au projet, basé sur les enseignements qu'ils en tirent.

POUR CONTRIBUER À UNE ITÉRATION COLLECTIVE

Le Sample, lieu éprouvette : c'est le postulat de départ pour les cofondateur·ices. Comment tirer parti de ce qu'ils-elles ont expérimenté et vu, souhaité ou redouté, au moment de la conception du projet. Comment créer un lieu qui se distingue tout en s'inscrivant dans une continuité de pratiques ?

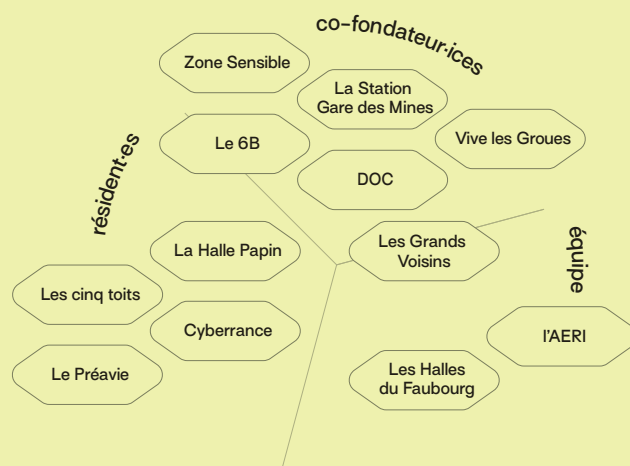
Dès lors, Le Sample est envisagé comme un lieu d'expérimentations collectives, de tests d'usages et de mises en commun.

PAR L'EXPÉRIMENTATION D'UN RÉSEAU LOCAL

À l'échelle locale, le Sample a eu vocation à soutenir et faire partie des démarches de mise en commun d'expériences entre les lieux et initiatives culturels, sociales et solidaires. Par la rencontre et la définition de partenariats avec les associations structurantes de Bagnolet, par l'accueil de temps forts de la mise en réseau de ces acteur·ices, et par la participation au réseau Hyper Lieux de à l'initiative de YA+K.

Partageant des constats communs propres au contexte local, ce réseau de solidarité a réuni des acteur·ices clés de Bagnolet :

- L'Association de Jeunes pour le Développement à Bagnolet (AJDB)
- L'Hyperlieu
- L'Université Populaire de Bagnolet
- L'association Au Milieu
- Terrain d'aventure de la petite plage



LIEUX RESSOURCE POUR LES ÉTUDIANT·ES SUR LES QUESTIONS DE TIERS-LIEUX

Le Sample accueille un panel d'étudiant·es de l'Île-de-France qui viennent y faire cours, y mener des projets ou en font l'objet de leurs recherches

- Accueil de plusieurs sessions focus (modèle économique et gouvernance) du D.U. Espaces Communs et une session immersive en octobre 2024
- 9 partenaires pédagogiques: Université Paris Dauphine, Ecole de design STRATE, Université Gustave Eiffel, Université Paris Cité, Université Catholique de Paris, École des Arts de la Sorbonne (UFR 04) de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, Université Paris 8, Institut d'Études Européennes, École des Arts et Métiers
- Programme d'Accompagnement Mixte porté par Ancoats
- Une cinquantaine de formations dédiées à l'entrepreneuriat culturel et aux tiers-lieux depuis 2021
- 4^e édition du PAM Festival en 2024 (Cycle de discussions, tables rondes et conférences sur les tiers-lieux), soutenu par le Ministère de la Culture et le Département 93
- Les résident·es du Sample peuvent bénéficier gratuitement des formations, participant ainsi aux objectifs de transmission au sein du lieu
- Programme d'accompagnement des ateliers collectifs d'artistes d'Île-de-France porté par Ancoats, en partenariat avec la DRAC Île-de-France en 2024

LA TRANSMISSION COMME CLÉ DE VOUTE DU MODÈLE COLLABORATIF

LE MOT DE

Ancoats

« L'agence a mobilisé son savoir-faire dans l'opérationnel de la gestion de lieux culturels, avec des apports sur le modèle économique, les outils de coordination, la structuration juridique et la gouvernance notamment, ainsi que le projet artistique et culturel »

agence co-fondatrice du Sample

OUTILLER EN INTERNE POUR FORMER DES ACTEUR·ICES DE TIERS-LIEUX

Le Sample met en place des formations pour son équipe salariée et sa communauté dans un objectif de montée en compétences et pour nourrir l'écosystème tiers-lieux de l'intérieur par ses parties prenantes. Par exemple, les salarié·es du lieux ont pu suivre les formations suivantes :

- Formation Violences et harcèlement sexistes, sexuelles et de genre (VHSSG) – Association Red Flag
- Formation Réduction des risques (RDR) – Association Proses
- Formation administration et gestion de tiers-lieux (transmission interne)
- La fin du projet : une opportunité de transmission interne et d'essaimage

DISPOSITIF DE DOCUMENTATION INTERNE

Documentation et transmission in situ.

