

Préfecture de Région - Provence-Alpes-Côte d'Azur

Évaluation du projet d'occupation temporaire « Coco Velten » à Marseille

Mars 2021



FORS RECHERCHE
SOCIALE

69, rue La Fayette - 75009 PARIS
Tél. : 01 48 24 79 00
Fax : 01 48 24 79 01
E-mail : fors@fors-rs.com
www.fors-rs.com

Contacts

Anne SAUVAYRE :

Responsable d'études

01 48 24 79 12

anne.sauvayre@fors-rs.com

Adèle AUBRY :

Chargée d'études

01 48 24 79 00

adele.aubry@fors-rs.com

Sommaire

Introduction	6
A. Les objectifs de l'évaluation	6
B. La méthodologie d'évaluation	8
C. Structure de l'état des lieux	9
I. Genèse et lancement du projet Coco Velten	10
A. Aux origines du projet : du LabZéro au projet Coco Velten	10
1. Le défi « Zéro SDF » du LabZéro	10
2. A la recherche d'un site disponible et viable	13
3. Sélection du site et examen de la faisabilité du projet de la rue Bernard du Bois	14
B. Un projet qui a reposé sur un fort volontarisme de la part des services de l'État	16
1. Une volonté d'aller vite : le choix d'une sélection directe des opérateurs	16
2. Un portage politique qui a permis l'expérimentation	18
3. En synthèse : principaux leviers de l'émergence du projet et points de vigilance	19
II. 2018, consolider le projet et préparer son ouverture	20
A. Un budget fondé sur l'autofinancement partiel du projet et la pluralité des partenariats financiers	20
1. Un budget prévisionnel basé sur une recherche de subventions et sur les recettes relatives à la vie du site	20
2. Un caractère d'innovation qui a permis des financements « hors cadres »	21
3. Les subventions pour le fonctionnement du « socle de base »	23
4. En synthèse : les leviers de la mobilisation des fonds	24
B. La négociation des conventions d'occupation précaire	24
1. Des ajustements réglementaires complexes pour les services de l'État : le recours à la notion d'utilité publique	24
2. Les conventions signées par Yes We Camp, le SGAR et les partenaires du projet	27
3. En synthèse : leviers et points de vigilance sur l'encadrement juridique du projet	32
C. L'organisation et le suivi des chantiers : une mise aux normes plus complexe que prévue	33
2. La mise aux normes du site : un équilibre à trouver entre travaux nécessaires et investissements contraints	34
3. Un double chantier et de nombreux imprévus	35
4. En synthèse : leviers et points de vigilance sur la phase chantier	37
D. Un travail de conviction et d'implication des élus et des riverains autour du projet Coco Velten	38
1. La démarche de communication envers les habitants et acteurs du quartier	38
2. Synthèse - Les leviers et points de vigilance de l'immersion dans l'environnement	41
E. La construction du projet social d'établissement et l'ouverture de la RHVS	42
1. Le choix de la Résidence Hôtelière à Vocation Sociale et son financement	42

2. La transformation de bureaux en locaux d'habitation : une contrainte dans la structuration de l'accueil	48
3. Le projet initial : accueillir un public diversifié et donner une place aux personnes récemment à la rue, via le SIAO	48
4. Une inclusion des publics organisée via des consortiums de partenaires locaux	50
5. Synthèse – Leviers et points de vigilance sur l'adaptation du projet social aux contraintes d'un bâti temporaire	51
F. L'appel à projets et la sélection des locataires de Plateau urbain	52
1. La procédure de sélection pour les ateliers bureaux	52
2. Les structures présentes : une connaissance des projets d'occupation temporaire, des tiers lieux et espaces de co-working	54
III. 2019 - 2020, ouvrir et « faire vivre » le projet au quotidien et dans le temps	57
A. Janvier- avril 2019 : la préparation de l'ouverture du site	57
1. Les équipes pour lancer puis faire vivre le site	57
2. Les instances de pilotage et de suivi du projet Coco Velten	60
3. Les réunions opérationnelles pour l'animation de la vie du projet	61
4. Avril 2019, l'inauguration officielle du projet Coco Velten	62
5. Synthèse : leviers et points de vigilance sur le fonctionnement des équipes et la gouvernance	63
B. La RHVS, un projet ajusté au cours de son développement	63
1. Un projet social qui se distingue d'un centre d'hébergement d'urgence « classique »	63
2. Un modèle d'accompagnement via des consortiums assez vite remis en cause et une mixité des publics difficile à faire vivre	65
3. L'enjeu de la mixité : la vie des résidents et leur intégration dans le projet global de Coco Velten	68
4. Synthèse – Leviers et points de vigilance sur le rôle d'appui à l'insertion sociale et professionnelle de Coco Velten	71
C. L'animation d'un site ouvert et dynamique	72
1. Les espaces porteurs de l'animation du site	72
2. En synthèse : leviers et points de vigilance sur le volet restauration / action culturelle	77
3. L'expérience des occupants des ateliers-bureaux	77
D. Coco Velten et son environnement	86
1. L'intégration dans l'environnement urbain	86
2. L'intégration du projet dans l'environnement social	87
3. En synthèse : les leviers et points de vigilance pour une intégration à l'environnement	88
E. A mi-parcours : un projet riche et qui répond à une partie de ses objectifs, mais des fragilités notamment budgétaires	89
1. Un chantier plus long que prévu	89
2. Un équilibre financier difficile à atteindre à mi-parcours	89
3. En synthèse – Leviers et points de vigilance sur l'équilibre économique du projet	91
IV. Mars 2020 – 2021 : Coco Velten au temps de la crise sanitaire	92
A. L'adaptation du projet Coco Velten au contexte de crise	92

1. Un projet d'aide alimentaire qui restructure les activités de Coco Velten en période de crise	93
2. La poursuite des autres activités	95
B. La RHVS : des repositionnements dans l'équipe, une prise en compte croissante de l'aspect « rétablissement »	98
1. L'approche « rétablissement » et le tiers lieu « capacitant » : des résidents qui apparaissent davantage acteurs de leur lieu de vie	98
2. La RHVS deux ans après son ouverture : quel impact sur les parcours des résidents ?	102
V. Synthèse évaluative : les avancées dans la réponse aux objectifs donnés au projet.	106
A. Retour sur les objectifs de la convention	106
1. Au bout deux ans, un projet qui répond à la plupart des objectifs de la convention	106
B. Singularités et principaux enseignements de Coco Velten	112
1. Les singularités de Coco Velten	112
2. Les principaux sujets à prendre en compte dans l'étude des conditions de reproductibilité	113
Annexes	115
1. Tableaux synthétiques des leviers de mise en œuvre et des points de vigilance, par thématique	115
2. La chronologie du projet en un coup d'œil	121
3. L'écosystème Coco Velten	122
4. Éléments budgétaires : budget global et dépenses des travaux	123
5. Liste des interlocuteurs interrogés	125

Introduction

A. Les objectifs de l'évaluation

Depuis une dizaine d'années, la pratique de l'occupation temporaire est devenue un des outils des politiques d'urbanisme et d'aménagement : ces projets redonnent une valeur d'usage à des espaces temporairement vacants, tout étant porteurs d'une réelle dimension sociale. Ils proposent en effet de valoriser des espaces fonciers bâtis ou non bâtis inutilisés, délaissés ou en attente du démarrage d'opérations d'aménagement ; de soutenir des porteurs de projets associatifs, culturels, entrepreneuriaux, qui ne peuvent pas faire face au coût de l'immobilier de bureaux ; d'impulser des dynamiques territoriales en lieu et place des friches, de favoriser une réflexion et des expérimentations sur de nouveaux modes de penser et vivre la ville.

« L'urbanisme temporaire est ainsi une démarche, une pratique du projet urbain qui est conditionnée par sa durée limitée dans le temps, et qui donne lieu à une occupation. Cela peut prendre plusieurs formes : les projets peuvent être de différentes tailles, ils peuvent impliquer des acteurs variés, des systèmes de gouvernance et des modèles économiques divers. La durée limitée du projet rend possible une nouvelle façon de produire la ville en se positionnant hors marché, sur un marché "alternatif". Des espaces délaissés sont alors transformés en espaces urbains supports de nouvelles activités et de nouveaux usages. »¹

L'occupation temporaire est également devenue un recours pour la politique de lutte contre le sans-abrisme. La pression très forte exercée dans les grands centres urbains sur le champ de l'hébergement a conduit au développement de solutions de mises à disposition temporaires, à des fins sociales, de locaux et terrains momentanément inoccupés. L'exemple de l'Île-de-France a inspiré récemment deux guides sur ce sujet², capitalisant ainsi une expertise particulière, qui cherche à conjuguer une réponse provisoire à des besoins vitaux avec des modalités d'accompagnement d'une égale qualité à ce qui peut être proposée dans des centres d'accueil pérennes, voire même favorisant des innovations dans les pratiques d'accompagnement – et plus particulièrement, en proposant aux hébergés des modes renouvelés d'intégration dans le tissu social et urbain environnant.

Ces projets prennent sens aussi bien dans leur rapport au présent – ce qu'ils apportent à la vie locale, mais aussi aux acteurs économiques en jeu (aménageurs, bailleurs, professionnels et associations qui y trouvent des opportunités de développement...) pendant la durée de l'occupation – que dans leur rapport à l'avenir du site. Ils peuvent également aider à penser autrement la vocation à venir de ces espaces de la ville, en testant de nouveaux usages, comme en proposant de nouveaux modes de participation, au-delà des concertations classiques des opérations d'aménagement.

Plusieurs définitions sont aujourd'hui données aux projets d'occupation temporaire. Nous reprenons ici la définition élaborée par Plateau urbain

Le projet d'occupation temporaire Coco Velten a ouvert ses portes en mars 2019 dans un bâtiment propriété de l'État situé rue Bernard du Bois, à Marseille, dans le quartier de Belsunce. Ce tiers lieu hybride, ouvert pour 3 ans jusqu'à fin 2021, propose trois types d'activités :

- un centre d'hébergement pour personnes sans abri (80 places) géré par le Groupe SOS Solidarités ;
- des locaux d'espace de travail et d'ateliers-bureaux (une quarantaine d'entreprises de l'économie sociale et solidaire et d'artistes) gérés par la coopérative Plateau urbain ;

¹ Université Panthéon Sorbonne, *Plateau urbain, Urbanisme temporaire - Définitions, acteurs, outils et enjeux*, décembre 2017

² AFFIL, *Habitats intercalaires. Suivez le guide ! Conseils et pratiques inspirantes*, 2018. APUR, *Hébergement d'urgence : Approches nouvelles, Projets hybrides. Des exemples dans la Métropole du Grand Paris*, 2021

- des espaces dédiés aux activités culturelles, à l'animation et à la restauration, gérés par l'association Yes We Camp, qui est également l'ensemblier du projet global.

Le cahier des charges synthétise ainsi les objectifs qui ont été assignés à ce projet d'occupation temporaire :

- « Valoriser le patrimoine inoccupé de l'État : l'entretenir, le mettre en avant, voire le rentabiliser,
- Démultiplier l'offre de logements et d'hébergement,
- Animer et dynamiser les territoires en transformant des friches en lieux de vie, d'échange, de commerce, de culture, etc. »³

Ce projet a vu le jour dans le cadre d'un laboratoire d'innovation sociale initié en 2017 par les services du SGAR PACA. L'étude évaluative demandée par le SGAR, après une année d'ouverture du site, associe une démarche de retour historique sur l'ensemble du projet, de compréhension du fonctionnement de l'existant et d'analyse des enjeux de pérennisation et de développement de projets d'occupation temporaire. Trois objectifs lui étaient donnés :

- **Évaluer à 360° le lancement, la mise en place et la mise en œuvre du projet de Coco Velten** en revenant sur l'historique du projet et en analysant tous ses aspects : architectural, programmatique, juridique, humain, projet social et économique ;
- **Identifier les lignes de force du projet et les conditions de réussite** : ses facteurs de succès / ses atouts, ses faiblesses / ses marges de progrès, ses opportunités et ses menaces ;
- **Se projeter dans une démarche d'essaimage** en proposant une réflexion à la fois :
 - o sur les démarches nécessaires à la reconduction sur d'autres fonciers libres, bâtis ou non, d'un projet similaire ou proche ;
 - o sur les conditions de modélisation d'un tel projet pour faciliter une duplication dans d'autres sites.

Cette mission est conduite en parallèle d'autres évaluations :

- Une étude concernant l'évaluation des effets de la cohabitation sur le bien-être et les parcours des personnes hébergées dans le lieu (pratiques du travail social et valorisation des capacités des résidents), réalisée par une doctorante en CIFRE, Héloïse Poulain, embauchée par le Groupe SOS depuis septembre 2019. Ce travail est en cours et a vocation à se dérouler sur l'ensemble de la durée du projet.
- Une étude d'impact du projet (retombées sur le territoire, implication des habitants et des acteurs locaux...) conduite par un prestataire externe recruté par Yes We Camp au début 2020.
- Une évaluation dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Tremplin Asso » de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), dont Yes We Camp a été lauréat en 2019. Les objectifs de cette évaluation portent en particulier sur l'intégration des projets associatifs dans l'environnement de la politique de la ville.

Les apports de ces évaluations, en cours de réalisation, seront pris en compte par FORS si leurs calendriers respectifs le permettent.

B. La méthodologie d'évaluation

La méthodologie évaluative retenue est qualitative. La démarche se déploie en deux temps principaux.

³ Cahier des charges de la mission

1/ La réalisation d'un état des lieux

- une **analyse approfondie de l'ensemble des documents** contractuels et de suivi, rapports, bilans financiers et études produits sur et autour du projet.
- la réalisation et l'exploitation d'une **quarantaine d'entretiens semi-directifs**⁴ conduits entre janvier et avril 2020 auprès de la diversité des acteurs ayant participé au projet. Il s'agissait de comprendre leur niveau d'implication, leur avis sur le projet et sur ses conditions de réalisation et d'essaimage :
 - o Les porteurs du projet Coco Velten : Yes We Camp, coopérative Plateau urbain, Groupe SOS
 - o Services de l'État (Préfecture - SGAR, SDIR, DRAC, DGFIP – France domaine, DRDJSCS, DDCS, DDTM), des collectivités (Conseil régional, Conseil départemental, Métropole d'Aix-Marseille Provence, municipalité de Marseille) ;
 - o Acteurs et établissements publics et associatifs (Banque des territoires, ANCT, SIAO13, Euromed, Soliha, Centre social Coco Velten, Cité de la musique, Fondation Abbé Pierre, Marss) ;
 - o Une quinzaine de structures d'activité présentes sur le site.

En complément, **des phases d'immersion et des temps d'échanges avec les porteurs de projet devaient être organisés tout au long du premier semestre 2020 afin de suivre au plus près le projet.**

La méthodologie prévoyait également des entretiens collectifs avec les organismes occupant le site (1 entretien collectif avec les équipes de la RHVS et 5 entretiens collectifs avec les occupants des ateliers-bureaux).

Le confinement lié à la crise sanitaire a conduit à une modification de la méthodologie. Les occupants des ateliers-bureaux ont été interrogés par téléphone lors d'entretiens semi-directifs, et les temps d'immersion ont été réduits à quelques passages pour des entretiens avec l'équipe en février 2020.

2/ Une phase collaborative de production de recommandations sur les conditions (mars – avril 2021)

La phase de préconisations est fondée sur les prestations suivantes :

- la réalisation d'une **analyse comparative avec** trois projets proches, afin de comparer les modalités de concrétisation du projet Coco Velten.
- l'animation de **trois groupes de travail**, organisés avec les pilotes, les porteurs et les partenaires du projet afin d'échanger sur les conditions d'essaimage de manière thématique.

C. Structure de l'état des lieux

Afin de respecter la demande du cahier des charges de retracer « l'histoire » de Coco Velten, nous avons choisi d'organiser le rapport en suivant les grandes étapes du projet :

- Les conditions de son émergence, jusqu'à la décision officielle de mettre en place le projet d'urbanisme temporaire ;
- Le temps de l'amorçage et de la mise en place (projet social, cadre juridique, financements, travaux), en amont de l'ouverture ;

⁴ Liste des acteurs rencontrés en annexe

- Le temps de la vie du projet, soit la première année de mise en œuvre, de début 2019 à mars 2020
- Par ailleurs, la crise sanitaire a mis en suspens les travaux d'évaluation, après la restitution d'une première version de l'état des en juillet 2020, qui ont été relancés début 2021. Quelques entretiens d'actualisation ont été menés en février 2021 auprès des porteurs de projet, afin de faire le point sur la façon dont le projet Coco Velten avait pu s'adapter à la crise. Une quatrième partie a donc été ajoutée en février – mars 2021, les trois autres restant relativement inchangées – n'y ont été introduites que des corrections, soit issues des remarques des porteurs de projet sur la version provisoire, soit issues de notre propre relecture.

Des tableaux de « synthèse » détaillent tout au long du rapport les leviers qui ont favorisé l'émergence et la mise en œuvre du projet, ainsi que les points de vigilance nécessaires. Ces tableaux formeront la base pour conduire le travail sur les conditions d'essaimage.

I. Genèse et lancement du projet Coco Velten

Le projet Coco Velten constitue une des actions majeures inspirées des réflexions du laboratoire d'innovation publique « LabZéro » mis en place par le SGAR PACA dans le cadre de la lutte contre le sans-abrisme et pour l'expérimentation sociale.

A. Aux origines du projet : du LabZéro au projet Coco Velten

1. Le défi « Zéro SDF » du LabZéro

En 2016, le Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique (SG MAP) lance un appel à projet intitulé « Laboratoires d'innovation territoriale », financé par le Programme d'investissements d'avenir (PIA).

Les projets de laboratoires d'innovation publique visent à créer des espaces de travail communs, portés par l'administration territoriale de l'État, où agents de l'État et partenaires (collectivités, chercheurs, associations...) élaborent, expérimentent et essaient des solutions innovantes susceptibles de répondre à des enjeux territoriaux.

Les services du SGAR PACA sont lauréats de cet appel à projet avec l'initiative LabZéro, un des douze laboratoires d'innovation publique déployés en France. Le LabZéro commence ses travaux début 2017.

Le LabZéro, un laboratoire de réflexions partenariales pour l'innovation publique

Le projet du LabZéro associe à son origine des chargés de mission de la Préfecture de région, une déléguée du gouvernement en charge des thématiques de santé, une chargée de mission rattachée au Préfet délégué pour l'égalité des chances et l'équipe de l'association Marseille Solutions spécialisée dans l'accompagnement des projets innovants.

Cet espace d'innovation et de travail partenarial a pour but de répondre à un triple enjeu :

- L'enchevêtrement des dispositifs multiples pilotés par l'État, les collectivités et la société civile, sans coordination effective ;
- Le cloisonnement et le travail en silos caractérisant les politiques publiques ;
- Le manque de lisibilité de l'action publique pour les citoyens.