Une résidence de Cécile Diguët comprenant des entretiens réguliers avec les cofondateur·ices.

Un stage « récit, transmission et évaluation » de 6 mois.

Des permanences pour témoigner de l'expérience du Sample, à destination de personnes étudiants les espaces communs.

REX (outil pour faire un retour d'expérience) après chaque accueil de groupes.

Travail de documentation exhaustif et détaillé, réalisé par chaque comité en fin d'année pour écrire le rapport d'activité.

zoom
sur

La session immersive du D.U. Espaces Communs

En octobre 2024, Le Sample a accueilli une session du Diplôme Universitaire Espaces Communs, une formation certifiante qui propose à une soixante de professionnel·les de former un collectif apprenant pour s'outiller à la création, la gestion, l'animation et la réflexion sur les enjeux des espaces communs.

- La formation repose sur des sessions « Focus » construites autour d'ateliers et de conférences et des sessions « Immersives » au cœur des espaces communs.
- Pendant trois jours, une vingtaine d'apprenant·es ont posé leur bagage au Sample pour aborder la question épineuse : « Comment développer et faire avancer son espace commun au regard d'une fin d'occupation d'un projet d'urbanisme temporaire? ».
- Tables rondes avec des invité·es, visite de lieux amis, ateliers animés par l'équipe du Sample et capsules théoriques se sont enchaînés pour aboutir à des présentations de prototype par le collectif apprenant qui tente de répondre à la problématique de la session.
- Le Sample a ouvert ses portes au collectif pour lui transmettre son expérience, et dans une logique de réciprocité, les apprenant·es ont partagé leur propres expérimentations créant une boucle vertueuse de montée en savoirs et en compétences généralisée.

réseau,
écosystème
et transmission

ENSEIGNEMENTS

Le Sample—Bagnolet,
18 avenue de la République

① La culture des précédents comme accélérateur stratégique ↘

Le parti pris de s'appuyer sur l'expérience préalable et dans un contexte de continuité avec des « lieux cousins » (Grands Voisins, Station-Gare des Mines, Halle Papin, DOC, Préavie...) matérialise le discours fondateur du lieu : le Sample se veut être une expérience de transmission et d'expérimentation, qui puise elle-même dans ses précédents et les retours d'expérience existants. Bâtir un nouveau projet d'urbanisme transitoire bénéficie d'un gain de temps précieux à l'amorçage grâce à l'expérience acquise et héritée. Cette capacité à répliquer et capitaliser trouve sa force dans la mise en commun inter-structures, dès lors qu'il est porté individuellement par des personnes formées dans ces lieux, ou que les méthodologies sont documentées et transmises. En fin de projet, à son tour, le Sample tente de tenir cette double promesse, condition de la vocation « éprouvette » : essayer par les membres de l'équipe, qui à leur tour iront ouvrir des lieux, accompagner des collectifs, conseiller des collectivités... et par la réalisation du travail de capitalisation de l'expérience et de documentation de la méthodologie. C'est alors que la fin du projet se présente comme une opportunité de transmission interne et d'essaimage.

② La documentation comme mission à part entière, structurellement sous-investie ↘

Dans le quotidien de la gestion de lieu, les différents dispositifs de documentation mis en œuvre, bien que présents au démarrage, sont souvent grignotés par la charge opérationnelle. Par exemple, la documentation des structures accueillies est largement abandonnée par manque de temps, le comité « transmission » est le seul comité sans salarié-e dédié-e (d'où une dépendance totale aux impulsions des cofondateur-ices), le présent travail de fiches a mis deux ans à aboutir... Un enseignement se détache : sans ligne budgétaire dédiée et sans personne rémunérée, la documentation reste une intention qui s'étirole. À cela s'ajoute la temporalité paradoxale de la mission de transmission. Penser la transmission dès le départ permet d'avoir une trace mobilisable, mais c'est précisément à la fin du projet (quand le temps et l'énergie manquent le plus) que l'exploitation de cette trace devient indispensable. La documentation accumulée sans budget de finalisation (comme par exemple la résidence de Cécile Diguët) reste une ressource dormante. Le dispositif de documentation ne suffit donc pas : il faut aussi anticiper la phase de mise en récit, qui est une autre mission, à un autre moment, avec un autre budget.

③ Quel réseau pour la pluridisciplinarité ? ↘

La pluridisciplinarité constitutive d'un tiers-lieu culturel hybride peut devenir un frein à l'inscription dans des réseaux thématiques (salles de concert, collectifs d'artistes, réseaux musicaux...). Le Sample coche beaucoup de cases mais aucune assez fortement pour être adoptable par un réseau sectoriel spécifique. Conséquence : aujourd'hui, le Sample n'appartient formellement à aucun réseau. La pluridisciplinarité a un coût d'insertion en réseau qu'il faut anticiper, et le positionnement hybride peut paradoxalement isoler. Mais l'absence de réseau formel n'est pas seulement une conséquence subie du « syndrome de la case molle » : c'est aussi un choix délibéré de ne pas rejoindre certains réseaux institutionnels jugés trop éloignés des valeurs du lieu. L'inscription en réseau est une décision à objectiver (qui gagne-t-on, à quel prix d'alignement ?), pas une nécessité allant de soi. Refuser certains réseaux préserve une identité, au prix d'une moindre visibilité structurelle et d'un accès moindre aux financements que ces réseaux canalisent.

④ La transmission comme exigence qui révèle les limites de l'économie contributive ↘

Le dispositif de transmission décrit, s'il est riche et ambitieux, doit être aussi analysé en creux dans ses fragilités : ce dispositif repose presque entièrement sur une économie contributive instable. Il s'agit par exemple, du bénévolat du comité transmission, de l'absence de financement pérenne pour ce volet du projet, de travaux initiés (résidence, fiches) qui traînent ou n'aboutissent pas. Autrement dit, le « lieu éprouvette » est aussi un lieu dont l'expérimentation risque de ne pas être transmise, faute de ressources dédiées. La transmission pose, à l'échelle d'un tiers-lieu, la même question que l'autofinancement (fiche 6) : l'intérêt général doit-il s'autofinancer, y compris quand il s'agit de le capitaliser pour d'autres ?

Préconisations opérationnelles

► S'appuyer

tant que possible sur les retours d'expérience des projets antérieurs en phase d'amorçage (rencontres, mise en réseau, recrutements...)

► Anticiper et créer

un poste (ou une mission dédiée dans une fiche de poste) de documentation/transmission dès la conception. Sans fiche mission claire, et sans budget alloué, la documentation reste une intention qui s'étiole sous la charge opérationnelle

► Séparer

deux budgets distincts : production de documentation (continue, pendant toute la durée du projet) et mise en récit / transmission (en fin de projet, avec un budget et du temps de travail dédié). La mise en récit est un autre métier, à un autre moment

► Objectiver

le positionnement en réseau comme un arbitrage explicite : identifier les réseaux cibles, ce qu'ils apportent (financements, visibilité, alliances), le prix d'alignement. La pluridisciplinarité hybride a un coût d'insertion (« syndrome de la case molle ») à anticiper



URBANISME TRANSITOIRE ET PROGRAMMATION IMMOBILIÈRE

Le Sample se définit comme tiers-lieu transitoire. Son origine est en effet marquée par cet attribut, ou cette ambition : mettre en usage, dans le temps de vacances, les anciens ateliers Publison, en attendant le démarrage du projet immobilier. Il n'a pas été pensé comme un projet d'occupation « temporaire » mais bien « transitoire », car le partenariat fondateur (agences d'AMO-promoteur immobilier) portait l'intention de participer, par l'expérimentation sur le temps court, à la programmation future du 18 avenue de la République.

AU DÉPART DU PROJET

UN AMORÇAGE DU PROJET COPILOTÉ : LES INTENTIONS PARTAGÉES DU TRANSITOIRE

L'investissement initial du lieu a été possible grâce à un partenariat poussé et solide entre les agences gestionnaires et le propriétaire.