Le LabZéro a réuni de nombreux acteurs des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires mobilisés pour la lutte contre le sans-abrisme à Marseille⁵, qui ont fait vivre cette instance en 2017 et 2018.

Le LabZéro se définit par l'ambition « horizon zéro » : pour toutes les problématiques dont il se saisit, le LabZéro vise l'objectif ambitieux de la suppression de la problématique, par exemple « zéro SDF, zéro enfant déscolarisé, etc. ». Pour cela, il opte pour des réflexions « à base zéro », en partant d'une page blanche pour tous les projets qu'il soutient.

Il a pour mission d'accompagner des structures publiques, associatives ou privées dans la conception de projets innovants. Il s'est donné deux champs d'exploration principaux, et a fait naître deux projets concrets :

- La thématique « zéro sans-abrisme », par laquelle naît le projet d'occupation temporaire Coco Velten, initialement intitulé « opération Rue Bernard du Bois », du nom de la rue où il se situe

⁵ DDCS, SIAO 13, ARS et APHM, SOLIHA Provence, Santé mentale habitat, ASMAJ, médecins du monde, hôpital européen, Saralogisol, JB Fouque MECS Calendal, Secours catholique, Fondation Abbé Pierre, CHRS La Chaumière, Maavar...

- La thématique « zéro non-recours » (zéro non-recours et non réponse au 115), par laquelle naît le projet « Urgences sociales ». Ce premier projet est piloté par l'équipe mobile MARSS, le SIAO 13 et le 115. Il a pour objectif une prise en charge plus rapide des personnes demandant une solution d'hébergement d'urgence, afin d'éviter le risque « d'installation » dans le sans-abrisme et ses conséquences sociales.

Le LabZéro est aujourd'hui clôturé.

Le projet se fondait sur le partenariat et l'intelligence collective au service des plus démunis :

*« La force du LabZéro c'est de **faire travailler des partenaires qui ne travaillaient pas forcément ensemble, avec une animation complètement décalée.** L'idée c'était de dire on va associer toutes les strates opérationnelles de la sphère marseillaise pour pouvoir créer quelque chose de nouveau autour de la thématique zéro SDF. On a eu accès à des réseaux auxquels on n'avait pas eu accès. [...] Le LabZéro a été un vrai laboratoire de créativité et de recherche. » (association partenaire)*

La volonté d'innovation passe notamment par l'angle de réflexion adopté. La volonté affichée est de changer de perspective dans la façon de se poser la question des solutions à des problèmes sociaux, ici le sans-abrisme. Il ne s'agit pas de s'interroger sur l'adaptation des moyens existants pour améliorer une situation, mais de se placer d'emblée dans une perspective « zéro » (zéro SDF, zéro déchet...). Le choix de se rencontrer dans un lieu neutre et non institutionnel (un local de La Belle de Mai) est également vécu comme une condition pour favoriser, entre les participants, la co-construction de solutions, dans une relation différente de celle qui les lie habituellement (être partenaires et non pas opérateurs et financeurs) :

« Le Lab Zero a joué le rôle d'un lieu neutre entre l'institution et le groupement d'acteurs, où les gens pouvaient se rencontrer. Une structure très souple, difficile à catégoriser : pas le bras armé de l'État ni le suppôt d'associations activistes. Il a joué un rôle important en termes d'échanges – les réunions se faisaient au Lab, dans un local qui n'était pas institutionnel. Le lieu incarnait cela, les gens y avaient une attitude différente que quand on était chez les uns et les autres. On est chez personne, un endroit où tout le monde est d'accord pour travailler différemment. » (participant au LabZero)

Une série de sept ateliers de travail portant notamment sur le défi « Zéro SDF » se déroulent au cours de l'année 2017. C'est dans le cadre d'une réflexion collective autour du Logement d'abord et de la lutte contre le sans-abrisme qu'émerge l'idée d'un projet d'occuper des bâtiments vacants :

« Lors des ateliers du LabZéro, on s'est demandé : si vous pouviez faire quelque chose pour atteindre 0 SDF, que feriez-vous ? Comment faire ? Plusieurs réponses ont été retenues, dont une concernant les bâtiments vacants. (participant au LabZéro)

*« Les idées ont émergé, et on en est venu à une en particulier : **quand on dit qu'on veut loger des SDF mais qu'on ne peut pas mettre beaucoup de sous, on pense très vite aux lieux vacants.** [...] Moi j'avais l'exemple de la rue Royale à Bruxelles en tête, où ils ont réussi à "pimper" différemment le concept du squat, pour qu'il soit acceptable. [...] Au bout d'un moment, il a fallu choisir des actions pour le LabZéro, et celle-ci a reçu beaucoup de suffrages. » (participant au LabZéro)*

Les acteurs à l'origine du LabZéro reviennent sur les principes fondateurs du projet d'occupation temporaire. L'hébergement constitue le cœur du projet, en lien avec l'objectif « zéro SDF » :

« Le noyau du projet pour nous c'était l'hébergement, de faire passer de l'occupation de SDF en l'enrobant d'un vernis, et de réussir à le faire passer au grand public. Ce qu'on voulait, c'était de la co-existence, faire fonctionner le lieu en tissant des liens avec le quartier, monter quelque chose d'alternatif. Dans l'idée, c'est ce qui s'est fait : les résidents sont un peu "cachés" par Coco Velten. » (participant au LabZéro)

Cet hébergement n'est pas conçu pour s'inscrire dans un modèle de financement classique : le premier modèle imaginé ne repose pas sur des financements extérieurs. Il présupposait du « savoir habiter » des résidents, qui auraient eu besoin de peu d'accompagnement. Plusieurs idées sont avancées :

« On aurait créé des logements avec un régisseur social, avec des gens autonomes dans le logement, et quelqu'un pour les aider en cas de besoin. » (participant au LabZéro)

« A l'origine on l'avait pensé comme un hébergement inconditionnel, différent. Ce n'était pas du tout une RHVS, plutôt un projet alternatif d'hébergement avec des étudiants du travail social qui logeraient sur place. Ça mettait aussi la mixité au cœur du projet. Il y aurait pu y avoir quelque chose de l'ordre du militantisme avec ces étudiants. » (participant au LabZéro)

Dans cet esprit de mixité, le LabZéro a réfléchi à un rapprochement entre les besoins d'hébergement, la mobilisation de propriétés publiques inoccupées et l'animation de territoires. **L'idée de mobiliser des m² de l'État est venue dans la réflexion : comme l'explique la chargée de mission du SGAR, « c'est symboliquement plus fort, ça marque un investissement », et cela correspondait bien à l'esprit du LabZéro.**

Mais pour que le projet voie le jour, il devient nécessaire de convaincre la hiérarchie institutionnelle. Le projet originel est d'abord jugé très éloigné des modes d'intervention de l'État, mais le préfet de région entend alors parler du projet des Grands Voisins, mis en place à Paris. Le LabZéro organise donc une visite sur le site, qui va convaincre la hiérarchie.

Convaincue de la plus-value et de l'intérêt d'un tel projet, la préfecture de région donne un accord à l'équipe du Lab pour conduire un projet équivalent à Marseille associant de l'hébergement, des tiers lieux, des espaces culturels, de création et de restauration. La condition est également posée que le projet marseillais repose sur les mêmes acteurs que ceux des Grands Voisins, qui ont fait leurs preuves.

Cette décision transforme de fait le projet d'hébergement, qui va prendre une forme plus classique.

« La visite et l'exemple des Grands Voisins ont été déterminants, et c'est comme ça qu'on est passé d'un projet alternatif à la RHVS. » (participant LabZéro)

Les Grands Voisins

Le projet des Grands Voisins, Paris 14^{ème} arrondissement est certainement le projet d'occupation temporaire le plus médiatisé ces dernières années. Localisé dans les anciens locaux de l'Hôpital Saint-Vincent-de-Paul, il s'étend sur 3,4 hectares avec 52 000 m² d'espaces couverts et associe Yes We Camp, Aurore et Plateau urbain depuis la fermeture de l'hôpital en 2012. Aurore s'est d'abord implantée sur le site pour ouvrir un centre d'hébergement d'urgence, puis s'est tournée vers les deux autres organismes pour créer des espaces dédiés à la culture et la création et aux activités économiques.

Le projet mêle donc des usages complémentaires (hébergement d'urgence, vie associative, culture, restauration, pépinière, camping, etc.) : 600 hébergés, 200 structures (associations, artisans, entreprises locales...), et 2000 personnes en permanence sur le lieu (qui travaillent, vivent, consomment, échangent...). Les différents usages du site permettent au projet d'être financé sur fonds propres et que le modèle économique soit proche de l'équilibre.

La convention d'occupation temporaire signée par les opérateurs avec la SPLA Paris Batignolles Aménagement a été prolongée en 2017 pour trois années supplémentaires et le projet devrait prendre fin en 2020 pour continuer les travaux liés au futur éco-quartier, en cours depuis 2018.

2. A la recherche d'un site disponible et viable

Une fois obtenu le soutien de la préfecture de région, et la structure du projet définie sur le modèle des Grands Voisins, l'équipe du LabZéro a recherché un site disponible parmi les biens vacants de l'État dans la ville de Marseille ou dans le département.

a) La sollicitation des services de l'immobilier de l'État

Le LabZéro se rapproche alors de la Direction régionale des finances publiques (DRFIP) : le SGAR **sollicite la plateforme régionale du pilotage budgétaire et de la stratégie immobilière d'État ainsi que les services de France Domaine pour identifier et étudier les sites pouvant être rendus disponibles.**

En réponse à la requête du SGAR, les équipes de France Domaine disent avoir d'abord « tâtonné ». Les Domaines sont en effet en charge de la cession des biens immobiliers de l'État lorsqu'ils sont inoccupés et qu'aucune vocation ne leur est trouvée. La saisine du SGAR apparaît donc nouvelle et pose de multiples questions en interne.

« On a reçu une saisine par le SGAR et le LabZéro. La décision a été prise par le préfet, donc on était exécutants et on exécute. Ils nous ont demandé une liste de sites potentiels. Au début, on avait une commande large, on tâtonnait tous. A l'époque, on n'avait pas cette démarche d'ouverture des listes et ça a posé des questions en interne, car nous, on remet des biens pour les vendre, donc l'idée qu'ils puissent être mobilisés pendant un certain temps, ça pose des questions, notamment sur l'état dans lequel on allait les récupérer. On a eu des discussions, mais on a repéré 2/3 sites, une vieille bastide, deux casernes – Lamanon à côté de Salon a été écartée assez vite et la Caserne du Muy à la Batterie de Montrose, et Bernard du Bois. Les sites militaires sont plus compliqués car pollués et l'armée était assez vigilante, donc on n'est pas allé sur ça. » (France domaine)

Les services des Domaines et de la Plateforme régionale de la stratégie immobilière d'État expliquent avoir été bousculés dans leur pratique : la diffusion de listes de biens potentiels vacants n'est pas une habitude, l'occupation temporaire n'avait jamais été expérimentée sur des biens de l'État, et les outils juridiques et de comptabilité ont dû être interrogés à l'occasion du projet Coco Velten. Les agents d'État ont donc dû inventer un modèle qui n'existait pas (cf. plus loin sur la convention d'occupation temporaire).

Finalement, peu de sites s'avèrent répondre aux objectifs du projet, ce qui va nécessairement limiter le choix laissé au LabZéro.

« On s'est rendu compte qu'il n'y avait pas tant de lieux que ça disponibles, parce qu'on ne peut pas toujours les occuper de suite, qu'ils ne correspondent pas aux contraintes du projet, etc. » (chargée de mission SGAR)

La stratégie immobilière de l'État et la prise en compte nouvelle des alternatives à la cession

La Direction de l'Immobilier de l'État (DIE) est un service de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP). La stratégie immobilière de l'État est pilotée par les préfets de région, assistés par les représentants de la DIE localement (France domaine), les services du SGAR et de la DREAL. Dans le cadre de l'élaboration du Schéma Directeur Immobilier Régional (SDIR) PACA 2018-202, les services régionaux de l'État ont réalisé un diagnostic des biens, dont les biens vacants, afin de proposer des axes patrimoniaux d'intervention.

Le SDIR PACA a été adapté pour prendre en considération le projet Coco Velten en incluant un article (8.1) dédié aux occupations temporaires. Mais, selon France Domaine, peu d'autres sites potentiels et viables ont été identifiés dans la région.

De fait, le projet Bernard du Bois s'inscrit dans une inflexion stratégique de la politique immobilière d'État, qui prend désormais en compte les alternatives à la cession pour valoriser des biens de l'État définitivement ou temporairement inutilés.

Une mission nationale sur « la valorisation locative des biens de l'État devenus inutilés » a été confiée début 2019 à Jean-Marc Delion, qui a visité Coco Velten dans la première phase.

« La création d'une structure dédiée à la valorisation alternative des biens de l'État qui ne trouvent pas preneur ou qui ont une valeur patrimoniale extraordinaire doit donc permettre de développer le recours à des solutions susceptibles d'apporter des revenus (occupation temporaire, mise en location de longue durée, espaces de coworking etc.) et auxquelles ont déjà recours les propriétaires et gestionnaires immobiliers privés. » (extrait de la lettre de mission)

3. Sélection du site et examen de la faisabilité du projet de la rue Bernard du Bois

Une fois les sites potentiels repérés, une visite est organisée par le SGAR. Au printemps 2017, l'équipe parisienne des Grands Voisins (Yes We Camp, Plateau urbain et Aurore) se rend une première fois à Marseille pour visiter les trois sites potentiels dans l'agglomération marseillaise.

Rapidement, deux sites ont été jugés intéressants par les porteurs de projet, mais **dès août 2017, c'est le site du 16 rue Bernard du Bois qui est retenu par l'équipe-projet** :

« Trois sites étaient pressentis, mais **on a vraiment réfléchi à partir de deux sites**. L'un était Coco Velten, l'autre était un site à la limite de Mont Rose et du parc des Calanques sur un site militaire. On a réfléchi à un projet qui ferait le lien entre tourisme social et tourisme marchand, mais très vite, on a mis de côté cette idée pour privilégier le site de la rue Bernard du Bois à proximité de la gare, avec **une superficie pas mal, des bâtiments en apparence sains**. » (YWC)

Le 17 août 2017, une visite approfondie du site est organisée, associant les opérateurs sollicités, les équipes de France Domaine, la préfecture des Bouches-du-Rhône, les équipes du SGAR et celles du LabZéro. **Le choix est alors définitivement arrêté** : il présente plusieurs avantages, qui ont pesé face à ses inconvénients.

Le bâtiment, qui accueillait les bureaux de la Direction interdépartementale des routes (DIRMED), est vacant depuis environ un an. Sa **proximité de la gare et du centre-ville**, sa **superficie** de 3 600m² pouvant facilement être répartie entre les trois opérateurs, sa **disponibilité pendant trois ans**, ainsi que sa **configuration sur trois étages** avec un accès à un toit-terrasse et des sous-sols (les archives), ont motivé la décision des porteurs de projet.

L'îlot Velten – Google map et dessin pour le projet (Yes We Camp)



Le site est également un territoire de projet, ce qui va être un atout pour l'acceptation institutionnelle du projet du LabZéro. Il se situe en effet à l'interface des grands projets d'intervention urbaine de la Ville et de la Métropole :

- Euroméditerranée 1 et 2
- les zones d'intervention du projet « Grand Centre Ville » de Marseille
- le projet urbain « Quartiers Libres »

L'îlot Velten lui-même est un périmètre de rénovation urbaine. Il accueille également un centre social, la Cité de la musique, le centre municipal d'activités et une association de prévention, le Contact club, qui tous font l'objet de rénovation dans le cadre du PRU, au moment où s'engage le projet qui va devenir Coco Velten. Les espaces communs à l'intérieur (jardin et city-stade) sont également rénovés. Si le site est clos (l'entrée rue Bernard du bois se fait par un porche), il est prévu dans le PRU, ainsi que le montre le schéma ci-dessus, qu'une deuxième ouverture soit pratiquée, en direction de la rue de Pressensé et de la place Louise Michel.

Tous les membres du LabZéro ne sont cependant pas convaincus, certains se rappellent avoir trouvé l'environnement difficile pour le projet. Mais il n'y a pas vraiment d'alternative.

*« Avant on avait visité plusieurs lieux, et puis après avoir trouvé Coco Velten - le plus petit, celui où ça se prêtait le moins - on a continué à chercher. Mais tout ça ne s'est pas fait. **Le terrain choisi n'était pas évident. Belsunce c'est dur, c'est très différent de ce qu'ils avaient aux Grands Voisins. Le défi était plus important, le quartier était hostile.** » (participant au LabZéro)*

La disponibilité du bâtiment de la DIRMED : le résultat d'un contentieux entre l'État et la ville de Marseille

Le site de Bernard du Bois est l'objet d'un contentieux concernant le prix de cession de l'État, propriétaire, à la municipalité de Marseille, potentiel acquéreur.

Le 4 juillet 2016, la municipalité utilise son droit de priorité et se porte acquéreur des anciens bureaux de la direction des routes et de la mer. La ville a pour projet d'en faire un groupe scolaire : le quartier de Belsunce ne connaît pas à cette période de saturation des équipements scolaires, mais l'arrivée de nouvelles populations avec la ZAC Saint-Charles pourraient nécessiter l'ouverture d'une nouvelle école.

A cette époque, le site est évalué par les services de France Domaine qui a recours à une méthode de comparaison classique des prix : le prix est estimé par comparaison des prix de bureaux équivalents, sans prendre en compte le changement d'usage et la valorisation potentielle du quartier. La Ville se porte acquéreuse, mais n'accepte pas le prix, jugé trop élevé par rapport aux travaux nécessaires pour que le bâtiment puisse accueillir du public. Un contentieux est donc engagé au TGI de Marseille à partir du 28 octobre 2016, et il est estimé que celui-ci ne sera pas réglé avant fin 2021.

Le contentieux est gagné en première instance par France Domaine le 19 septembre 2018. Le juge ne retient alors que les termes de comparaison de l'usage actuel du bien, à savoir des bureaux. Un appel est toujours pendant.

Le choix du site est approuvé par le SGAR et par les services de l'immobilier d'État : **la superficie est suffisante et l'état du bâti acceptable, rendant possible l'occupation temporaire.** Par ailleurs, l'État et les services de France Domaine voient des avantages à l'occupation de ce site, principalement des **coûts évités en termes de maintien du site, de sécurisation du bâtiment et de gardiennage :**

« Nous avons des biens vacants, et pour eux, les projets sont : soit celui de la cession, soit celui de la réutilisation, pour laquelle sont lancés études et travaux. Car cette vacance coûte : dégradation, gardiennage, risque de squat, incendies... [...] Le bâtiment rue Bernard du Bois était vacant depuis un an environ. Vu son implantation, le risque de squat était important. C'était le site qui se prêtait le mieux au projet, le moins vétuste, pouvant quasiment être occupé en l'état – bon, cela dépend de l'usage bien sûr. [L'occupation temporaire permet de...] ne pas perdre de la valeur du fait de la vacance, car le bâtiment vit, il est gardienné, chauffé, il y a un entretien, les fuites sont traitées, etc. » (SGAR)

Une fois le bâtiment sélectionné, il fallut s'assurer que le potentiel acquéreur, à savoir la municipalité de Marseille, accepte l'occupation temporaire du site. La préfecture de région a envoyé en août 2017 une note de présentation du projet au maire de Marseille, et une présentation est faite en mairie de Marseille en octobre 2017, en présence de tous les acteurs (État, les trois opérateurs).