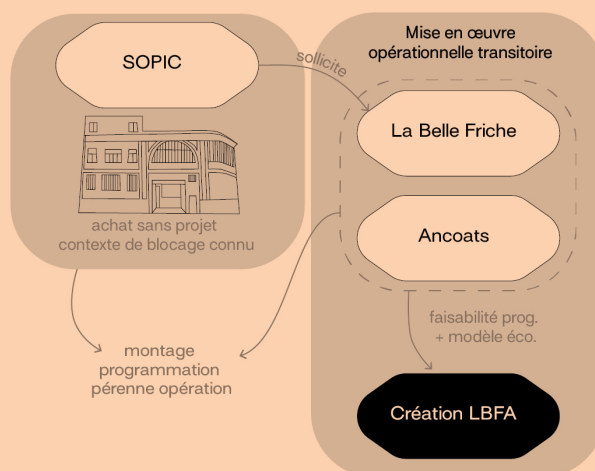
D'un côté, les agences La Belle Friche et Ancoats ont vu dans le lancement et la prise en charge du projet une opportunité de tester et améliorer leurs services en tant qu'AMO. Souvent amenées à conseiller et accompagner les collectivités et autres maîtrises d'ouvrages dans le cadrage et l'ingénierie de projets transitoires, et bien que les collaborateur·ices des agences aient chacun·es des expériences dans la gestion et le montage de projets transitoires, les enjeux et l'opportunité du Sample est apparue comme remarquable !

Il s'agissait à la fois de tester et d'ancrer, donc, des méthodes défendues (programmation par l'usage, accueil d'une communauté créative sur un territoire, ancrage local d'un projet transitoire, auto-financement et éco-construction, programmation culturelle inclusive et variée, gouvernance partagée...). Mais également de mener à bien un projet « réellement » transitoire, c'est-à-dire de participer, en direct, à la réflexion sur l'implantation d'un nouveau programme immobilier dans un secteur si complexe que celui de la Porte de Bagnolet.

De son côté, le promoteur immobilier SOPIC a vu, dans la possibilité d'une occupation temporaire de son bâtiment, une occasion d'impulser une dynamique locale et d'ancrer sa présence à Bagnolet au-delà de la propriété foncière, par sa participation à la vie culturelle locale. En s'alliant à La Belle Friche et Ancoats en tant que gestionnaires du site, le propriétaire ouvrait aussi la porte à une programmation hybride à terme sur le site, avec potentiellement des programmes expérimentaux inspirés des usages développés dans le transitoire.

Concrètement, les intentions de travail co-portées au démarrage du projet étaient les suivantes :

- Documentation en continu
- Réflexion sur la programmation du projet définitif, sa traduction spatiale et le montage immobilier adapté
- Travail avec les exploitants actuels (structures ensemblière ou viable) sur l'accompagnement à la transition du site au regard de leurs activités respectives
- Travail de co-conception avec la future maîtrise d'œuvre désignée
- Modélisation en vue d'une potentielle réplique des expérimentations sur d'autres sites opérés par SOPIC



EXPÉRIMENTATION

La notion d'expérimentation a donc pris une place importante dans la manière dont le lieu a été développé. La documentation, à chaque phase du projet, par divers moyens (collecte de data, entretiens qualitatifs, accueil d'acteur·ices académiques, prototypages...), l'approche itérative défendue, l'accompagnement des usages, leur intégration à la programmation du site et le test de solidité auprès de l'écosystème local en sont, entre autre, les partis pris.

Un effort de documentation en continu a été réalisé, dont ces fiches thématiques sont en partie le résultat,

PRÉFIGURATION

L'objectif central était donc celui de préfigurer tout ou partie du futur projet, notamment la possibilité d'un potentiel rez-de-chaussée ouvert sur le quartier, inspiré des actions culturelles, des offres et services proposés au Sample. C'est dans cette optique que le lieu a initié un partenariat avec l'association de restauration soliaire Ernest, avec l'ouverture d'un restaurant, par exemple...

La valeur de préfiguration, d'expérimentation, et l'implication du propriétaire dans le projet s'est traduit, au démarrage, par deux partis pris opérationnels forts :

- la participation du propriétaire à la réhabilitation légère du bâtiment, puisque plus de 80 % de l'investissement de départ a été pris en charge par SOPIC, qui a également participé en direct à plusieurs chantiers (rampe d'accès, défrichage, réparation du portail...)