« Un travail avec les services de la ville de Marseille a également été nécessaire : il fallait être certain que la convention courrait pendant trois ans si la procédure au tribunal et la cession avaient lieu. Ils ont été d'accord, car il s'agit de toute façon pour eux d'un projet à long terme. » (SGAR, plateforme immobilière)

« Nous on était OK quand ils nous ont dit qu'il y aurait de l'occupation temporaire : de toute façon, les collectivités ne savent pas gérer leur foncier, et ça permet d'éviter la problématique de squat. Dans l'état où il était, avec les questions de sécurité, la Ville aurait dû prévoir une occupation temporaire de son côté. » (ancienne représentante de la ville de Marseille)

Le choix du bâtiment effectué et approuvé, une étude de faisabilité et d'intention est travaillée par l'équipe de Yes We Camp et de ses partenaires (Plateau urbain et Aurore, puis Groupe SOS à la suite du retrait de l'association Aurore). Une note d'intention est présentée le 21 décembre 2017, qui conclue à la faisabilité du projet.

B. Un projet qui a reposé sur un fort volontarisme de la part des services de l'État

1. Une volonté d'aller vite : le choix d'une sélection directe des opérateurs

Une fois le site sélectionné, et la durée du projet estimée, il s'agit d'aller vite pour lancer le projet et permettre une durée d'occupation suffisante pour sa viabilité. Au-delà même du souhait du préfet de région de bénéficier du savoir-faire de l'équipe des Grands Voisins, **la volonté d'aller vers une concrétisation rapide se traduit par deux choix importants, et intrinsèquement liés : des négociations directes pour remplacer l'association Aurore, qui se retire du projet ; l'absence de procédure de sélection par appel d'offre.**

Aurore a participé aux visites préliminaires, mais ses dirigeants décident finalement à la rentrée de septembre 2017 de ne pas se lancer à Marseille pour des raisons stratégiques : la raison invoquée est que l'association ne souhaite pas encore se développer dans le Sud-Est.

A la suite de ce retrait, le LabZéro décide de contacter directement les directeurs du Groupe SOS. L'objectif est de rechercher un opérateur d'une envergure comparable à celle d'Aurore, afin de rester dans le modèle « rassurant » des Grands Voisins, avec des opérateurs reconnus et jugés solides. Les animateurs du LabZéro reviennent sur cette étape :

« Il fallait un remplaçant de la carrure d'Aurore car un tel projet est trop dur pour les petites associations. SOS a alors été contacté et s'est montré rapidement intéressé. »

« Il a fallu trouver quelqu'un rapidement, qui ait les reins solides et ait la confiance de l'institution. On est allé chercher le Groupe SOS parce qu'il nous semblait bien correspondre au projet, qu'ils étaient connus et avaient la confiance de l'institution. Ils n'ont pas sauté de joie, mais ont fini par dire ok. »

Selon les témoignages, une visite des Grands Voisins a permis de convaincre l'équipe régionale du Groupe SOS de s'investir dans cette expérimentation. La décision de s'impliquer dans le projet est prise en accord avec les services centraux du groupe à Paris. Comme l'évoque un responsable, les dirigeants de l'association ont apprécié l'idée d'une démarche expérimentale dans un contexte

d'urgence où on estime à plus de 12 000 le nombre de personnes sans domicile personnel à Marseille :

« L'expérimentation de lieux hybrides, c'est toujours intéressant. Le temporaire, c'est toujours intéressant au regard du nombre de gens à la rue. [...] Et on s'est lancé dans une démarche de rénovation du travail social pour sortir des schémas habituels et être plus dans le Logement d'Abord. » (Groupe SOS)

L'absence d'appel à projet s'inscrit dans la même logique d'efficacité et de réactivité, au nom de l'expérimentation. Plus exactement, il semble que le fait de sauter cette étape se soit plus ou moins imposé aux acteurs, dans la mesure où les opérateurs avaient été directement pressentis par les services de l'État. Ce choix a été immédiatement critiqué et questionné : le suivi d'une procédure de sélection préalable aux occupations du domaine public en présence d'une exploitation économique constitue normalement une obligation prévue par l'ordonnance 2017-562 du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques.

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) adresse à ce sujet un courrier au SGAR et à la Préfète Déléguée à l'Égalité des Chances en date du 18 octobre 2017. La FAS demande la tenue d'un appel à projet ; ce à quoi répond négativement le SGAR, soulignant la nécessité de « *valider rapidement un premier modèle opérationnel* ». **Le caractère d'utilité générale du projet et son aspect expérimental justifient l'absence d'appel à projet.**

Les trois structures mobilisées à Coco Velten

Yes We Camp :

L'association Yes We Camp a été créée en 2013 à la suite d'un projet collectif de « mini-ville éphémère, artistique et écologique » dans le cadre de la capitale européenne de la culture à Marseille. L'association a réalisé plusieurs projets d'ampleur : Caravanade (programme d'actions participatives de plein air lancé en 2013) ; plusieurs projets commandités par l'Université Foraine de Clermont Ferrand, les Laboratoires d'Aubervilliers, le Théâtre de Pantin, le Mucem à Marseille (Mucem-plage)... L'association est nationalement reconnue pour son implication dès 2016 dans le projet des Grands Voisins dans le 14^{ème} arrondissement de Paris.

Plateau urbain :

L'association Plateau urbain est créée en 2013 et prend le statut de coopérative à partir de 2017.

Le Groupe SOS :

« Première entreprise sociale européenne », le Groupe SOS a été créé en 1984 et se donne pour ambition de lutter contre toutes les formes d'exclusion. Le Groupe réunit huit secteurs d'activités (Jeunesse, Emploi, Solidarités, Santé, Seniors, Culture, Transition écologique, Action internationale). Présent dans 44 pays, le Groupe compte plus de 17 000 salariés et recense plus de 500 établissements et services.

2. Un portage politique qui a permis l'expérimentation

L'idée initiale des équipes du LabZéro a pu se concrétiser à partir du moment où le préfet de région a approuvé et soutenu l'expérimentation d'occupation temporaire. Cela a permis la mobilisation des

services de l'immobilier de l'État pour la recherche d'un lieu et l'adhésion des partenaires-financeurs pour le financement d'une expérimentation inédite en PACA.

« Pour un tel projet, il faut un portage politique au plus haut niveau. Préfet ou maire de Marseille, mais c'est ça qui a permis de débloquer les freins au projet. Et il faut une équipe soudée. [...] On est allé hyper vite à partir du moment où le SGAR et le préfet de région étaient convaincus. » (chargée de mission préfecture)

Les personnes interrogées mettent également en avant le fort investissement et le travail de conviction des services du LabZéro et du SGAR comme un des moteurs du projet :

« Pour moi, le fait que l'État soit pilote n'est pas une condition sine qua non, mais il faut que ce soit porté par une collectivité ou l'État avec une équipe très mobilisée. Ça fait partie d'une démarche qui n'est possible que si on a une équipe-projet dynamique. Ce n'est réalisable que si on des gens à 100% sur ça comme cela a été le cas avec le LabZéro. » (France domaine)

« Il faut identifier dans les services de l'État des rebelles constructifs, des gens qui veulent faire changer les choses de l'intérieur pour outrepasser les contraintes et être dans l'innovation. C'est le maillage pluridisciplinaire qui fait la réussite du projet. » (participant LabZéro)

La mobilisation de la hiérarchie a entraîné celle des services, pour trouver un lieu d'abord, puis une solution juridique permettant le portage du projet. Revenant sur cette période, les services de l'immobilier de l'État expliquent **que ce projet les a aussi motivés pour ce qu'il amenait de nouveau et de différent dans leurs missions et leurs façons de travailler**. Etre partie prenante d'un projet était une nouveauté et même une dérogation au regard de leurs missions habituelles, pendant qu'il contribuait à la réflexion menée à l'échelle nationale sur l'utilisation des biens immobiliers de l'État.

« On était tous fiers d'avoir participé à ce projet, car dans notre carrière, c'est quelque chose de dynamique et d'intéressant. Ça change nos façons de faire. Car on représente les fonctions supports de la Direction Régionale des Finances Publiques et de la Direction Immobilière de l'État, et là, on a pu collaborer avec les politiques publiques. La politique immobilière a été mise au service de la politique publique. C'est peu fréquent, car les services de l'État ont un fonctionnement très cloisonné. C'est aussi pour cela que tout le monde a participé volontiers. » (SGAR)

Les services sont également attentifs à l'impact à venir de l'occupation temporaire sur le sort du bâtiment. Celle-ci va-t-elle renchérir la valeur du bien et jouer un rôle dans le contentieux avec la ville de Marseille ? Si la Ville renonce à son projet, l'occupation temporaire peut aussi faire évoluer le projet initial de cession de l'État :

« C'est une première pour nous d'avoir des améliorations, donc pour nous on peut juste se retourner s'il y a des dégradations. Le prix n'augmentera pas forcément, mais ça nous permet de maintenir la valeur du bien. [...] En revanche, l'avantage, c'est que le site prend de la valeur car c'est un quartier qui évolue et le fait qu'il y ait Coco Velten porte une valorisation du quartier, ça crée une dynamique. Ça donne une mise en lumière du quartier et ça peut prendre de la valeur dans l'attente que le quartier évolue. (...) En principe, si on a créé un acte une mise en vente, on vend, mais là avec l'occupation temporaire, on change un peu notre stratégie. L'occupation temporaire a permis de mettre en relief les possibilités du site et ça ouvre des perspectives. » (France domaine)

L'avenir du bâtiment fait ainsi partie intégrante d'une évaluation finale de l'impact de l'occupation temporaire : dans quelle mesure celle-ci jouera-t-elle un rôle dans la destination future du site ?

3. En synthèse : principaux leviers de l'émergence du projet et points de vigilance

En définitive, l'année 2017 a permis de :

- Mobiliser des services de l'État dans une volonté d'innovation publique, via un soutien hiérarchique au plus haut niveau
- Construire un projet expérimental à forte valeur ajoutée sociale ;
- Convaincre des partenaires institutionnels de s'impliquer dans une démarche d'innovation publique et sociale ;
- Réfléchir à des solutions juridiquement et budgétairement viables pour la mise à disposition temporaire d'un site d'État à titre gratuit ;
- Mobiliser une équipe expérimentée et motivée pour le lancement du projet d'occupation temporaire ;
- Préfigurer le projet d'occupation et sa faisabilité technique et réglementaire (travaux, mise aux normes, changement de destination).

Les leviers qui ont favorisé l'émergence du projet	Points de vigilance
En matière de portage de l'expérimentation	
<ul style="list-style-type: none"> - Une volonté d'expérimenter au service de l'innovation publique et sociale (le LabZéro) - Une équipe projet fortement mobilisée bénéficiant d'une assise institutionnelle forte ; - Un portage public (et politique) fort : l'implication du préfet de région. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les opérateurs choisis doivent avoir la confiance des porteurs de projet. - Des opérateurs suffisamment solides pour supporter les risques associés aux démarches expérimentales. - Des opérateurs qui se connaissent auront plus de facilités à travailler ensemble. - L'implication de la collectivité est un élément facilitateur du montage – puis de la mise en œuvre.
En matière de mobilisation du foncier de l'État	
<ul style="list-style-type: none"> - Des services de l'Immobilier d'État et de France Domaine au service d'une volonté politique, mais aussi d'une expérimentation (un double effet de mobilisation des équipes) ; - Une stratégie immobilière nationale qui développe les alternatives à la cession depuis peu (perspective de la création d'une structure dédiée à la valorisation alternative des biens de l'État) - Les avantages désormais connus de l'occupation temporaire de bâtiments durablement vacants : absence de charges de gardiennage, valorisation du bâti, image sociale positive... 	<ul style="list-style-type: none"> - Une connaissance fine nécessaire du foncier public disponible, pour être réactif en cas de demande de sites potentiels - Une superficie et une durée potentielle d'exploitation suffisantes ; - Un bâti en état d'usage et ne demandant pas de travaux de structure trop importants ; - La localisation du site et son adéquation au projet : ici elle est favorable, dans le centre-ville, à proximité de la gare Saint Charles et d'un quartier en mutation, mais l'installation d'un projet d'hébergement dans un quartier très populaire suscite des inquiétudes - Un double accord du propriétaire-cédant et du potentiel acquéreur dans ce cas précis

II. 2018, consolider le projet et préparer son ouverture

L'année 2018 est une année charnière, puisque c'est celle de la concrétisation du projet Bernard du Bois. Celui-ci prend le nom de Coco Velten au tout début de l'année : Yes We Camp choisit de conserver le nom de l'îlot, pour marquer son souci d'insertion dans le quartier ; l'ajout de Coco peut renvoyer aussi bien à la dimension collective du projet qu'à la volonté de se « décaler du lexique institutionnel »⁶ et de rester dans un registre « neutre », afin d'être facilement appropriable par le plus grand nombre.

Le début d'année a été marqué par la construction d'un budget fondé sur l'autofinancement partiel du projet et le conventionnement avec plusieurs partenaires-financeurs, ainsi que par les négociations préalables à la signature de la convention d'occupation précaire, effective au 1^{er} juin 2018. En parallèle, l'équipe de Yes We camp travaille à la remise en route des réseaux (eau, électricité, chauffage), à l'arrêt depuis plus de deux ans, et à l'estimation des besoins pour la mise aux normes du bâtiment et y accueillir les différents programmes.

Les travaux de restructuration interne pour l'accueil des trois fonctions du site commencent à l'été 2018, après la signature de la convention.

L'ouverture du site, initialement prévue en juin 2018 a été retardée, en raison de difficultés liées aux travaux de mise aux normes et en l'état du bâtiment.

Le second semestre 2018 a permis l'avancement des travaux et la construction du projet social d'établissement de la RHVS, ainsi que la sélection des occupants des ateliers-bureaux gérés par Plateau urbain.

A. Un budget fondé sur l'autofinancement partiel du projet et la pluralité des partenariats financiers

1. Un budget prévisionnel basé sur une recherche de subventions et sur les recettes relatives à la vie du site

L'année 2017 s'est achevée par la présentation d'une note d'intention et de faisabilité au sujet du projet de la rue Bernard du Bois.

Le budget prend appui sur une logique d'investissements *a minima*, partiellement couverts par les recettes relatives à la mise à disposition du site (privatisation d'une partie du bâtiment – halle, annexe et sous-sols, événements festifs et culturels, contributions pour la location des ateliers-bureaux et les locaux de la résidence sociale...) **et à celles permises par le service de restauration** (« la cantine », à la fois bar, restaurant, espace événementiel).

Dès l'étude prévisionnelle, il est manifeste que les recettes prévisionnelles ne pourront couvrir l'ensemble des investissements nécessaires au projet (travaux, gestion, fonctionnement, recrutements et salaires...). La construction du premier budget se fait sans connaissance *a priori* des subventions qui vont être mobilisables (hors le projet de résidence pour sans-abri pour lequel les financements de l'État sont attendus), mais des principes du modèle économique sont fixés⁷ :

- un investissement limité à 20% du budget total du projet, financé par des subventions
- un fonctionnement autofinancé à hauteur de 60%, les 40% restant étant financés par des subventions

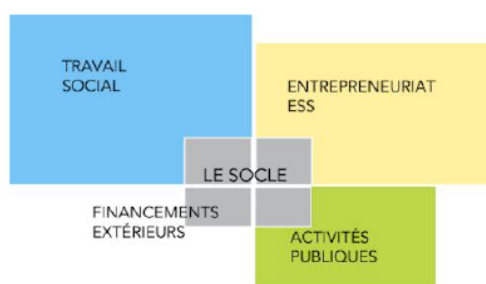
⁶ Comité des partenaires du 28 mars 2019, dossier préparatoire

⁷ Coco Velten, bilan d'activité 2018

Coco Velten est un projet hybride entre tiers lieux (Plateau urbain), structure d'hébergement (Groupe SOS) et espace dédié à la vie culturelle, créative et aux loisirs (Yes We Camp). Yes We Camp présente un **modèle par blocs de fonctions** : travail social, entrepreneuriat ESS, fonctions culturelles et citoyennes, qui ont chacune leur modèle organisationnel et économique, mais qui contribuent chacune à faire vivre le projet.

Une quatrième fonction, dite « fonction socle », financée d'une part par les contributions de chacune des fonctions et d'autre part par des subventions, doit permettre de créer et faire vivre l'armature du projet Coco Velten dans son ensemble : liens et cohésion entre les différentes fonctions internes, liens avec l'extérieur. Le coût de cette fonction socle est estimé à 300 000 € dans le modèle initial, puis à **600 000 € dans les budgets consolidés en 2018**.

3 fonctions économique et une fonction socle (bilan 2018 Coco Velten)



Structure du financement de la fonction socle

Recettes socles	Dépenses socle
- Contribution bloc hébergement	- Salaires équipes de gestion
- Contribution Bloc bureaux	- Travaux et aménagement
- Contribution Bloc restauration	- Programmation et communication
- Recettes privatisations et visites	- Dépenses de fonctionnement
- Subventions publiques et privées	- Frais de structure YWC (5%)

Ce modèle est celui expérimenté aux Grands Voisins.

2. Un caractère d'innovation qui a permis des financements « hors cadres »

Le soutien de la préfecture de région a été déterminant lors de la phase initiale de recherche de financements, le SGAR et des membres du LabZéro vont aller solliciter et convaincre des financeurs institutionnels :

« Pour trouver les financements, il a fallu prendre notre bâton de pèlerin pour taper à la porte de nombreux acteurs, auprès de la CDC, d'Euromed, de la DRDJSCS... » (SGAR)

Le financement du projet repose fortement sur les subventions de l'État, ne serait-ce que pour le projet d'hébergement, mais de nombreux partenaires financeurs ont été sollicités. Certains, comme la Banque des Territoires et l'EPA Euroméditerranée (Euromed), expliquent avoir été notamment intéressés par le caractère innovant du projet. **L'innovation tient au type d'occupation temporaire proposé par les porteurs de projet et au montage financier qu'il implique, que certains financeurs espèrent pouvoir modéliser par la suite, mais aussi à la place de l'État dans la mise en place du projet.**

Pour ces deux financeurs, l'implication du SGAR PACA dans le projet fait partie en soi de l'innovation, c'est aussi cette implication des services de l'État dans du projet qu'ils ont souhaité soutenir :

« Quand une institution d'État se met à faire de l'innovation, c'est remarquable : pour nous, c'est le SGAR qui est venu nous voir en disant on cherche des investisseurs. [...] Ce qui nous intéresse, c'est l'hybridité. Yes We Camp, on les a accompagnés parce qu'il y avait le SGAR, sinon, on ne l'aurait pas fait. »

(...) Coco Velten est un projet expérimental, et c'est pour cela qu'on l'a soutenu, en vue d'une modélisation, surtout sur le modèle économique. [...] Plus des projets innovants se feront, moins les institutions, les administrations, et les politiques en auront peur. C'est vrai qu'une préfecture qui porte de l'innovation, ce n'est pas son boulot : mais c'est cela qui a permis de faire le projet. » (Banque des Territoires)

« On va suivre les études et benchmarks pour reproduire ce type de projet sur d'autres fonciers à partir de notre propre stratégie d'occupation temporaire. [...] Ce qui nous intéressait aussi beaucoup dans le projet, c'était que le SGAR était derrière. On était très attentif dans la procédure et on regardait la façon dont ils procédaient car on savait qu'on allait faire la même chose. » (Euromed)

Toutefois, il a pu être complexe de trouver le « bon » cadre de financement et il a parfois fallu proposer un modèle de financement « hors cadre » pour pouvoir participer au projet. C'est le cas de la Banque des Territoires, pour qui l'absence de rentabilité du projet a posé question :

« Mais nous sommes des investisseurs, et il faut pour cela une rentabilité. On s'est demandé comment se positionner face à une maîtrise d'ouvrage publique (donc sans une forte rentabilité). Le SGAR demandait classiquement une subvention. Or, comme il n'y a pas de rentabilité, il n'y a pas d'investissement. C'est pour cela qu'on n'a financé que l'ingénierie. On a mis 25 000€ pour être de la partie et accompagner le SGAR. L'occupation temporaire pour l'occupation temporaire, ce n'est pas le rôle de la CDC, mais on peut soutenir des collectivités sur de l'ingénierie. » (Banque des Territoires)

Comme pour la Banque des Territoires, la direction de l'habitat de la métropole d'Aix-Marseille s'est engagée dans le projet car elle souhaitait le voir mener à terme, quitte à ne pas financer directement la partie hébergement :

« L'intérêt qu'on y a vu c'était le projet d'hébergement RHVS. Mais le financement qu'on donne ne porte pas sur la RHVS, il est attribué à Yes We Camp sur le socle de base dont ils avaient besoin pour lancer le projet, avec la finalité aussi de construire la RHVS. On a financé le fait de remettre en capacité le bâtiment, en gros. C'est vraiment la souplesse du FIH (Fonds de l'Innovation de l'Habitat). » (Direction Habitat, Métropole Aix Marseille Provence)

Euromed s'est également engagé dans le projet, bien que la rue Bernard du Bois ne fasse pas partie de son périmètre d'intervention :

« On était enthousiaste mais on a rencontré des difficultés à faire passer ça en interne. Coco Velten est hors de notre périmètre d'intervention. [...] C'était délicat, mais on avait le campus de l'Institut méditerranéen de la ville et des territoires (IMVT) à la Porte d'Aix, et on a pu activer ça. Donc on a fait une convention avec Yes We Camp pour participer au financement. » (Euromed)

Si le caractère innovant de ce type de projet peut complexifier l'implication des financeurs, parce qu'il ne rentre pas nécessairement dans les cadres prévus, il a représenté tout de même une motivation suffisante pour les pousser à s'investir dans ces projets. Au total, plus de 1,2 millions d'euros de subventions publiques et privées ont pu être débloqués pour Coco Velten.

3. Les subventions pour le fonctionnement du « socle de base »

Le coût de fonctionnement du « socle de base » est apprécié à l'origine à environ 600 000 € par an, soit 1 800 000 € sur trois ans. Selon le budget prévisionnel de début 2020, le projet Coco Velten a (va) bénéficié(er) sur les 3 ans, pour l'investissement et le fonctionnement, des financements de :

- La préfecture de région à hauteur de 415 120 euros. La subvention annuelle, prévue à hauteur de 100 000 € a été finalement réduite à 65 000 €. Elle devrait retrouver son niveau originel en 2020.
- La Banque des territoires à hauteur de 25 000 euros pour la partie ingénierie ;
- La DRAC, pour le soutien au projet culturel, avec une subvention pluri-annuelle de 10 000 €
- Plusieurs collectivités (AMP, Région, Département : 295 000 €) dont :
 - o AMP : des crédits du Fonds d'Innovation pour l'Habitat, FIH, initié dans le cadre du PLH 2012-2018, à hauteur de 200 000 euros :
 - o Des crédits du Conseil régional PACA pour la rénovation thermique des bâtiments : 90 000 euros ;
 - o Une subvention de 5 000 euros par le Conseil départemental des Bouches-du-Rhône ;
- L'AMI Tremplin Asso de l'ANCT⁸, ex-CGET, dont Yes We Camp a été lauréat en 2019 (300 000 €) ;

Selon le bilan provisoire de janvier 2020 produit par Yes We Camp, le projet Coco Velten devrait mobiliser *a minima* **plus de 1,2 millions d'euros d'aides publiques** (hors les frais de fonctionnement de la RHVS) **et privées** (fondations SNCF et Truffaut).

Subventions 2018 – 2021 pour le « socle de fonctionnement » (budget provisoire, 12 janvier 2020)

	Réalisé 2018	Prévisionne I 2019	Réalisé 2019	Prévisionnel 2020	Prévisionnel 2021	Total 3 ans
Public – Préfecture de région	150 120 €	100 000 €	65 000 €	100 000 €	100 000 €	415 120 €
Public – Aix-Marseille Métropole (FIH)	52 715 €		147 285 €			200 000 €
Public – Tremplin Asso ANCT			100 000 €	100 000 €	100 000 €	300 000 €
Public – EPA Euromed	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €	100 000 €
Public – DRAC	10 000 €	10 000 €	18 000 €	10 000 €	10 000 €	48 000 €
Public – Banque des territoires	25 000 €					25 000 €
Public – Conseil régional			90 000 €			90 000 €
Public – Conseil départemental		50 000 €	5 000 €			5 000 €
Public – Aide postes en insertion (conciergerie solidaire)			4 600 €	14 200 €	14 200 €	33 000 €
Privé - Fondation SNCF	5 000 €	8 000 €	8 000 €			13 000 €
Privé - Fondation Truffaut				4 000 €		4 000 €
Total	267 835 €	199 400 €	462 885 €	253 200 €	249 200 €	1 233 120 €

En ce qui concerne la RHVS, l'investissement et le fonctionnement sont intégralement financés par l'Etat (DRDJSCS / DDCS 13). Selon le Groupe SOS :

- Le montant des travaux s'est élevé à environ 500 000 € (voir le détail page 45 et suivantes)

⁸ Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires

- Le fonctionnement annuel tourne autour de 1 M€, pour un coût de 12 500 € la place / an (le bilan 2019 du Groupe SOS fait état d'un financement de 912 879 €).

4. En synthèse : les leviers de la mobilisation des fonds

Les leviers qui ont favorisé la mobilisation des fonds	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - L'État, pilote du projet, soutient financièrement le projet et se mobilise pour trouver d'autres sources de financements - L'État innovateur et porteur de projet a encouragé le soutien d'autres institutions (CDC, Euromed), qui voient dans le projet un moyen de repenser leurs lignes de financements et d'encourager l'innovation publique. - Le fait que le projet génère ses propres recettes est un atout, dans la mesure où cela est valorisé par les partenaires financeurs, à la recherche de modalités pour des projets innovants 	<ul style="list-style-type: none"> - Les porteurs de projet doivent maintenir une vigilance et une réelle agilité dans la recherche de financements (la réponse à l'appel à projet Tremplin Asso compense les surcoûts liés aux travaux, le retard pris pour l'ouverture et la baisse d'une subvention la 2^{ème} année)

B. La négociation des conventions d'occupation précaire

1. Des ajustements réglementaires complexes pour les services de l'État : le recours à la notion d'utilité publique

Du point de vue des opérateurs, **les questions liées au conventionnement n'ont pas été un point central de la phase pré-opérationnelle du projet, et elles ont trouvé des réponses relativement rapides**. Le plus complexe pour eux relève de l'architecture financière, des aspects techniques (relatifs aux travaux prévus et à la remise en l'état du bâtiment) et des questions d'usage sécurisé du site. Un aménageur comme Euromed peut aussi déclarer *que « le juridique n'est pas un problème ; il y a une doctrine précise peut-être à inventer mais il n'y a pas de problème fondamental »*, en se référant aux conventions d'occupation temporaires existantes.

Du point de vue des services de l'État, en revanche, le modèle de mise à disposition d'un bâtiment de l'État pour une occupation temporaire était totalement inédit. Cela a nécessité de réfléchir à des solutions juridiques en interne pour la mise à disposition gratuite du bâtiment. Ainsi, les services de l'État ont dû s'adapter face à deux contraintes :

- Les règles de publicité : désigner des opérateurs sans mise en concurrence (voir plus haut) ;
- Les règles de comptabilité : mettre à disposition à titre gratuit un site générant des recettes.

L'originalité forte de Coco Velten est de permettre une occupation temporaire dans des locaux de l'État : « *l'occupation temporaire gratuite d'un bâtiment vacant de l'État est un projet inédit, qui ne s'inscrit donc dans aucun cadre juridique existant.* »⁹

Selon la plateforme régionale du pilotage budgétaire et de la Stratégie immobilière, « *l'État fait de la mise à disposition temporaire, à travers des AOT (autorisation d'occupation temporaire) : celles-ci sont précaires et révocables et transfèrent à l'occupant les droits et devoirs du propriétaire, dont la mise aux normes. Libre à lui de réparer, mettre aux normes, etc. En contrepartie, l'État touche une redevance, moins élevée qu'un loyer puisqu'il n'a pas les mêmes devoirs qu'un bailleur.* »

Or, la DRFIP et le SGAR ont dû **prendre en compte le fait que l'équilibre de l'opération reposait sur une mise à disposition gratuite du bien.** De ce fait, les agents d'État ont dû réfléchir à un montage juridique entrant dans un cadre légal.

« J'étais très impliqué pour faire que juridiquement le projet devienne possible, car l'expérimentation n'est pas possible normalement dans nos services. (France Domaine) »

Le recours à la notion d'utilité publique (ou intérêt général), permise par la partie hébergement du projet, a été la clé de voûte du cadre de conventionnement finalement choisi. En contrepartie de l'utilisation de la notion d'intérêt général du projet, le porteur de projet accepte de ne pas faire de marge et de reverser à l'État les bénéfices qui ne sont pas reversés dans le fonctionnement du site :

« Tous les services de l'État ont cherché la solution juridique la plus appropriée. Cela a demandé beaucoup d'énergie à tout le monde, à Paris comme ici. [...] Il n'y a pas vraiment de texte réglementaire qui permette une mise à disposition dans ces conditions, c'est-à-dire une mise à disposition gratuite, incontournable pour l'équilibre du projet. Il y a eu une possibilité de recourir à la notion d'utilité publique : un accord a été donné par les juristes de la gestion domaniale. C'est l'hébergement d'urgence qui a permis la mise à disposition gratuite. Mais il a fallu bien border le dispositif, poser des garde-fous : par exemple, imposer au porteur de projet de payer une redevance si le projet fait des bénéfices. » (SGAR)

Le recours à la notion d'utilité publique a également rendu **nécessaire le fait de ne passer qu'une seule convention pour l'ensemble du projet** afin que la notion s'applique à l'intégralité du projet et pas seulement à la partie hébergement :

« Le fait d'avoir un porteur unique qui porte les trois occupations était la seule condition pour rendre possible le projet. Avec trois porteurs, il aurait fallu demander une redevance pour chaque usage ne relevant pas de l'utilité publique - les bureaux, les événements... » (SGAR)

Par ailleurs, des questions se sont posées sur le respect des règles de dépense de l'État. La comptabilité de l'État est régie par la règle de non affectation des recettes aux dépenses¹⁰, mais les bénéfices générés par le projet doivent être restitués à l'État, ce qui peut être un élément à valoriser :

« On a eu un problème d'affectation budgétaire, mais ce qui est intéressant est que la recette contribue au fonctionnement du site ; donc on a besoin d'une dérogation qui permette d'affecter ou de récupérer les recettes. Si on développe cet aspect économique qui vient contribuer au fonctionnement du »

⁹ Evaluation du projet Coco Velten d'occupation temporaire d'un bâtiment de l'État, IRA de Bastia sur une commande du SGAR PACA, novembre 2019

¹⁰ Les recettes et les dépenses sont présentées séparément, ainsi que le solde entre les deux : il n'est pas possible de présenter des dépenses dont il aurait été déduit des recettes prévues. Par ailleurs, les recettes réalisées (au stade de l'exécution du budget) sont reportées en tant que telles et ne peuvent pas être affectées à une dépense particulière, mais sont affectées au budget de l'État.

site et s'il y a un bénéficiaire, il sera reversé à l'État et c'est plus vertueux que par des systèmes de subventions classiques.¹¹ » (France Domaine)

Dans ce montage, Yes We Camp prend à sa charge l'intégralité de la responsabilité financière et juridique du propriétaire : paiement de la taxe foncière, ainsi que toutes les charges liées aux fluides sur le site et les frais d'assurance et de fonctionnement du projet, les travaux de mise aux normes (hors l'adaptation de la partie dédiée au site d'hébergement)¹².

Ainsi que le notent les élèves de l'Institut régional de l'administration de Bastia dans leur évaluation, *« ce modèle de convention apparaît particulièrement déséquilibré au détriment de Yes We Camp »*. **Pour autant, les services de l'État sont formels : sans l'acceptation des termes de la convention, le projet n'aurait pas vu le jour.**

Article 5 de la convention d'occupation précaire du 1er juin 2018

Concernant la redevance, il est précisé que :

« Par application de l'article L 2125-1 du CG3P, toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique donne lieu au paiement d'une redevance. Ce même article prévoit une dérogation pour les autorisations d'utilisation du domaine public qui peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction de l'intérêt général.

En vertu de cet article, les surfaces utilisées pour l'hébergement d'urgence (environ 1 510m²) peuvent être consenties gratuitement. En revanche, les espaces utilisés pour les activités économiques dont la surface n'est pas au moment de la signature du présent acte, précisément définis doivent donner lieu au versement d'une redevance.

Toutefois, pour tenir compte du caractère expérimental du projet de l'imbrication du projet social d'intérêt général dans un lieu de vie hybride, l'accueil des personnes dans un lieu ouvert devant favoriser l'interaction entre les publics, le quartier et les activités, le Directeur Régional des Finances Publiques a autorisé à titre exceptionnel l'occupation temporaire. (...)

Pour tenir compte de l'économie générale du projet mais également garantir les intérêts financiers de l'État, une redevance d'occupation ne sera appliquée qu'au-delà de l'équilibre financier du projet social de l'opération. (...) En d'autres termes, une redevance sera appliquée dès le premier euro de bénéficiaire. (...) Cette redevance ne pourra pas excéder un plafond de 80€/m² des surfaces d'activité loués. Ce seuil correspond à la valeur locative définie par un avis domanial n° 2017-208L1424 du 14 mai 2018. »

Un comité de gestion trimestriel composé du SGAR, de la DRDJSCS et de la DRFIP est prévu dans la convention d'occupation temporaire, afin de suivre la comptabilité du projet. Il n'a pas été mis en place, mais Yes We Camp présente annuellement un bilan d'activité et de gestion.

Cette recherche d'assouplissement dans les prises de décisions d'ordre juridique et leur rapidité sont dues à l'implication directe de la préfecture de région et de ses services – ce que même des services non étatiques soulignent :

« Le portage est essentiel. C'est assez paradoxal en fait, à la fois c'était pas du tout cadré d'un point de vue réglementaire, et en même temps c'est parce que ça a été géré comme ça et à haut niveau côté État, que les choses se sont si bien emboîtées. Ça aurait été pris davantage en amont, on se serait sans doute arrêté aux questions réglementaires et ça n'aurait jamais vu le jour. » (Métropole AMP)

¹¹ Le projet étant déficitaire fin 2019, il n'est pas demandé de redevance à Yes We Camp.

¹² Les services de l'État ont cependant financé des surcoûts de travaux de réfection de toiture et d'électricité (à hauteur de 10 000 €)

2. Les conventions signées par Yes We Camp, le SGAR et les partenaires du projet

Les occupations temporaires se sont développées en France depuis une dizaine d'années, et diverses formes juridiques ont été mobilisées pour leur encadrement légal. Dans un rapport sur l'évaluation de l'urbanisme temporaire, Plateau Urbain fait le point sur les diverses formes juridiques utilisées¹³ : bail emphytéotique, autorisation d'occupation temporaire, convention d'occupation temporaire de droit réel, convention d'occupation temporaire non constitutive de droit réel, convention d'occupation précaire, bail précaire d'habitation...

« Ces contrats, autorisations, conventions et baux permettent d'encadrer légalement l'occupation temporaire et d'en définir le cadre juridique, répartissant les responsabilités entre propriétaires, intermédiaires (animateurs et/ou gestionnaires) et occupants, les limites de l'intervention sur le terrain ou le bâtiment utilisé voire le transfert de la propriété lors de l'occupation (constitutif de droit réel ou non). Ils déterminent aussi la fin légale de l'occupation temporaire. »¹⁴

Ces différences de formes juridiques dépendent du type d'acteurs contractants (publics ou privés), du projet d'occupation (habitation, infrastructures et équipement...), de la durée du projet d'occupation (de 1 à 3 ans pour un bail d'occupation précaire d'habitation à 99 ans pour un bail emphytéotique).

Dans le cas des Grands Voisins, qui sert donc de référence à Coco Velten, le propriétaire foncier est Paris Batignolles Aménagement : des conventions d'occupation temporaires (COT) ont été signées avec l'intermédiaire (Plateau Urbain) et les associations porteuses des occupations temporaires (Yes We Camp et Aurore).

La convention d'occupation précaire – Essai de définition selon l'ANIL

« Issue de la pratique, la convention d'occupation précaire se définit comme le contrat par lequel les parties manifestent leur volonté de ne reconnaître à l'occupant qu'un droit de jouissance précaire moyennant une contrepartie financière modique.

Aucun texte particulier ne la régissant, la jurisprudence a admis sa validité si elle n'a pas pour but d'éluder la législation spécifique contraignante applicable aux baux d'habitation et si la précarité est justifiée par un motif d'intérêt légitime indépendant de la volonté des parties ».

La précarité peut relever des motifs suivants : la situation transitoire de l'immeuble, sa situation géographique, le caractère discontinu ou temporaire de l'occupation, la mise à disposition temporaire dans le cadre de l'opération de relogement des familles sans abri...