L'implication financière du propriétaire dans le projet (250 000 € alors que le projet sera démolé) est totalement inédite sur ce niveau là dans le champ de l'occupation transitoire à cette époque

- la mise en place d'un comité stratégique réunissant à la fois le propriétaire et les gestionnaire, qui devait permettre au promoteur de suivre les différentes évolutions et les tests d'usages, d'orienter et préciser ses attentes à mesure qu'il avançait sur la programmation de son projet.

LE TRANSITOIRE COMME FORCE ET COMME FRAGILITÉ POUR LE SAMPLE

MAINTENIR L'INTENTION DE CO-CONSTRUCTION DANS UN MOMENT DE CRISE

Les ambitions initiales de co-construction et de préfiguration portées par les deux parties, le propriétaires et les tiers-gestionnaires, ont connu de grandes fluctuations, jusqu'à un délitement et une impossibilité de maintenir le cap fixé en début de projet. L'échelle de temps, et les priorisations nécessaires peuvent être indiquées comme sources de la tournure déceptive des choses.

L'essoufflement du modèle d'AMO « gratuit »

Les agences La Belle Friche et Ancoats vivent de missions d'AMO. La gestion de lieu ne fait pas partie de leur raison d'être, ni de leur modèle économique. Les associées des deux structures, fortement impliquées dans le projet du Sample ont prolongé, par une forme de bénévolat, et/ou par des formats légers de rémunération directe, à assumer une grande partie du pilotage du projet, à différents degrés selon les personnes. Mais l'économie du projet n'a jamais permis de mobiliser, en plus du temps bénévole dédié à la gestion, du temps de travail approfondi sur la préfiguration, la pérennisation, l'évaluation et l'étude d'impact (comme LBF et Ancoats le font par ailleurs).

La fragilisation du secteur de la promotion immobilière

Le partenariat initial reposait grandement sur la capacité de SOPIC à dédier une partie, même marginale, de son activité, à un projet de l'ordre de la R&D. La crise vécue par les promoteurs immobiliers depuis 2023 a eu pour effet direct sur le projet du Sample l'impossibilité pour le propriétaire de poursuivre le travail approfondi de suivi stratégique, et d'inclure dans le projet immobilier une préfiguration.

En bref, préfigurer demande des moyens : paradoxalement, du temps long, mais aussi de l'implication humaine pas forcément rémunératrice, modèle difficilement tenable sur la durée du projet, pour les agences, comme pour le propriétaire.

zoom
sur

La réhabilitation du lieu



Première visite du lieu en novembre 2020 par La Belle Friche et Ancoats. Le site est en mauvais état

Travail avec l'Atelier Craft pour chiffrer les travaux nécessaires à une réhabilitation légère. Estimation basse à 180 000 €

Après discussions, SOPIC accepte de financer la réhabilitation du site. SOPIC prend également à sa charge des travaux sur la structure (reprise toiture, démolition hangars dans le jardin pour une valeur supplémentaire de 70 000 €)

La maîtrise d'ouvrage déléguée (pilotage des travaux de réhabilitation par le Sample et ses partenaires, et envoi des factures au propriétaire) a permis un gain de temps et d'argent important

La maîtrise d'œuvre des travaux de réhabilitation est confiée à YA+K (Bagnolet), et les travaux de gros œuvre à l'entreprise BKF (Bagnolet/Romainville)

La construction d'une rampe PMR en réemploi via des chantiers collectifs avec des jeunes de Bagnolet par YA+K

L'autoconstruction de la cuisine par Ernest

LE DEVENIR DU 18 AVENUE DE LA RÉPUBLIQUE

Après la disparition des comités stratégiques, l'équipe du lieu et ses fondateur-ices ont peu de visibilité sur le processus de programmation.

Les bilans d'activité sont transmis chaque année, avec l'intention de pouvoir alimenter la réflexion sur le devenir du site.

Une mission d'AMO chiffrée est proposée, pour traduire l'expérimentation en propositions de programme immobilier : quelques réunions sont réalisées mais la mission n'est pas déclenchée.

En 2024, SOPIC communique la programmation envisagée sur le site : un projet centré autour d'un hôtel et une auberge de jeunesse, une proposition avec des usages distincts de ceux révélés par l'occupation du Sample. Un local de 200m² en pied d'immeuble a vocation à accueillir une programmation culturelle.

En 2025, proposition de continuer dans le projet pérenne sur un petit local refusée pour inadéquation avec le projet du Sample.

LA FIN DU PROJET : CERTITUDES ET INSTABILITÉS

Particularité des projets transitoires : la fin ancrée dans l'identité du lieu, et a fortiori pensée dès le début. Une donnée constitutive du projet, qui lui donne sa force :

- une construction et appropriation du projet par une large communauté d'usager-ères nécessairement rapide, mais d'autant plus fragile
- l'inscription dans un cadre flexible pour permettre des adaptations réactives
- mobilisation de l'énergie du temps présent et de l'envie de faire : la satisfaction de voir les projets émerger

Mais une grande part d'incertain, qui réside dans une date de fin inconnue, et l'impossibilité donc de se projeter au-delà de 6 mois, tout en devant composer un lieu et une communauté stables et viables.

- signature d'une convention en 2021 pour 18 mois minimum et 3 ans maximum. Signature d'un avenant de prolongation en 2024
- dès 2024, des questionnements pressant au sein de l'équipe du lieu et des résident-es pour imaginer la fin du lieu et les suites possibles
- organisation de séances de travail collectives pour définir des futurs souhaitables (équipes, résident-es, fondateur-ices)
- fin actée du projet en juillet 2026 : permis de construire obtenu par SOPIC et démarrage des travaux de démolition
- création d'un groupe de travail de résident-es pour trouver un lieu de repli et de prolongation de l'expérience collective : des discussions au sein du CA de l'association gestionnaire et un accompagnement des cofondateur-ices pour imaginer les modalités opérationnelles du nouveau lieu et sa filiation avec le Sample

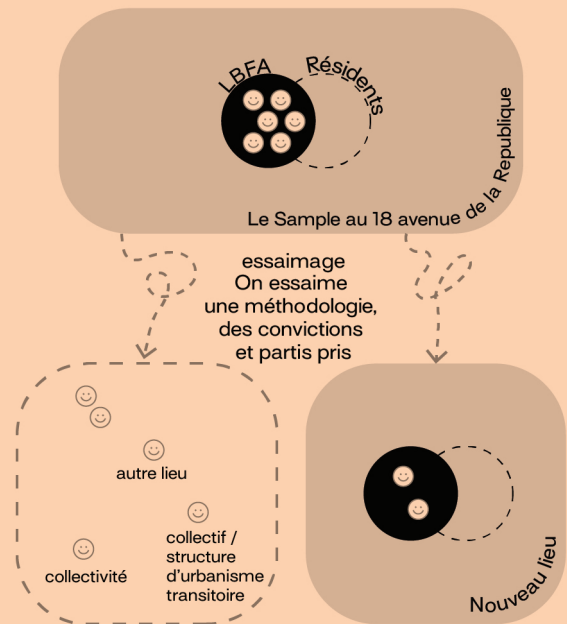


fig.1 Transition... vers d'autres lieux ?
Un essaimage au-delà du lieu

LE MOT DE

Dickel Bokoum

« Le choix du transitoire doit se faire s'il permet d'envisager des pistes de travail de long terme, que ce soit par la préfiguration, la co-programmation en acte, le test d'usage ou la mobilisation de publics concernés par le devenir d'un site. C'est ce qui a été défendu initialement au Sample. »

co-fondatrice, La Belle Friche

① Le partenariat propriétaire : une symétrie négociée et une méthode de co-construction transposable ↘

L'implication financière de SOPIC (250 000 € – comprenant ses obligations en tant que propriétaire et des travaux complémentaires non obligatoires, en lien avec le projet du Sample) est totalement inédite dans le champs de l'urbanisme transitoire au moment où elle est négociée par les cofondateur·ices (en 2021). Cette participation ne doit cependant pas être interprétée comme un don du propriétaire au collectif. Elle trouve sa force et sa résonance dans la culture de l'urbanisme transitoire en tant que matérialisation d'un échange, dans lequel chaque partie tire une utilité réelle (pour SOPIC : économies de gardiennage, projet à impact territorial, communication institutionnelle). Plutôt que de laisser croire à un geste désintéressé (qui aurait donc une répliquabilité limitée), il est important de documenter la symétrie des bénéfices comme un marqueur d'innovation du montage. Par ailleurs, la co-construction du projet, au-delà du récit qui en est fait, peut être considérée comme un enseignement transposable important. La co-construction et la préfiguration ont volontairement été portées dans le cadre d'une méthodologie claire et lisible par les cofondateur·ices auprès du propriétaire : modélisation détaillée des blocs programmatiques, identification des congruences entre parties, fonctionnement à budget ouvert avec copils réguliers, MOE déléguée pour les travaux. L'ensemble de ces méthodes, empruntées à la pratique d'AMO des agences Ancoats et La Belle Friche, sont reproductibles et pourraient favoriser l'appropriation des projets transitoires par les propriétaires des bâtiments.