Extrait de *Analyses juridiques de l'ANIL*, n° 2010-23

Ainsi que nous l'avons vu, le fait que le propriétaire soit l'État a obligé à **la signature d'une seule convention d'occupation précaire avec Yes We Camp.**

Le dispositif juridique s'organise autour d'un porteur principal, qui centralise les conventionnements de financements, de gestion, de mise à disposition des bureaux, d'usage de l'îlot...

¹³ Atelier professionnel Paris 1 – Plateau Urbain, L'évaluation des projets d'urbanisme temporaire – *Livrable 1 « Urbanisme temporaire, définitions, acteurs, outils et enjeux »*, décembre 2017

¹⁴ *Ibid.* Voir le tableau avec les descriptions en annexe 2

Dispositif juridique encadrant le projet Coco Velten



a) *Convention d'occupation précaire et Convention pluriannuelle d'objectifs*

L'expérience existante en matière de statut juridique permet aujourd'hui aux acteurs, qu'ils soient porteurs (Plateau Urbain) ou services de l'État de dire que le choix de la forme contractuelle ne pose finalement pas tant de problèmes : « *On a l'arsenal juridique pour répondre à ce type de projet* » (France Domaine). C'était la question de la légalité de l'absence de redevance au regard de l'activité économique sur le site qui a nécessité des dérogations. **Pour autant, cela a nécessité l'acceptation par Yes We Camp d'une réelle prise de risque, dans la mesure où l'association porte la responsabilité du projet.**

La Convention d'occupation précaire est signée le 1^{er} juin 2018. Elle couvre la **période allant du 1^{er} avril 2018 au 31 décembre 2021, bien que l'association ait été présente en amont de la convention pour préfigurer le projet et anticiper les travaux.**

Le préambule et les objectifs généraux rappellent la notion d'intérêt général et l'objectif de cet intérêt général, celui de l'hébergement de personnes sans-abri :

« Dans la cadre d'une démarche d'innovation publique, la préfecture de région a souhaité expérimenter la mise à disposition gratuite et temporaire de bâtiments propriété de l'État, pour héberger des activités d'intérêt général. L'objectif est de mesurer les avantages du dispositif pour chacune des parties : l'État, qui peut ainsi valoriser son foncier non utilisé ; les habitants du territoire, qui bénéficient de services dans leur quartier et les personnes en difficulté, qui sont hébergées et qui trouvent des services dédiés. L'impact global de ce type d'opérations est également à prendre en compte dans la mesure où il contribue au vivre-ensemble et à l'amélioration du cadre de vie de chacun.

Les objectifs généraux du projet sont les suivants :

- *Accélérer l'accès des personnes sans domicile fixe au logement*
- *Prévenir les ruptures de parcours*
- *Développer la capacité d'agir et favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes, vers l'autonomie* »

Par cette convention, Yes We Camp est autorisé à exercer, directement ou indirectement, les activités suivantes :

- hébergement et logement de personnes sans abri ;
- mise à disposition d'espaces de travail pour des associations et entreprises qui démarrent ;
- mise en place d'activités culturelles, d'animation, de restauration ;
- d'autres types de logement (ex : logement étudiant, chambre d'hôte...) conformément au projet expérimental initial qui ne s'orientait pas vers un modèle de RHVS.

La convention d'occupation précaire prévoit également que Yes We Camp :

- prenne l'immeuble dans l'état où il se trouve ;
- s'engage pendant toute la durée de l'occupation temporaire à laisser les agents des missions domaniales et du service affectataire à visiter l'immeuble en vue d'en constater l'état et de vérifier que sa destination est bien respectée ;
- puisse conclure des conventions de sous-occupation dont la durée ne pourra excéder le 31 décembre 2021 et dont la liste sera communiquée au SGAR ;
- s'acquitte des charges locatives afférentes au bien loué ;
- souscrive à une police d'assurance tous risques ;
- contractualise directement pour la fourniture des fluides (eau, gaz, fuel, électricité) et du téléphone et internet ;
- effectue les travaux de mise en sécurité, d'aération et de ventilation à ses frais,
- prenne à sa charge l'intégralité des travaux de mise aux normes de sécurisation ;
- fasse appliquer les règles d'hygiène et de sécurité par ses personnels et les personnes qu'elle accueille ;
- s'acquitte de tous les impôts et taxes, y compris ceux qui sont dus par le propriétaire notamment la taxe foncière et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères ;
- remette les lieux en bon état et libre de tout mobilier à la fin de l'occupation.

Des conditions de suspension de la convention sont également précisées :

« La Préfecture se réserve le droit de suspendre la convention ou de la révoquer à tout moment et sans préavis soit pour non-respect par le bénéficiaire de l'une de ses obligations, (...), soit pour un motif d'intérêt général, et en tout état de cause, en cas de vente de l'immeuble par l'État. » (article 4 de la convention d'occupation temporaire du 1^{er} juin 2018)

Cette convention générale est déclinée plus concrètement dans les conventions d'applications annuelles, entre le SGAR et Yes We camp. Celle du 4 avril 2019 est rédigée dans les mêmes termes que la convention pluri-annuelle d'objectifs signée également avec l'EPA Euroméditerranée.

Elle précise sous cet intitulé l'objet de la convention : « **Animer et développer un projet inclusif multi-partenarial sur le site Bernard du Bois** ».

L'objectif du projet est présenté ainsi, mettant très fortement l'accent sur sa dimension expérimentale et d'innovation :

« Créer un lieu hybride ouvert à tous, tout le temps, à la fois connecté à son environnement immédiat et capable de rayonner au niveau national et international. Plus qu'une occupation temporaire permettant de mélanger les publics, d'animer le quartier en plein développement près de la gare et de sortir les gens de la rue, ce lieu sera un espace expérimental pour tester toutes les innovations publiques et privées, symbole d'un centre-ville en plein renouveau et d'une métropole en mouvement ».

Le coût total de l'action est estimé à 2,1 millions d'euros sur 3 ans. La Préfecture de région s'engage à contribuer financièrement à hauteur maximale de 350 000 €, somme correspondant à 16,45 % du budget estimé (en pratique, ce montant sera supérieur).

Il est prévu qu'un bilan d'ensemble, qualitatif et quantitatif, de la mise en œuvre de l'action soit remis par l'association Yes We Camp chaque année, et que des évaluations en cours et à la fin du projet soient conduites.

L'annexe 1 rappelle les objectifs de l'action, qui serviront d'appui aux évaluations.

Annexe 1 de la convention cadre pluri-annuelle d'objectifs 2018 - 2021

Les objectifs de l'action sont :

« vise à éviter la dégradation continue et coûteuse (frais de réhabilitation et de gardiennage) de ce site inoccupé depuis 2016, et de permettre au public et aux habitants du quartier de (re)découvrir et de s'approprier ce patrimoine collectif, par le biais d'activités culturelles, artistiques, sociales et économiques, etc., et la valorisation de savoir-faire locaux.. Ce projet éphémère permettra d'utiliser et de mettre en avant la singularité de ce quartier et des énergies positives qui gravitent autour.

L'objectif est la création d'un modèle duplicable « gagnant pour tous », dont les objectifs sont :

- Utiliser intelligemment le foncier bâti et les espaces vacants existants : développer la confiance dans le dispositif.
- Faire vivre une interface entre espace public et privé : encourager d'autres espaces communs temporaires et inspirer une nouvelle manière de faire des politiques publiques
- Montrer que la solidarité produit de la richesse et dé-stigmatiser le travail social par le dispositif expérimental d'hébergement de personnes sans domicile
- Encourager les initiatives économiques en lien avec le social et développer la dynamique ESS sur le territoire : permettre la création ou le passage à maturité d'entreprises ou d'associations et promouvoir l'implication dans de nouveaux projets
- Tester de nouvelles possibilités d'implication citoyenne locale : initiation d'une forme de « soin » collectif des espaces publics
- Développer des projets qui permettent de « faire quartier » et de mobiliser les habitants : processus collectifs initiés lors du projet qui peuvent perdurer

b) La convention de partenariat entre l'État et l'EPA Euroméditerranée : pour un « partenariat d'urbanisme stratégique »

Une convention de partenariat est signée le 29 novembre 2018 entre l'État et l'EPA Euroméditerranée, qui s'engage en tant que partenaire dans le projet Coco Velten, notamment au travers de son projet d'innovation « MOVE ». La convention pluri-annuelle d'objectif avec Yes We Camp, signée le même jour, est d'ailleurs tripartite, intégrant l'EPA dans le partenariat global.

La convention précise les objectifs de ce « *partenariat d'urbanisme stratégique* » : « *conjuguer les synergies des Parties afin de concilier les enjeux et les besoins immobiliers de l'État avec les opportunités immobilières et d'aménagement urbains portés par l'EPAEM tout en développant des actions d'urbanisme transitoires innovantes et inspirer une nouvelle manière de porter les politiques publiques* ».

L'implication d'Euroméditerranée et le projet « MOVE »

Euroméditerranée est une Opération d'Intérêt National lancé en 1995 par l'État, la ville de Marseille, la Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et le Conseil Général des Bouches-du-Rhône. En 2007, l'État et les collectivités décident d'étendre le périmètre de l'opération vers le Nord. Le projet réunit actuellement 480 hectares, ce qui en fait l'une des plus grandes opérations de rénovation urbaine européennes.

Une convention de partenariat d'une durée de 4 ans est signée le 29 novembre 2018 entre le SGAR et l'EPA Euroméditerranée. Elle précise les attendus :

- Soutenir dans le cadre de la CPO 2018-2021 signée avec l'association Yes We Camp, le projet Bernard du Bois qui contribue au Campus Jeunes Saint-Charles,
- Associer la Préfecture de région à la démarche pré-opérationnelle et de gouvernance de l'AMI Massalia Open Village (MOVE) dans la durée,
- Apporter à la Préfecture de région une réponse aux besoins immobiliers des services de l'État sur l'aire marseillaise.

L'Appel à Manifestation d'Intérêt *Massalia Open Village Experience (MOVE)* a été lancé en novembre 2018. Le projet Coco Velten a été un catalyseur de cette initiative, tout comme la préfiguration de l'Institut méditerranéen de la ville et des territoires (IMVT) à la Porte d'Aix en collaboration avec l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Marseille, l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement Régional et l'École Nationale Supérieure de Paysage.

L'AMI prévoit la mise à disposition d'un patrimoine immobilier et foncier non bâti immédiatement mobilisable à proximité du métro Bougainville à Marseille, pour l'accueil de projets de court ou moyen terme. Il s'adresse à tous les porteurs de projet, quel que soit leur secteur d'activité : social, culture, environnement, jeunesse, économie sociale et solidaire... Les projets temporaires pourront potentiellement être pérennisés à terme.

Neuf sites ont été initialement retenus à proximité les uns des autres. 11 lauréats ont été présélectionnés en février 2019, puis ont fusionné pour permettre le déploiement de quatre initiatives dévoilées en novembre 2019 : le réemploi de matériaux avec la Réserve des arts à la Grande Halle ; le retour à l'emploi au cœur des Bureaux sur une partie du site Presta Service Sud, les ateliers Jeanne Barret dans l'Entrepôt et l'alchimie du compostage dans la Petite Halle.

c) Conventions de sous-occupation et conventions de partenariat

A partir de la convention d'occupation précaire portée par Yes We Camp, deux conventions de sous-occupation ont pu être signées avec le Groupe SOS et Plateau urbain :

- Convention YWC – Plateau urbain
- **La convention YWC – Groupe SOS a été signée plusieurs semaines après l'ouverture de la RHVS, le 17 juin 2019.** Celle-ci prévoit la mise à disposition de 1 638,3 m² du bâtiment du 1^{er} janvier 2019 au 17 décembre 2021.
 - o La libération des locaux doit être effectuée deux semaines avant la remise du bâtiment par Yes We Camp à l'État, propriétaire. Les deux associations peuvent décider de rompre la convention avec un préavis de six mois. Le sous-occupant ne peut pas céder son droit d'occupation.
 - o **Le montant de l'occupation est fixé à 175 000 euros annuels**, correspondant aux charges précisées par la convention : eau, électricité, chauffage des bureaux, internet dans les bureaux, taxe d'enlèvement des ordures ménagères, taxe de balayage, taxe foncière, contrôles réglementaires des parties communes de l'immeuble.
 - o Les charges non prévues sont : le téléphone, internet dans les chambres, contrôles réglementaires des locaux, autres contrats.
 - o Le Groupe SOS s'engage à l'entretien à ses frais des locaux occupés (nettoyage, travaux d'entretien, réparations, réfection ou remplacement si nécessaire de tout aménagement, peinture, sol, revêtements muraux, plafonds...), ainsi qu'à souscrire les polices d'assurance

correspondant aux obligations et responsabilités qui lui incombent (assurance de responsabilité civile d'exploitation, assurance multirisques). Dans les faits, la sécurité et les contrôles annuels afférents sont à la charge de la RHVS : le Groupe SOS assure la maintenance des dispositifs de sécurité, d'incendie, électriques et d'hygiène de la RHVS.

En complément de ces conventions de sous-occupation, deux conventions de partenariat ont été signées pour la gestion du projet avec Plateau urbain et le Groupe SOS.

Il est à noter que deux autres conventions étaient prévues et ont été écrites, mais n'ont pu être validées, qui portaient plus précisément sur l'insertion urbaine et partenariale de Coco Velten dans son environnement immédiat :

- **Une convention de partenariat pour l'usage de l'îlot Velten avec la Mairie des 1^{er} et 7^{ème} arrondissements** : l'absence de convention va pénaliser certains projets, en contraignant Coco Velten dans l'utilisation des espaces publics de l'îlot.
- **Une convention de partenariat technique entre Yes We Camp et le centre social** autour de la mise à disposition de la cantine professionnelle du centre. Elle est caduque, dans la mesure où Coco Velten n'a pas été autorisé à utiliser la cantine par la ville de Marseille.

3. En synthèse : leviers et points de vigilance sur l'encadrement juridique du projet

D'après les entretiens, la mise à disposition gratuite d'un bien immobilier de l'État pour un projet d'occupation temporaire est une réelle innovation. Pour permettre la viabilité du projet, des ajustements ont dû être trouvés, qui pourront être dupliqués.

Les leviers qui ont favorisé la signature de la COP	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - Des contraintes juridiques qui ont trouvé des solutions innovantes : le recours à la notion d'intérêt général, qui peut être dupliquée dans le cas d'une mise à disposition de foncier de l'État pour des projets hybrides ; - Des règles de publicité concernant la mise à disposition de domaines publics qui ont été assouplies (désignation directe des porteurs de projet, rendue possible par le recours à la notion d'utilité publique). - Le recours à la notion d'intérêt général permet la mise à disposition à titre gratuit – les recettes éventuelles du projet seules font l'objet d'une redevance - Un opérateur qui a accepté les termes de la convention, alors qu'elle ne lui est pas favorable - La perspective d'un projet qui, s'il est bénéficiaire, rapportera une redevance à l'État 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'appel à projet, dérogatoire, peut compliquer les relations avec les autres porteurs potentiels locaux - Le porteur unique centralise les conventionnements avec l'ensemble des partenaires - Les conventions d'occupation et de sous-occupation précaires doivent être très précises sur les responsabilités de chacun, notamment concernant les polices d'assurance, les taxes et impôts locaux, l'entretien des bâtiments et leur restitution - La prise de risque est reportée sur l'opérateur unique, qui prend en charge des frais habituellement dévolus au propriétaire (taxe foncière, réparation des défauts de structure du bâti...), du fait de la propriété d'État - L'impact sur la valorisation du bâtiment et sur le contenu du projet futur est à regarder attentivement en fin de convention (changement des projets de l'État ? de la Ville ?)

C. L'organisation et le suivi des chantiers : une mise aux normes plus complexe que prévue

Plusieurs mois avant la signature de la convention d'occupation précaire, les équipes de YWC et du Groupe SOS ont pu lancer la préparation des chantiers nécessaires à la mise aux normes et à l'exploitation du site.

- Les six premiers mois de 2018 sont consacrés à la réalisation de diagnostics techniques, et à la consolidation du projet social, à la formalisation du projet architectural, l'élaboration du dossier « accessibilité », la préparation des chantiers...
- Une fois signée la convention d'occupation précaire, sont lancées les demandes d'autorisation des travaux et les chantiers.

Dans un projet d'occupation temporaire, **le coût d'adaptation d'un bâtiment aux usages transitoires et la mise aux normes entrent dans l'équilibre économique. Il faut donc que la durée d'occupation soit suffisamment longue pour les absorber, ce que la durée de trois ans permettait.**

Cependant, le bâtiment Bernard du Bois est un bâtiment de bureaux, qui doit être transformé pour partie en centre d'hébergement, donc à usage d'habitation, et une partie de restauration, voire d'autres espaces collectifs (la halle, l'annexe, la terrasse) vont être ouverts au public. Les travaux sont donc relativement conséquents – la partie la plus coûteuse *a priori*, la transformation en hébergement, étant financée par l'État (DDCS). **La première estimation de travaux en décembre 2017, sur les fonctions d'animation et d'entrepreneuriat, est d'environ 180 000 €, elle va se révéler très sous-estimée.**

L'objectif initial est d'ouvrir le bâtiment en juin 2018, mais la période de chantier ne fait alors que démarrer, au moment de la signature de la convention d'occupation. De ce fait, l'ouverture de Coco Velten ne se fera véritablement qu'à partir de début 2019 (un accueil de nuit de 50 places est cependant mis en place par le Groupe SOS dans le cadre du plan hivernal en novembre 2017) et son inauguration officielle s'effectuera en avril 2019.

Le changement d'usage est une opération administrative complexe, et une série d'aléas de chantiers, allant jusqu'à l'arrêt des travaux à la suite de la découverte d'amiante dans la partie du bâtiment dédiée à la RHVS, ont en effet retardé l'ouverture du site.

a) Des évaluations de viabilité du site sous-dimensionnées au stade des études de faisabilité

L'expertise de Plateau Urbain et de Yes We Camp les amène à user d'une intervention « minimaliste », permettant le respect des normes de sécurité, mais sans aller très loin dans « l'embellissement » (peintures, décors, mobilier...), même si une attention est portée à l'esthétique et à la convivialité des lieux. L'attention se porte donc, pendant l'étude de faisabilité, sur les points principaux de mise aux normes - amiante, plomb, électricité. Ainsi que l'explique Plateau urbain, dans son modèle, il n'y a pas de désamiantage (trop coûteux) : en cas d'amiante apparente, le projet peut donc être déclaré non viable ; si l'amiante n'est pas apparente, les travaux se feront sans toucher aux cloisons et plafonds concernés.

La première étude de faisabilité de décembre 2017 est actualisée en février 2018. Ces notes prennent appui sur des diagnostics techniques qui vont se révéler ensuite trop peu détaillés, et non mis à jour. Les diagnostics remis par France Domaine se limitent en effet aux obligations légales prévues pour la vente de bâtiments.