② L'acculturation des parties prenantes : un levier et une limite récurrente pour les projets d'urbanisme transitoire ↘

Si, au Sample, la distension des rapports entre projet transitoire et propriétaire est principalement une conséquence de la crise immobilière comme explicité plus tôt, le facteur humain peut être nommé

comme structurant du montage partenarial fort au départ, pour le Sample comme pour nombre de projets expérimentaux par ailleurs. Ici, le partenariat tient parce qu'il est porté en interne chez SOPIC par des personnes acculturées à l'urbanisme transitoire, et volontaires dans l'analyse du rôle du promoteur immobilier sur l'environnement urbain qu'il produit. La limite de cette force a priori est claire : en cas de turn-over côté promoteur, le partenariat s'étiole. On peut tirer une conclusion forte de ce constat : la durabilité d'un partenariat propriétaire-occupant ne se joue pas qu'au niveau juridique ou économique, elle dépend de la présence d'interlocuteurs convaincus et initiés, et de leur présence sur le long terme au sein de la structure.

③ Un échec des intentions fondatrices : une préfiguration qui tombe à l'eau ↘

L'intention initiale du Sample (préfigurer les usages possibles du site, lier la phase d'occupation temporaire au projet immobilier futur...) n'a pas tenu. La méthodologie ambitieuse proposée au démarrage s'est distendue, et le projet définitif présenté par SOPIC (projet hôtelier) présente in fine des usages plutôt éloignés de ceux déployés au sein du lieu. Le constat n'est pas défaitiste, mais il donne sa place au réalisme auquel le lieu s'est confronté : les logiques de marché immobilier (favorables en 2021, en crise depuis) restent surdéterminantes par rapport aux logiques programmatiques, quand les modèles économiques d'agences d'AMO ne permettent pas de porter bénévolement un plaidoyer assez fort et documenté pour « forcer » la préfiguration.

④ L'accompagnement de fin comme phase méthodologique à part entière ↘

En occupation temporaire, passe-t-on plus de temps à terminer un projet qu'à le commencer ? C'est un questionnement récurrent, auquel nous sommes tenté de répondre « oui, mais ». Oui, mais lorsqu'on démarre un projet à durée limitée, sa fin en constitue aussi l'identité, et oriente l'ensemble des choix stratégiques et opérationnels. La fin existe et est préparée donc, dès l'amorçage du projet. Cependant, cette phase est souvent sous-estimée, dans les méthodologies

disponibles et dans son impact budgétaire et humain. Le Sample a tenté de répondre à cette tension tout au long du projet : envisager la revente / cession du matériel, monter des constructions en pensant leur démontage / déplacement, faire des budgets anticipant la potentielle fin du lieu en permanence... Mais c'est bien dans la « vraie » phase de fin que l'investissement en temps, en ingénierie, en matériel et en argent se fait ressentir. C'est là aussi, que se pose le plus les questions de la transmission et de l'essaimage : comment aborder la fermeture du lieu, tout en accompagnant sa potentielle répliquabilité, tout en gardant en mémoire l'ensemble des méthodologies testées, tout en permettant à une partie de ses parties prenantes de prolonger l'aventure (ailleurs)...

⑤ Une tension permanente du pilotage : transparence VS stabilité ↘

La transparence en flux tendu (informer immédiatement chaque évolution de calendrier ou de négociation avec le propriétaire), naturellement adoptée dans une logique de gouvernance ouverte, présente le risque d'effriter l'adhésion des parties prenantes du lieu (notamment les résident-es), et de nourrir un climat anxieux parmi les équipes, confrontées à l'incertitude permanente et la difficulté de projection à moyen terme. Le dilemme opérationnel est permanent, et exige un équilibre à trouver en continu. Les séances de travail collectives, notamment sur la question de fin du lieu, permettent de désamorcer et rationaliser les peurs et les attentes de chacun. Elles permettent également de dessiner de grands caps communs, collectifs et individuels. Elles ne règlent cependant pas la question des effets concrets de l'horizon de fin sur la conduite du projet : frilosité à investir dans des aménagements durables (écologiquement et économiquement), perte de sens pour les équipes, difficulté à mobiliser de nouveaux partenaires sur des projets qui ne survivront pas au lieu. Ces effets sont cumulatifs et s'accroissent à mesure que la date de fin se précise.

⑥ Le départ volontaire comme fin enviable, mais contradictoire ? ↘

Le dilemme stratégique du départ volontaire est resté question ouverte au Sample. Lors des ateliers sur la fin du lieu, la question de partir de soi-même avant la fin du bail a été évoquée, et même plébiscitée parfois. Sortir de l'incertitude, inverser le rapport de force et se saisir

collectivement de son destin étaient des perspectives souhaitées pour de nombreux acteur·ices du lieu. C'est une option stratégiquement envisageable, mais on peut également se demander si elle contredit la mission de lutte contre la vacance immobilière revendiquée par l'écosystème de l'urbanisme transitoire. Le Sample n'a pas pris le parti de se positionner dans ce dilemme, mais identifie un débat nécessaire à avoir en pair à pair dans l'écosystème de l'urbanisme transitoire.

Préconisations opérationnelles

► Formaliser

la symétrie des bénéfices propriétaire/occupant dans un document partagé dès la contractualisation (gains économiques, gardiennage, image, ancrage territorial)

► Identifier et sécuriser

les personnes-relais côté propriétaire (acculturation à l'urbanisme transitoire), avec un plan de continuité explicite en cas de turn-over : la durabilité du partenariat dépend autant de la continuité des interlocuteur·ices que du cadre juridique

► Formuler

explicitement l'ambition du transitoire (activer un site, développer des usages, constituer une communauté, expérimenter) et évaluer la faisabilité économique d'une co-programmation sur le temps long

► Budgéter

la phase d'accompagnement de fin au même niveau que la phase d'amorçage (RH, temps, argent) : cette phase doit être anticipée dès la conception

► Prévoir

le cadre de projet adapté pour les différents sujets structurant et dépendant de données incertaines : communications concernant les échéances du projet, creuser les angles morts législatifs (notamment cadre RH), adresser les dilemmes stratégiques plus larges (comme celui du départ volontaire)

Contributeur·ices

Ce travail d'édition a été réalisé par Dickel Bokoum et Cécile Bellanger (La Belle Friche), Arnaud Idelon et Jean-Philip Lucas (Ancoats) avec l'aide de Basile Fontana (dans le cadre d'un stage au Sample).

Le travail graphique et de mise en page a été réalisé par Axelle Bourguignon, Pauline Rohrbach et Thania Kemiche (La Belle Friche).

Remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à cette édition, et notamment les salarié·es et les résident·es du Sample.

Imprimé en 150 exemplaires par Univercom et assemblé aux Lilas.

Police utilisée Surt-Variable.

Ancoats

Paris — Nantes

Ancoats s'engage auprès des tiers-lieux, lieux intermédiaires, friches culturelles, artist-run spaces, et expériences d'urbanisme de transition qui façonnent le paysage culturel, économique et social des territoires et accompagne des équipements culturels dans la transformation de leurs modes d'intervention.

Intervenant historiquement en Île-de-France en particulier, auprès d'initiatives à dominante culturelle, Ancoats s'engage depuis quelques années sur l'ensemble du territoire national, depuis des bureaux à Nantes et Paris.

Ancoats accompagne ces alternatives urbaines et culturelles par le soutien direct à leur développement (sujets financiers, juridiques, gouvernance, RH etc.) ainsi que par la création d'outils, d'études et de formations, afin de renforcer l'ancrage et l'impact territorial de ces initiatives, d'épauler la montée en compétences de leurs acteurs, ainsi que d'en favoriser l'essaimage.

La Belle Friche

Paris — Marseille

La Belle Friche intervient à l'interface entre habitant-es, collectivités, aménageur-euses, gestionnaires et équipes de conception.

Nous mobilisons la participation citoyenne, l'intelligence collective, la maîtrise d'usage et la facilitation pour créer les conditions de dialogue, de coopération et de décision qui portent les projets urbains et les transitions territoriales.

Un projet urbain est avant tout un système d'acteur-ices. Notre rôle est d'accompagner les coopérations qui rendent les projets possibles.