De ce fait, **les études techniques réglementaires liées à la cession du site n'ont pas été complétées, dans un premier temps, par des évaluations plus approfondies sur la mise aux normes du bâtiment et les potentiels risques associés au bâti : plomb, amiante, électricité et sécurité-incendie.** Ces diagnostics correspondent en outre à l'usage en cours du bâti, alors que la nouvelle affectation du bâtiment fait qu'il relève désormais de trois réglementations : habitation et établissement recevant du public (ERP), code du travail.

« Les Domaines font le diagnostic technique nécessaire à la vente, amiante, plomb, énergétique, mais il est assez sommaire. Et il n'y a pas les mêmes contraintes techniques pour un bâtiment de bureaux et un bâtiment d'hébergement : par exemple, sur le système incendie. » (SGAR, plateforme immobilière)

Une architecte est recrutée par Yes We Camp en février 2018. Elle va être en charge du lancement et du suivi des chantiers qui débutent dès juin 2018, date de la signature de la convention d'occupation temporaire. **Rapidement, la question de la mise aux normes du site va poser problème et engendrer des coûts significatifs qui n'avaient pas été anticipés.**

2. La mise aux normes du site : un équilibre à trouver entre travaux nécessaires et investissements contraints

L'enjeu pour l'association était d'investir pour remplir ses obligations réglementaires et sanitaires sans mettre en péril l'équilibre financier et budgétaire du projet. Les opérateurs se sont donnés pour objectif de limiter à 20% du coût du projet le montant de l'investissement initial. De ce fait, peu de gros travaux de structure sont effectués : une fenêtre a été entièrement ouverte pour créer une porte d'entrée pour « la cantine » ; de nouvelles issues de secours ont été créées ; des sanitaires ont été installés ; des travaux de peinture ont été effectués, tout en conservant le caractère brut du bâti. Les matériaux choisis et utilisés ne sont pas faits pour durer :

« On est là pour 3 ans normalement, donc on prend des matériaux pour 3 ans ou 5 ans, de moindre qualité, c'est normal si l'on veut rentrer dans nos coûts. » (Yes We Camp)

Pour réduire les coûts, les équipes de Yes We Camp ont effectué la majorité des petits travaux (dépôt de petites cloisons, peinture...). Pour les travaux que l'équipe ne peut faire seule, le nombre de devis demandés aux entrepreneurs a été limité pour aller vite, ce qui a pu avoir des incidences (marginales selon l'architecte de YWC) en termes de coût des travaux.

Les travaux réalisés concernent pour une grande partie la mise aux normes du site – celle-ci est complexe, puisque le projet s'inscrit dans trois réglementations différentes :

« Un tel projet, c'est hallucinant, car on est sur du code de l'habitat et de la construction, du code du travail et du code de l'urbanisme. On a travaillé avec les pompiers pour voir comment respecter les normes tout en étant flexibles. » (architecte de YWC)

Yes We Camp tente également de gagner du temps sur les procédures administratives. La procédure classique aurait été de déposer un permis de construire unique pour le changement de destination du bâtiment (pour un ERP) et pour le changement de façade (transformation d'une fenêtre en porte). Par crainte d'un délai d'instruction trop long, Yes We Camp dépose d'abord, en août 2018, une déclaration de changement de destination du bâtiment, puis a déposé les demandes d'autorisations pour le changement de façade.

La mise aux normes concerne le plomb, l'amiante, la sécurité incendie (parois coupe-feu, issues de secours, signalétique...), les normes électriques, mais aussi l'accessibilité du site (normes handicap). Concernant ce dernier point, le choix a été fait de ne pas répondre totalement aux normes

PMR, car les coûts associés à ces normes n'auraient pas été tenables (création d'un ascenseur, adaptation de l'ensemble des locaux...). Les étages (dont les logements de la résidence) ne sont donc pas accessibles aux personnes handicapées. Par ailleurs, la cantine, pourtant en rez-de-chaussée, n'est pas aux normes handicap : une rampe aurait dû être créée pour cela, qui aurait consommé la moitié de l'espace d'accès. Une demande de dérogation pour disproportion manifeste, qualifiant l'impossibilité technique de la mise aux normes, a été accordée dans ce cas.

3. Un double chantier et de nombreux imprévus

Le chantier de Coco Velten consiste en réalité en **deux chantiers parallèles**. Le Groupe SOS a en effet souhaité dissocier sa partie des chantiers de ceux de Yes We Camp (et de Plateau urbain).

La partie des chantiers de Yes We Camp a été pilotée par l'architecte salariée de l'association, embauchée pour le projet, tandis qu'une équipe issue du cabinet Olivier Moreux Architectes a été retenue après un appel d'offres ayant mis en concurrence trois cabinets pour la partie RHVS. Le directeur territorial du Groupe SOS explique ce choix :

*« On décide d'avoir nos propres architectes parce que **c'était trop compliqué d'avoir un seul archi.** [...] **Monter la RHVS demande du savoir-faire et de l'agilité pour aller vite et faire bien, donc on a préféré prendre notre propre archi** et trois cabinets ont répondu, dont deux avec des projets solides. On a privilégié le cabinet de proximité, plutôt qu'un cabinet parisien. »*

Le bi-pilotage des chantiers n'a pas été sans difficulté, d'autant plus qu'il n'est pas prévu de poste de coordinateur de chantier (ce qui sera finalement imposé en 2019 par l'inspection du travail) - même si des réunions hebdomadaires avaient pour but de coordonner les deux chantiers. Avec le recul, plusieurs acteurs reconnaissent que la coexistence des deux chantiers rend plus difficile la capacité des équipes à gérer les imprévus et à disposer d'une vision d'ensemble des opérations. Yes We Camp pointe également une plus grande difficulté à maîtriser les coûts relatifs aux travaux :

« Avoir deux chantiers séparés, c'était bizarre. On avait des contrats en double, car on n'avait pas la même temporalité de chantier. La séparation est compliquée aussi du point de vue financier. Heureusement, on s'entend bien donc ça va, mais on aurait peut-être pu avoir des choses moins chères si on avait eu une meilleure coordination. » (Yes We Camp)

Pour les travaux pilotés par Yes We Camp pour l'espace de restauration (la cantine), les espaces communs et les ateliers-bureaux, rappelons que le budget prévisionnel d'investissement par Yes We Camp s'élevait à 180 000 euros. Mais si les premières semaines de travaux se déroulent sans réel problème, de nombreux imprévus émaillent la phase de chantiers entre 2018 et 2019, en particulier en raison de problèmes liés à l'amiante, à l'électricité et au chauffage.

Ces imprévus vont rapidement faire monter le montant des travaux pour atteindre près de 450 000 € sur les deux années 2018 et 2019 uniquement pour la partie de chantiers piloté par Yes We Camp. Les deux principaux postes de dépense, à eux seuls, dépassent ainsi le budget prévisionnel :

- la mise aux normes des réseaux : 19 488 € de travaux en 2018 et 82 165 € en 2019, soit 101 653 €.
- la mise en sécurité : 16 075 € en 2018, 88 890 € en 2019, soit 104 965 €.

En intégrant les travaux encore prévus en 2020 (pour un prévisionnel de 74 200 €, soit un budget total sur 3 ans de 520 903 € de travaux), **ces deux postes ont représenté 40% du montant de l'ensemble des travaux**¹⁵.

¹⁵ Tableau détaillé de la répartition des dépenses de travaux en annexe 3

Pour la partie RHVS, le Groupe SOS estime à environ 60 000 euros les travaux supplémentaires liés à la découverte d'amiante.

Le problème principal émerge en décembre 2018 lorsque des traces d'amiante sont détectées alors que les travaux avaient déjà été entamés. Pour aller vite, les équipes mobilisées pour le chantier de la RHVS, faisant confiance au premier diagnostic qui n'avait pas détecté d'amiante dans certaines zones et en attente du diagnostic plus approfondi, abattent une cloison. Quelques jours plus tard, il s'avère que de l'amiante était présente entre les plaques de placo abattues.

Les travaux sont arrêtés pendant un peu de plus de 2 mois, retardant d'autant l'ouverture de certains sites (la cantine, la halle), clés pour l'autofinancement du projet.

Alertée par la détection de l'amiante, **l'inspection du travail se saisit du dossier.** En plus de l'arrêt du chantier, l'inspectrice en charge du dossier demande à l'association Yes We Camp de mettre aux normes ses propres chantiers en recrutant un coordonnateur Sécurité et Protection Santé (SCP) et se mettant en accord avec les réglementations de chantier (en créant des sanitaires séparés femmes-hommes, par exemple).

De plus, l'inspection du travail met en demeure Yes We Camp lorsque des anomalies électriques sont détectées au début de l'année 2019 : deux bureaux de contrôle vont être successivement mobilisés par l'association en 2019 pour répondre aux exigences réglementaires, et plusieurs séries de travaux sont effectuées.

L'essentiel des travaux est terminé en 2019, mais des aménagements (retardés par les aléas de 2019) sont encore prévus en 2020.

L'estimation de travaux la plus importante en 2020 concerne le sous-sol (les anciennes archives de la DIRMED), dont le projet d'occupation a été retardé, notamment du fait du surcoût des travaux dans le reste du bâtiment.

Le triplement du coût des travaux par rapport au budget prévisionnel, puis le report d'environ 4 mois de l'ouverture des activités générant des recettes, fragilisent de fait l'équilibre économique prévu, ce qui amène Yes We Camp à rechercher de nouvelles subventions.

Ces aléas illustrent bien la contrainte des projets d'occupation temporaire, pris entre la nécessité d'aller vite et à coûts réduits et celle de répondre à des contraintes réglementaires pas toujours négociables, dès lors qu'elles mettent en jeu la sécurité d'usage du site.

Revenant sur ces difficultés, toutes les parties prenantes en tirent le même enseignement : la phase de faisabilité est cruciale et doit être plus approfondie, quitte à accepter d'en payer le coût. De mémoire, Yes We Camp estime à 15 000 euros le coût demandé au SGAR pour le pré-diagnostic, et juge aujourd'hui qu'au regard des diagnostics existants, il aurait été préférable de renforcer cette phase amont.

« Dans l'idéal, l'étude de faisabilité devrait permettre de mieux chiffrer les travaux. En amont de l'étude de faisabilité, il faudrait que le décideur soit accompagné d'un directeur technique rompu à l'exercice des diagnostics techniques.

(...) On ne pouvait pas vraiment chiffrer et aller loin dans la description du projet avec les diagnostics qu'on avait. On aurait perdu moins de temps en faisant des études poussées dès le départ sur l'amiante, les réseaux, l'électricité, la chaudière, etc., car ça a impacté le chantier et le montant du chantier. Les diagnostics obligatoires pour les propriétaires ne sont pas suffisants, donc c'est à l'opérateur de prendre ça à sa charge, quitte à ne pas lancer le projet après. » (Yes We Camp)

« La question qui se pose pour l'amiante est d'avoir de vraies études au préalable. Mais une vraie étude c'est 50 000 euros au moins, donc on part sur les études initiales, des diagnostics pour la vente, pas des diagnostics pour des travaux. Du coup, certaines zones n'étaient pas repérées mais il faut aller vite donc on envoie quand même la sauce... et les diagnostics sont tombés 3 ou 5 jours après... [...] Il aurait mieux valu que l'État et les porteurs de projet investissent 50/80 000 euros pour tout étudier et on aurait eu zéro mauvaise surprise. » (Groupe SOS)

4. En synthèse : leviers et points de vigilance sur la phase chantier

Les leviers qui ont favorisé la mise aux normes du site	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - La possibilité de déroger à certaines normes (accessibilité) - Une expérience du niveau de travaux adapté à l'occupation temporaire - Certains chantiers sont assurés par l'équipe pour limiter les coûts - L'ouverture du site a été faite sans attendre toutes les validations officielles 	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité des diagnostics techniques lors de l'étude de faisabilité, pour s'assurer de la faisabilité du projet et éviter les surcoûts non prévus - La transformation d'un immeuble de bureaux en bâtiment à 3 usages, dont un ERP : la complexité du respect de 3 réglementations - Le mode de coordination des chantiers est à formaliser, dans le cas de deux maîtrises d'ouvrage (meilleure réactivité, négociation des contrats plus favorable...)

D. Un travail de conviction et d'implication des élus et des riverains autour du projet Coco Velten

1. La démarche de communication envers les habitants et acteurs du quartier

Dès la signature de la convention d'occupation précaire en vue, l'équipe de Yes We Camp lance une démarche de concertation - communication à destination des habitants de Belsunce et des acteurs locaux. Pour cela, l'association organise des visites du site pour les habitants en juin 2018 (« les mardis Coco »), après une première réunion publique en mai 2018 organisée dans le centre social voisin.

Une page Facebook est créée pour faire connaître le projet et inviter un maximum de riverains et acteurs locaux à venir visiter le site et prendre connaissance du projet envisagé :

« J'ai organisé des apéros partagés et je faisais des visites du bâtiment avec des groupes. Au début, on avait que des flyers, puis on a publié sur Facebook et des habitants du centre, plutôt que ceux du quartier, sont venus voir le projet. J'ai effectué 3 ou 4 visites et de nombreuses rencontres et réunions avec les acteurs du quartier. » (Yes We Camp)

En plus des réunions publiques, de nombreux rencontres bilatérales ont été conduites par Yes We Camp avec les acteurs du quartier¹⁶. Ont ainsi été rencontrés de très nombreux acteurs, associatifs et institutionnels, dans les différents champs du projet Coco Velten (structures d'hébergement et d'insertion par le logement, entreprises d'économie sociale et solidaire, structures du quartier...).

Liste des structures rencontrées dans l'environnement

Des structures du quartier	- Mairie des 1 ^{er} et 7 ^{ème} arrondissements ; Ville de Marseille ; Services de la politique de la ville ; Centre social CCO Bernard du Bois ; Cité de la musique ; Contact club ; le CIQ Saint-Charles et un conseiller citoyen ; ACAM 13 ; Théâtre de l'œuvre ; Café l'Ecomotive
Des acteurs marseillais de l'économie sociale et solidaire et de la culture	- Marseille Solutions ; Association JUST ; La table de cana ; Atelier Aïno ; Art Attitudes Association ; Cinétilt ; L'Etabli ; Le Cloître ; Les têtes de l'art ; Orchestre Démos ; Association Synapse ; TAPAJ ; ENSA Marseille ; La Compagnie ; Festival Parallèle ; Les Petits Débrouillards PACA ; Fotokino ; ESSAlx ; Lieux publics ; Acroyoga Marseille Extrême jonglerie ; Croix Rouge Française PACA ; Festival de Marseille ; GEPIJ ; IRTS PACA ; La Tablée des Chefs ; ADDAP 13 ; ICI Marseille ; Café Georges ; Des étoiles et des chefs ; Les Ondines ; Casa Consolat ; Sidi&Co ; Les grandes tables de la criée ; Brouettes & Cie ; La compagnie des rêves urbains ; Cinéma La Baleine ; Association Santé ; Marseille Rénovation urbaine
Des acteurs hors Marseille	- ATD Quart Monde ; Manifesta 2020 ; The Camp ; LUMA ; Good Chance Theater ; Croix Rouge Française

Le processus de concertation locale n'était toutefois pas un processus de co-construction du projet qui était déjà décidé, mais reposait plutôt sur une logique de partage d'informations auprès des acteurs locaux et des habitants.

Certains regrettent de ne pas avoir pu faire autrement, en pensant qu'un processus de concertation aurait contribué à l'acceptation du projet – mais le mode même de choix du projet ne le permettait

¹⁶ Source : dossier de présentation au Comité des partenaires, 28 mars 2019

pas. Yes We Camp, appuyé par le SGAR et des membres du LabZéro, a donc choisi de prendre le temps de présenter Coco Velten, en réunion publique comme dans des échanges bilatéraux.

« Il y a eu plein de réunions de quartier, mais pour dire voilà ce qui va se passer. Cela a rendu plus compliquée l'intégration dans le tissu associatif du quartier, parce qu'on n'a pas fait de participatif. Mais on a beaucoup présenté le projet aux institutions ! On a fait le lien entre les services de l'État et la politique de la ville. Donc le territoire exagère s'il dit qu'il n'a pas été mis dans la boucle. » (participant au LabZéro)

« Moi ça ne m'a pas choqué que [les porteurs de projet] viennent : c'était plutôt rassurant que l'État ait envie de s'investir dans ce type de projet. [...] Ils ne sont pas arrivés en disant "on va changer le quartier". La transformation du quartier, elle n'est pas effectuée par eux, elle est effectuée par les acteurs historiques et par le chantier ANRU. » (association de quartier)

Yes We Camp et Plateau urbain estiment aussi, de leur côté, avoir souffert d'un déficit d'image ayant entraîné une certaine méfiance des acteurs locaux, en particulier de certaines structures du quartier et des acteurs financés par la politique de la ville – qui pouvaient craindre par exemple une concurrence sur les subventions. Le fait que l'association s'installe pour une courte durée dans un quartier où se sont investies plusieurs organisations depuis des années a pu être mal vu :

*« On nous voyait comme une grosse machine qui arrivait dans le quartier. Les acteurs du quartier nous disaient qu'ils étaient là avant nous et seraient là après nous, donc on a dû **travailler pour les rassurer** sur le fait qu'on n'allait pas détruire ce qu'ils avaient construit. On faisait alors référence à notre expérience réussie des Grands Voisins. » (Yes We Camp)*

*« De toute façon **Coco Velten, c'est une grosse machine pensée par les technocrates**. [...] Ils ont fait des réunions de présentation dans le futur bâtiment où ils ont invité tout Marseille et les acteurs locaux. Le projet a été présenté à cette occasion. [...] Il y avait beaucoup, beaucoup de monde. Je ne sais pas si les habitants étaient conviés, en tout cas ils n'y étaient pas. C'était toutes les structures, les services techniques de la ville, du département, de la préfecture. Énormément de services étaient présents et des têtes de réseaux d'associations. » (association locale)*

Plusieurs personnes soulignent également que les relations avec les habitants ont pu, elles aussi, être teintées de méfiance, en particulier en raison de l'ouverture, avant l'inauguration du site, d'un accueil de nuit de 50 lits en novembre 2017. En réunion publique, les habitants ont pu souligner leurs inquiétudes à ce sujet – cette inquiétude se portant également sur le projet d'hébergement prévu pendant les trois ans du projet :

*« Il y avait eu **une expérience d'accueil de nuit** lors de la trêve hivernale et pendant 1 ou 2 mois, il y avait 40 ou 50 personnes hébergées la nuit. Mais ils faisaient la queue le soir et traînaient parfois dehors à partir du matin, ce qui a été **mal vu par les habitants**. Ça ne nous a pas aidés à ouvrir car il a fallu montrer qu'il n'y avait pas que la partie hébergement, et c'était dur à montrer initialement car on n'avait pas encore ouvert. » (équipe Coco Velten)*

*« **Les gens n'ont pas retenu un projet participatif et citoyen, ils ont retenu qu'il y avait 80 sans-abris qui arrivaient**. En plus, avant l'ouverture de Coco Velten il y avait eu un accueil de nuit, ça a encore complexifié les choses. » (Mairie de Marseille 1^{er} et 7^{ème} arrondissements)*

Le Groupe SOS explique de son côté que la mise en place de l'accueil de nuit s'est déroulé sans encombre et sans dérangement visible pour le voisinage, ce qui amène un responsable à minorer l'effet négatif de l'initiative :

*« **C'était suffisamment confidentiel** ; les gens en ont parlé dans des réunions publiques mais je ne pense pas que ça a joué pour ou contre le projet de Coco. Certes, ça a été utilisé comme un argument contre mais ça a pas vraiment joué. Ok il y avait la queue le soir, mais pas de nuisance. » (Groupe SOS)*

Le projet Coco Velten a néanmoins pu bénéficier des bonnes relations avec la mairie d'arrondissement, en amont de l'ouverture. Celles-ci ont notamment permis de répondre aux inquiétudes des habitants. La maire d'arrondissement, d'abord plutôt réfractaire à l'installation d'une structure d'hébergement dans ce quartier populaire, a finalement jugé positivement l'implication de porteurs de projet comme Yes We Camp et Plateau urbain et a soutenu publiquement le projet :

« On a une super bonne relation avec la maire du 1^{er}, Mme Bernasconi. Au début, quand on est arrivé dans le quartier, certains habitants disaient ne pas vouloir de migrants, de clochards, de noirs... et la maire a répondu à cela en prenant le risque politique de valoriser une ville solidaire. » (Groupe SOS)

*« **Au début, la maire de secteur n'était pas contente mais on a dit que c'était un projet expérimental pendant trois ans et qu'il y aurait de la culture, du local, la cantine avec des produits frais..., que la structure d'hébergement avait une gestion particulière... Et elle a été convaincue et a commencé à défendre le projet.** » (préfecture)*

*« **Elle les a soutenus, a défendu le projet. Elle a dû intervenir auprès des habitants pour expliquer le projet de Coco Velten et elle a rassuré les gens. [...]** Elle a fait un travail conséquent de mise en lien, car elle a cru au projet. Le fait que la mairie soutienne le projet, c'est essentiel. Il fallait que ce soit soutenu par quelqu'un qui soit en place, que les habitants connaissent. Arriver comme ça et dire "je vais mettre 60 associations, mélanger avec des gens qui dorment là, du bruit, du monde, des inconnus...", si on n'est pas soutenu, ce n'est pas possible. Et **pour elle, c'était une prise de risque de dire aux futurs électeurs de croire dans le projet.** » (mairie de Marseille 1^{er} et 7^{ème} arrondissements)*

Si la mairie d'arrondissement a soutenu le projet auprès des habitants et acteurs locaux, les relations entretenues par l'équipe de Coco Velten avec la mairie centrale sont plus complexes. Celle-ci est apparue peu investie dans le projet en amont de l'ouverture au public, voire peu coopérative sur certains aspects depuis l'ouverture. Ainsi, les services techniques, en charge des travaux ANRU sur le quartier et sur l'îlot Velten, se sont opposés à des travaux prévus dans le cadre du projet. Ces modifications impliquaient pour eux des moyens supplémentaires dont ils ne disposaient pas toujours. Par exemple, la direction des espaces verts s'est opposée à l'ouverture d'une grille au fond de l'îlot vers la rue Francis de Pressensé - qui était prévue dans le projet ANRU, mais a été annulée pour des raisons de sécurité (présence de deal).

*« Les services techniques de la ville de Marseille ont hyper mal vécu l'arrivée de Coco, et ils ne leur font aucun cadeau. A chaque fois qu'il y a un problème sur l'îlot, ils disent que c'est de la faute à Coco. Coco, ils ont derrière eux le poids de la préfecture et de l'État, et tout est allé très vite alors que le projet s'inscrit dans un projet ANRU qui a été construit des années auparavant. **Coco a un peu tout bousculé** : en demandant des modifications pour pouvoir passer là, ou pour des questions de réseaux... La Ville et les services techniques sont complètement dépassés par ça, ils n'ont pas les moyens, et encore aujourd'hui c'est compliqué. » (association)*

Le retrait de la mairie centrale n'illustrerait pas une opposition frontale au projet, selon des acteurs connaisseurs du système de gouvernance marseillais. Il serait le signe, d'une part des relations toujours complexes entretenues entre la Ville de Marseille et l'État, et d'autre part, **d'une méconnaissance de l'urbanisme transitoire**, des occupations temporaires et des tiers lieux en général :

« On essaie de faire de la pédagogie au niveau du tiers lieu pour que ce soit plus facile à accepter par les élus. [...] Ça continue à faire peur. » (AMP)

« A la mairie, ils ont toujours été frileux. Ils ont voulu bloquer tous les projets d'occupation temporaire. Il a fallu que le préfet tape sur la table pour que le projet se fasse. » (association)

2. Synthèse - Les leviers et points de vigilance de l'immersion dans l'environnement

Les leviers de l'acceptabilité du projet Coco Velten	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none">- L'aspect temporaire du projet, mis fortement en avant, a sans doute contribué à l'acceptation par la Ville comme par l'environnement social (associations, habitants) du quartier- Un soutien politique clair et affiché devant les habitants- Un travail de conviction des porteurs de projet auprès des acteurs de proximité	<ul style="list-style-type: none">- Un projet d'hébergement suscite toujours de l'inquiétude de la part des riverains (quel que soit le quartier)- Une communication plutôt descendante, une communication sans possibilité de co-construction- Un temps court pour intégrer un environnement social déjà constitué et actif- Une image d'acteurs de l'extérieur soutenus par l'institution- Une inquiétude des associations locales quant à la concurrence sur les financements

E. La construction du projet social d'établissement et l'ouverture de la RHVS

La convention d'occupation précaire signée le 1^{er} juin 2018 par Yes We Camp avec le SGAR met en avant des objectifs généraux relatifs à la lutte contre le sans-abrisme. Il est précisé que le projet du site Bernard du Bois contribue à :

- accélérer l'accès des personnes sans domicile fixe au logement ;
- prévenir les ruptures de parcours ;
- développer la capacité d'agir et favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes, vers l'autonomie.

Les moyens à déployer pour cela sont précisés :

- Expérimenter l'accueil des personnes sans domicile fixe dans un lieu hybride, modulaire et temporaire
- Prévoir un accompagnement pluri-disciplinaire adapté aux besoins réels de chaque personne
- Installer une démarche préventive (addictions, violences) forte
- Développer des actions innovantes de remobilisation vers l'emploi, d'accès aux droits et aux soins

Ces objectifs font référence au plan quinquennal « Logement d'abord et lutte contre le sans-abrisme 2018-2022 » qui vise à « mieux accompagner les personnes sans domicile », en soutenant des changements de pratiques.

1. Le choix de la Résidence Hôtelière à Vocation Sociale et son financement

Un tiers du bâtiment (1638,3 m²) est dédié à la Résidence Hôtelière à vocation sociale (RHVS) qui se compose de 31 chambres (80 places financées) réparties sur 2 étages et pouvant accueillir tous les publics. Un troisième étage accueille les bureaux des équipes de la RHVS.

Le modèle de Résidence Hôtelière à Vocation Sociale (RHVS) est assez éloigné, ainsi qu'on l'a dit, du projet très expérimental imaginé au sein du LabZéro (accueil de personnes sans abri sans accompagnement social particulier sur le site, mais un soutien qui pouvait être apporté par d'autres occupants, bien intégrés, comme des étudiants). Mais les acteurs rencontrés sont assez philosophes sur cet aspect, et avancent que l'ouverture du centre d'hébergement, dans le cadre d'un tiers lieux en centre ville, est déjà un succès en soi.

« La RHVS fonctionne et c'est cool, mais ce n'était pas le projet initial. Mais en même temps l'intérêt du projet c'était aussi la mixité, l'occupation de bâtiment vacant et ce que ça fertilise autour. Ça, ça fonctionne. C'est repousser de dire qu'on va loger des SDF en centre-ville donc c'est déjà bien que ce soit fait. Le noyau du projet pour nous c'était l'hébergement, de faire passer de l'occupation de SDF en l'enrobant d'un vernis, et de réussir à le faire passer au grand public. Comment est-ce qu'on peut faire ça ? En proposant de la coexistence. Donc dans l'idée c'est ce qui s'est fait : les résidents sont un peu cachés par Coco Velten... » (participant LabZéro)

« Implanter un centre d'hébergement en plein centre ville de Marseille, c'est un vrai succès, et avec une réelle acceptabilité de l'environnement, en plus. » (service de l'Etat)

a) *La RHVS, un statut qui permet de déroger aux normes du secteur de l'hébergement*

Le statut à donner au projet d'hébergement temporaire n'est pas encore défini au moment de la signature de la convention d'occupation. Mais, ainsi que le stipule la convention d'occupation temporaire, le volet social de Coco Velten est inscrit d'emblée dans la stratégie nationale Logement d'abord (qui privilégie un accès direct au logement autonome, avec un accompagnement adapté si nécessaire) et il est annoncé comme un espace d'innovation.

Ces deux conditions excluent de fait d'en faire un centre d'hébergement d'urgence « classique » pour de la mise à l'abri. Parmi les autres modèles existants : le développement des CHR est arrêté depuis quelques années, et le modèle en est remis en cause ; l'intermédiation locative pouvait être une solution, mais son développement n'était pas suffisamment important à l'époque.

C'est au cours du deuxième semestre 2018 que le choix du Groupe SOS se fixe sur le statut de RHVS. Celui-ci, qui relève de la réglementation de l'hôtellerie et non pas de celle de l'hébergement – logement, a **l'avantage de permettre des dérogations vis-à-vis de certaines normes, notamment les normes PMR** (les coûts d'ascenseur par exemple auraient été intenablement financièrement), **mais aussi au fait que la construction de logements sociaux dans les quartiers politique de la ville est limitée par la loi** et nécessite des dérogations.

*« Quasiment tout le centre de Marseille est en politique de la ville, donc ça permet de déroger à ça, car une RHVS, ce n'est pas un foyer d'urgence, même si forcément ça met le public en statut de résidents. »
(Groupe SOS)*

La résidence hôtelière à vocation sociale

Les RHVS existent depuis 2007, elles sont définies dans l'article L631-11 du CCH. Il s'agit d'un hébergement commercial d'hébergement, qui peut à la fois relever de l'hébergement social et de l'hébergement hôtelier et touristique, ce qui en fait un modèle plus souple que les formules d'hébergement relevant du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) comme les CHR. Le modèle a été créé comme alternative aux hôtels meublés.

Les logements sont meublés et peuvent être loués à la journée, à la semaine ou au mois à une clientèle qui peut éventuellement l'occuper à titre de résidence principale. Ce sont les services locaux de l'État qui donnent l'agrément à un exploitant pour gérer une RHVS.

Depuis la loi Égalité et Citoyenneté de janvier 2017, l'accueil des RHVS est élargi à des nouveaux publics (personnes sans abri ou en détresse, demandeurs d'asile), afin de contribuer à la résorption des nuitées hôtelières mobilisées dans le cadre de l'urgence sociale. Dans les premières années, le public accueilli ne nécessitait pas nécessairement d'accompagnement.

Au moins 30% de son public doivent relever des publics défavorisés en difficulté de logement au sens de l'article L 301-1 du CCH (soit les personnes éprouvant des difficultés particulières à se loger et ayant besoin d'un accompagnement social ou médico-social sur site, les personnes sans abri ou en détresse, ainsi que les demandeurs d'asile) ; si plus de 80% du public relève de cette catégorie, l'exploitant doit mettre en place un accompagnement social (dont les formes sont spécifiées dans l'agrément) et mettre à disposition de quoi faire la cuisine.

Le choix d'une RHVS est ainsi d'abord pragmatique, permettant la souplesse et l'agilité nécessaires pour ouvrir rapidement les places d'hébergement.

b) Les financements d'investissement et de fonctionnement

Selon les services de l'État, le financement du projet d'hébergement de Coco Velten a bénéficié de plusieurs circonstances favorables, certaines liées à des opportunités conjoncturelles, d'autres liées au projet lui-même, qui ont facilité son financement :

- L'existence, au moment de l'élaboration du projet, de crédits d'hébergement pour pérenniser de manière importante des places hivernales, en 2018. Le projet Coco Velten a été validé par le ministère dans ce cadre.
- L'accord de la DRFIP pour financer les travaux de transformation et de mise aux normes sur des crédits de fonctionnement. On l'a vu, la position de la DRFIP est motivée par l'effet de valorisation du bâtiment, à travers un projet innovant d'utilité sociale.
- Le coût à la place, qui s'approche de celui d'un CHRS, est justifié par le caractère innovant de l'hébergement, installé dans un lieu mixte qui mêle activités économiques et activités culturelles, et l'objectif d'accès au logement autonome, qui entre dans le cadre de la stratégie Logement d'abord.

Le projet a été soutenu par les responsables du SGAR auprès des services d'État, en particulier de la DDCS qui a donc financé les travaux d'une part et le fonctionnement d'autre part, à hauteur **d'un million d'euros par an les 80 places : soit 12 500 euros la place par an** via une convention annuelle reconductible sur les crédits du BOP 177.

Ce coût à la place est supérieur à un hébergement d'urgence classique, mais un peu moindre que celui d'un CHRS¹⁷. **La RHVS permet aussi une stabilisation des ménages accueillis, puisque la durée d'accueil peut s'étendre sur toute la durée du projet Coco Velten, soit décembre 2021.**

c) Comparaison du coût d'investissement et de fonctionnement de la RHVS avec d'autres projets d'occupation temporaire à vocation d'hébergement

Ces modes de financement dérogatoires ne sont pas exceptionnels dans les cas d'occupation temporaire. Il est souvent difficile de comparer terme à terme les niveaux d'investissement, tant les sites diffèrent : locaux d'habitation, commerciaux, techniques, installation sur friche (habitat modulaire)...

Pour évaluer le volume de financement de la résidence de Coco Velten, nous le comparons à d'autres projets d'occupation temporaire :

- **les fiches projet d'un guide de l'habitat intercalaire en Ile-de-France**¹⁸ : CHU Parmentier et CHU Léon Jouhaux (ce dernier n'est pas un projet hybride, mais le CHU Parmentier fait partie d'un projet plus large intégrant une « Maison des réfugiés », équipement ouvert au public). Ils sont choisis à titre de comparaison parce que le centre d'hébergement est issu d'une transformation d'usage du bâti d'origine.

¹⁷ A titre de comparaison, le coût moyen annuel d'une place de centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) est estimé à 15 000 euros en 2018, et le coût moyen d'une place en hébergement d'urgence entre 7 000 et 8 000 euros.

¹⁸ AFFIL, *Habitats intercalaires. Suivez le guide ! Conseils et pratiques inspirantes*, 2019

- **les fiches projets d'une étude sur les projets hybrides d'occupation temporaires en Ile-de-France**¹⁹ : CHU Jourdan, centre pour migrants d'Ivry-sur-Seine.
- **les monographies comparatives faites dans le cadre de cette mission pour 3 projets** : Les Cinq Toits (Paris), la PADAF (Anthony, 92), L'Autre Soie (Villeurbanne)

L'étude des montages financier montre que :

- les opérations d'hébergement « intercalaires » n'ouvrant que rarement droit à une aide publique en investissement, les financements sont donc de nature diverse, principalement :
 - o soutien de l'État et des collectivités par des subventions directes ou dans le cadre d'appels à projet autour de l'innovation sociale ;
 - o appels à projet européens autour de l'innovation ;
 - o fonds propres des associations lorsque les frais de remise en état sont peu importants (occupation d'un bâtiment de logements) ;
 - o emprunt bancaire de l'association porteuse...
- les hébergements proposés relèvent soit de l'hébergement d'urgence généraliste, soit des hébergements destinés à des demandeurs d'asile ou réfugiés.
 - o Le fonctionnement même de l'hébergement est la plupart du temps intégralement financé par l'Etat sur les crédits du BOP 177
 - o pour les **projets d'hébergement relevant des financements État, les coûts d'investissement liés aux travaux sont parfois intégrés aux coûts de journée négociés avec les DDCS (la DRIHL en Ile-de-France) : les coûts à la place peuvent donc parfois apparaître très élevés au regard du projet social.**
- selon les projets sociaux, des financements complémentaires sont obtenus par les pilotes des politiques couvertes (ARS, CAF, Conseil départemental...)

- **Coco Velten : des coûts d'investissement comparables à ceux de projets similaires**

De manière générale, les **coûts d'investissement sont limités drastiquement lorsque le bâtiment occupé est déjà un immeuble résidentiel : c'est le cas dans deux projets étudiés à titre de comparaison**, où les coûts d'investissement (qui ne nous ont pas été communiqués avec précision) ont été dits « peu importants ».

Le tableau ci-dessous n'intègre donc que des **projets qui ont demandé des transformations d'usage, à l'instar de Coco Velten.**

¹⁹ APUR, Hébergement d'urgence : approches nouvelles, projets hybrides. Des exemples dans la métropole du Grand Paris, février 2021

Exemples de coût de l'investissement dans des projets d'habitat temporaire

Nom du projet et locaux initiaux, opérateur hébergement	Coût d'investissement	Nb de places	Coût d'investissement à la place	Durée initiale de l'occupation temporaire	Coût d'investissement à la place sur la durée de l'occupation
Coco Velten (13) <i>Locaux de bureaux Groupe SOS</i>	500 000 €	80 places (31 chambres)	6 250 €	3 ans 2019-2021	2 083 €
CHU Parmentier (75) <i>Garage (6 étages) AMLI</i>	1 800 000 € ²⁰	193 (47 chambres)	9 326 €	18 mois	6 217 €
CHU et HUDA Léon Jouhaux (75) <i>Entrepôt et bureaux Emmaüs Solidarité</i>	700 000 €	138 places (30 chambres)	5 072 €	2,5 ans	2 028 €
CHU Centre Jourdan (75) <i>Garage – parking Emmaüs Solidarité</i>	1 675 000 €	280 places	5 982 €	2 ans	2 991 €
Centre pour migrants (Ivry-sur-Seine) <i>Usine de traitement des eaux (installation de modules préfabriqués) Emmaüs Solidarité</i>	11 000 000 €	450 places (147 chambres)	24 000 €	5 ans 2017 – 2021	4 888€

Le tableau comparatif montre que **le coût du changement d'usage des locaux de Coco Velten pour de l'hébergement se situe dans la moyenne des projets qui demandent à rendre habitables des locaux d'activité** (coût à la place variant entre 5 000 et 9 000 € dans les exemples étudiés pour le guide de l'AFFIL sur l'habitat intercalaire), et plutôt dans la moyenne basse. Le coût plus élevé du centre pour migrants d'Ivry-sur-Seine provient notamment de l'installation en habitat modulaire (3 M€ pour les modules Ossaboïs), de l'ampleur du projet (nécessité de créer un modèle de rue...) et de la durée de l'occupation.

La maîtrise de ces coûts débouche sur des prestations d'hébergement en chambres collectives, la plupart du temps avec des blocs sanitaires collectifs et des espaces collectifs de restauration (réfectoire la plupart du temps, plus rarement cuisines accessibles aux ménages).

- **Des coûts de fonctionnement également dans la moyenne des projets d'hébergement « intercalaires »**

Les coûts de fonctionnement d'un centre d'hébergement « intercalaire » intègrent un certain nombre de charges « incontournables » et d'autres qui dépendent du projet.

- Les charges incontournables – à l'instar des projets pérennes : fluides, entretien, salaires et charges sociales

²⁰ Incluant travaux, AMO, honoraires et mobilier

- Les charges variables sont principalement les charges locatives : certains bâtiments sont mis à disposition à titre gratuit (c'est le cas à Coco Velten), mais ce n'est pas le cas partout.

Rappelons que la particularité du modèle économique de Coco Velten est que chacune des activités présente dans le bâtiment participe au financement d'un « budget socle » destiné à faire vivre la mixité, c'est-à-dire le projet d'animation global (activités partagées, aménagements extérieurs, chantiers participatifs, gratuité des événements culturels...). Le budget global de la RHVS intègre donc une redevance au projet Coco Velten d'environ 180 000 € par an.

Exemples de coût de fonctionnement de l'hébergement dans des projets d'occupation temporaire

Nom du projet et statut	Nb de places	Durée de l'occupation temporaire	Coût annuel à la place	Coût journalier/ place	Budget annuel global
Coco Velten (13) <i>RHVS – tout public</i>	80	3 ans	12 500 €	34,2 €	1 M€ <i>DDCS 13</i>
CHU Parmentier (75) <i>Familles, femmes seules</i>	193	18 mois	13 687 €	37,5 €	1,58 M€ sur 18 mois <i>DRIHL</i>
CHU Léon Jouhaux (75) <i>HUDA et CHU – familles</i>	138	2,5 ans	16 060 €	44 €	2,22 M€ <i>DRIHL</i>
Centre pour migrants Ivry-sur-Seine	450	5 ans	16 670 €	45 €	7,5 M€ <i>DRIHL (6,6 M€, ville de Paris, mécénat)</i>
Les Cinq Toits (75) <i>CHU – HUDA – CPH (Aurore)</i>	350	3 ans	CHU : 11 680€ CPH : 9 125 € HUDA : 10 220 €	CHU : 32 € CPH : 25 € HUDA : 28 €	3,6 M€ <i>DRIHL</i>
La PADAF d'Antony (92) Demandeurs d'asile <i>HUDA (Aurore)</i>	234	5,5 ans	10 585 € en 2020	29 € en 2020 25 € en 2021	1,2 M€ <i>DRIHL</i>

Les comparaisons montrent que la RHVS de Coco Velten que **le coût de la résidence d'hébergement Coco Velten se situe dans des fourchettes classiques pour ce type de projet**. Il est difficile de comparer terme à terme, dans la mesure où les subventions intègrent des niveaux de prestation différents pour chaque projet.

A noter cependant que dans le cas des Cinq Toits, qui propose un projet assez proche de Coco Velten, la DRIHL n'intègre pas dans sa subvention la contribution au projet : la participation au projet d'insertion par la mixité des usages et des occupations n'est donc pas financée par la dotation globale du centre.

D'après les informations recueillies, les taux d'encadrement par des travailleurs sociaux sont sensiblement équivalents, soit environ 1 travailleur social pour 25 personnes – le ratio est de 1 travailleur social (assistants sociaux et coordinateurs) pour environ 40 personnes dans l'HUDA d'Antony, où l'accompagnement social est léger car il s'adresse à des personnes en attente de réponse à leur demande d'asile. L'équipe d'animation est renforcée par la présence de bénévoles (une centaine) qui proposent des activités et sorties.

2. La transformation de bureaux en locaux d'habitation : une contrainte dans la structuration de l'accueil

Comme le souligne le Groupe SOS : « le projet d'établissement est forcément parti des contraintes du bâti. »

La nécessité de maîtriser le coût des travaux amène à faire le moins de modifications possibles au bâti existant, des espaces de bureau. **Cela explique par exemple le faible nombre de chambres individuelles, le choix de sanitaires collectifs et points d'eau à chacun des deux étages.** Chaque étage compte également une pièce cuisine, avec une installation « minimale » (4 plaques pour l'étage), un espace salle à manger et une buanderie. Le premier étage compte également un salon, une salle de jeux et ouvre sur une terrasse – tous ces espaces étant accessibles à l'ensemble des résidents.

Les 31 chambres de la RHVS proposent une offre d'accueil qui se décompose ainsi :

- 27 places pour des personnes isolées : 5 chambres individuelles, 8 chambres pour 2 personnes, 2 chambres pour 3 personnes,
- 12 places pour des couples : 6 chambres à lits doubles)
- 41 places familles : une chambre de 3 personnes, 8 chambres pour 4 personnes et une chambre pour 6 personnes.

Cette décomposition est évolutive en fonction des inclusions. Suite à la transformation d'une chambre de 4 places en un espace de vie collective, la capacité d'accueil passe à 78 personnes dans le courant de l'année.

Cette structuration des chambres, avec près d'un tiers des pièces pouvant accueillir trois personnes ou plus, aura une influence sur les attributions, car le public accueilli va très vite être majoritairement composé de familles avec enfants – ce qui n'était pas nécessairement ce qui avait été envisagé à l'origine.

3. Le projet initial : accueillir un public diversifié et donner une place aux personnes récemment à la rue, via le SIAO

La RHVS s'inscrit dans le projet social innovant que souhaitaient mettre en avant les membres du LabZéro et auquel le Groupe SOS a adhéré : celui d'un projet expérimental fondé sur la mixité des publics et la mise en mouvement des publics en situation de précarité et aux besoins et projets divers.

Le « Schéma de fonctionnement de la Résidence Hôtelière à Vocation Sociale Coco Velten pour la période d'ouverture et de lancement du projet mars à septembre 2019 », rédigé en février 2019, rappelle que le projet d'accueil de personnes sans domicile fixe est double :

- la résidence hôtelière à vocation sociale (80 places)
- un service de logements accompagnés (60 places)

La résidence de Coco Velten est pensée pour des publics sans domicile, qui ont fait appel au 115. En écho à un autre projet du LabZéro (le projet « Urgences sociales »), un des souhaits est également de privilégier des personnes « en première rupture » - afin d'éviter des épisodes longs de sans-abrisme et les effets désocialisants qui en découlent. Les premiers documents de communication présentant la RHVS le rappellent :

« Les personnes accueillies sont exclusivement orientées à Coco Velten par les Services intégrés de l'accueil et de l'orientation (SIAO), suite à l'appel du demandeur au 115. La priorité est donnée aux familles avec enfants et aux personnes arrivées récemment dans la rue. »²¹

Par rapport à une structure d'hébergement d'urgence classique, la RHVS propose un projet innovant sur plusieurs points :

- l'accueil sans limitation de durée (si ce n'est les 3 années du projet), qui doit s'adapter au projet du ménage. Cet aspect est fondamental, en lien avec les principes de Logement d'abord, dans la mesure où la RHVS soustrait ses résidents aux contraintes de l'hébergement d'urgence, qui impose son rythme à des personnes déjà vulnérables, pour leur laisser le temps long nécessaire à la reconstruction.
- l'ambition d'un accès à un logement durable (pour ne pas s'inscrire dans un parcours « en escalier » vers d'autres formes d'hébergement ou logement accompagné) – ce qui ne permet pas, cependant, l'accueil de personnes sans droit de séjour (avec une obligation de quitter le territoire, par exemple) et sans perspective, dans le temps du projet, d'une régularisation de la situation administrative.
- un projet d'accompagnement global favorisant l'insertion dans la société : l'accompagnement global est pensé à l'origine en positionnant les travailleurs sociaux de la résidence dans une posture de coordinateur des interventions pluri-disciplinaires (insertion professionnelle, prise en charge des problématiques de santé et d'addiction...) autour des personnes. La mixité de Coco Velten, qui propose un environnement mêlant des activités économiques et culturelles, ouvert aux habitants et plus largement à une diversité de publics, est pensée comme un levier de synergies, permettant des liens différents entre les résidents et les habitants, entre les résidents et les autres occupants de Coco Velten, et favorisant une dynamique d'insertion.
- des pratiques d'accompagnement renouvelées : dès l'ouverture de la RHVS, l'équipe est formée à l'approche « case management » (gestion de cas), ainsi qu'à une approche de réduction des risques (addictions). Il s'agit de pouvoir mettre en place – dans la RHVS comme dans le projet de logements accompagnés – un accompagnement innovant, qui parte des choix et capacités des résidents.
- Il est également prévu une mixité de public (femmes, hommes, familles), afin de faire de la RHVS un lieu « proche de celui d'une habitation collective de droit commun »²².
- L'évaluation en continu, avec une recherche – action (qui prend la forme d'un contrat CIFRE avec une doctorante) autour de la mesure de l'impact social de l'hébergement démarrant dès l'ouverture

Le **projet de RHVS s'inscrit en parallèle d'une seconde initiative expérimentale** qui finalement ne verra pas le jour : la création de 60 places de logements accompagnés. Ce projet avorté a été remplacé par un **projet de 30 places « intermédiation locative santé » (IML)** financées par l'Agence Régionale de Santé et la DDCS. Cet accueil de publics sans domicile fixe vivant avec une pathologie chronique ou un trouble psychiatrique repose sur un accompagnement pluridisciplinaire fondé sur l'empowerment des personnes et une démarche de case management (gestion de cas).

30 places IML santé : « Coc-Home »

En plus des places d'hébergement à Coco Velten, un projet de **30 places en intermédiation locative santé** (en sous-location) a été négocié et conventionné avec l'ARS (et la DDCS (à hauteur de 7500 euros la place).

²¹ Flyer « Coco Velten – Hébergement », sans date

²² Comité des partenaires du 28 mars 2018, dossier préparatoire

Le directeur adjoint de la RHVS et le coordonnateur de la RHVS partagent chacun leur temps de travail à 50% sur Coco Velten et à 50% sur ce projet expérimental d'un an lancé en décembre 2019 et intitulé « **Coc-Home** ».

Les personnes sont orientées par l'hôpital psychiatrique ou les CMP ou encore par l'équipe de rue MARSS (qui occupe un local à Coco Velten). Les bénéficiaires ont des besoins psychiatriques modérés. Les appartements en IML sont tous dans le centre et dans le nord de Marseille. Pour l'accompagnement, l'équipe est composée d'une éducatrice à plein temps, d'une infirmière à plein temps et d'un médiateur pair-aidant de santé à 75%.

Le circuit d'orientation passe par le SIAO, qui diffuse les offres d'appartement à des prescripteurs. Le SIAO fait le pré-diagnostic administratif et financier et Marss AP-HM est chargé de l'évaluation médicale, en amont de l'orientation sur le logement.

En mars 2020, **6 personnes bénéficient du projet et 10 appartements sont disponibles.**

4. Une inclusion des publics organisée via des consortiums de partenaires locaux

Le projet de RHVS va très vite sortir des schémas classiques d'admissions au travers du SIAO. L'ouverture de la résidence a été retardée par les aléas des chantiers, et les services de l'État souhaitent que celle-ci démarre l'accueil au plus vite. L'équipe de la RHVS se veut cependant attentive à ce que le public accueilli permette de faire vivre le projet social en cours de construction.

Le responsable des inclusions et de la coordination des parcours des résidents revient sur le processus des inclusions :

« Quand je me suis retrouvé à devoir m'occuper de l'inclusion, mon directeur m'a dit qu'au titre de l'expérimentation, on n'était pas soumis aux orientations du SIAO, c'était des admissions directes sans plus de consigne. Mon numéro de téléphone a été diffusé car on était attendu par la société civile, le secteur social et le SIAO, donc j'ai eu une pluie diluvienne d'appels dans tous les sens et j'avais une double pression : celle de ma direction pour remplir vite et celle de mes équipes pour remplir bien. » (coordonnateur RHVS)

Face à cette double injonction (remplir vite et remplir bien), le coordonnateur demande à sa direction de reprendre la main sur les admissions, ce qui lui est accordé. C'est dans cet objectif que se sont alors mis en place plusieurs **consortiums permettant d'orienter les publics vers la RHVS sans passer par le SIAO** :

« Avec le SIAO, ça peut être compliqué d'être agile et souple, donc on s'est mis d'accord avec eux pour expérimenter sur ce site et de penser autrement les inclusions. Car eux, ils sont débordés. Pour une place disponible, ils ont potentiellement 200 demandes, donc comment sélectionner ? Nous, on fait le pari que c'est la personne qui compte avant tout et on part de son parcours pour voir comment un temps à la RHVS peut l'aider à avancer. » (Groupe SOS)

Le coordonnateur décide de mobiliser des **partenaires exerçant à proximité de la RHVS et pouvant continuer leur accompagnement puisque l'équipe de travailleurs sociaux de la RHVS n'était pas suffisante pour suivre et accompagner 80 personnes.** Les financements RHVS ne permettent en effet pas d'accompagnement social intensif, alors qu'il est nécessaire pour la plupart des résidents :

« Il n'y avait que 2,5 ETP de travailleurs sociaux pour 80 personnes... un seul veilleur de nuit pour 80 personnes et 0,5 ETP de coordination pour moi et 0,5 pour le directeur adjoint... Donc on était léger en RH, donc je me suis fait la réflexion suivante : si on doit s'occuper des gens, on doit faire attention au collectif car la multitude sociale est un cocktail explosif avec des jeux de communauté, du racisme, des risques de décompensation... (...) Si on doit faire de l'accompagnement social global, c'est mort pour 80 personnes avec seulement 2,5 ETP... Donc j'avais une pression à orienter et inclure bien, d'où l'idée de consortiums. Tout le monde m'appelait pour faire rentrer du monde mais on ne voulait pas faire de clientélisme... et il fallait bien choisir, donc je me suis dit qu'on ne prendrait que les personnes où les prescripteurs

continueraient l'accompagnement social. Nous, on serait coordonnateur de parcours et en charge de la vie collective et on aurait des acteurs accompagnants autour des personnes. » (coordonnateur RHVS)

Au printemps 2019, le projet d'organiser les admissions via des groupements de prescripteurs prend forme. Le coordinateur réunit les partenaires qu'il a pressentis ou qui l'ont sollicité pour décider ensemble des processus et modalités d'inclusion, et de la répartition des tâches dans les suivis, jusqu'à la sortie. L'idée est de ne pas laisser la RHVS décider seule des entrées et sorties, mais de s'appuyer sur les partenaires orientateurs et accompagnateurs pour cela.

Cinq consortiums de partenaires sont alors mis en place ou pressentis, avec des acteurs qui interviennent dans une certaine proximité, pour pouvoir poursuivre l'accompagnement.

Les 5 consortiums pressentis pour l'orientation et le co-accompagnement

Mission de résorption de bidonvilles pour les publics roms	Mission d'insertion post-carcérale	Mission d'aide aux femmes victimes de violences conjugales	Mission pour les personnes en situation de précarité et souffrant de fragilités psychiques	Mission d'accompagnement socio-professionnel des 18-25 ans
AMPIL Médecins du monde Rencontres tsiganes L'école au présent	SAS Les Baumettes Droit à l'hygiène Nouvelle aube	L'Amicale du nid, SOS Femmes Accueil de jour Marceau Culture du Coeur	CSAPA Bus Méthadone, CAARUD 31/32, Soliha Provence Secours catholique	Mission locale (garantie jeune) CHRS ARS du Groupe SOS.

Source : entretien avec le Groupe SOS

Dès lors, **les admissions devaient s'effectuer à partir des orientations de ce pool de partenaires avec qui travaillent les équipes de la RHVS, coordonnateurs de parcours.** Ces admissions sont validées **a posteriori** par le SIAO (la RHVS s'engage à l'informer de l'entrée dans les 72 heures) et un co-accompagnement devait en principe être effectué par les travailleurs sociaux de la RHVS et les équipes des associations partenaires.

D'après le bilan 2019 de la RHVS, **la moitié des personnes hébergées sont arrivées par le biais des consortiums.**

Le projet d'établissement de la RHVS s'inscrit donc dans une logique partenariale et locale, mais fait valoir son caractère d'expérimentation pour s'extraire des modalités réglementaires d'admission et créer les siennes propres. Ce projet de consortiums avec des référents accompagnateurs extérieurs n'a cependant pas perduré. (cf. partie suivante)

5. Synthèse – Leviers et points de vigilance sur l'adaptation du projet social aux contraintes d'un bâti temporaire

Les leviers pour le montage et l'ouverture de la structure d'hébergement	Les points de vigilance
- Le choix d'un statut qui permet les dérogations nécessaires à l'installation dans un QPV, et suffisamment souple pour permettre une ouverture rapide (RHVS). Un statut intéressant pour des projets d'hébergement temporaire.	- Le statut de RHVS apparaît intéressant pour concilier projet temporaire d'hébergement et projet d'accompagnement innovant : il demande sans doute à ce que la durée d'occupation soit

<ul style="list-style-type: none"> - La possibilité de financer l'investissement sur des crédits de fonctionnement du BOP 177 - L'innovation dans l'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de condition de durée d'occupation (adaptation à la temporalité du projet des personnes) ▪ L'objectif de l'accès à un logement durable ▪ le projet Coco Velten et sa mixité de fonctions vus comme des leviers pour les parcours d'insertion des résidents ; ▪ la formation au case management, à l'approche rétablissement et à la réduction des risques, ▪ accueil d'un salarié pair-aidant... - Le choix de la mixité des publics, pour une ouverture large, et une volonté de s'approcher d'un modèle de résidence de droit commun - Une attente forte dans l'environnement au regard des besoins d'hébergement dans la ville de Marseille 	<p>suffisamment longue pour organiser un accès au logement autonome.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes du bâti et de la conversion de bureaux en logements : des chambres partagées, tout le reste en collectif. Cela a un impact fort sur la cohabitation de personnes précaires avec des profils et expériences très différentes, et donc sur l'attention à avoir sur le niveau de mixité pour assurer une sérénité de la vie collective. - Une expérimentation sur le mode d'admissions et de partenariat avec l'environnement (les consortiums) qui n'était pas prévue et a été mise en place très rapidement. L'approche de coordination de parcours demande sans doute à être davantage formalisée avec le partenariat
--	---

F. L'appel à projets et la sélection des locataires de Plateau urbain

1. La procédure de sélection pour les ateliers bureaux

Du côté du volet économique du projet, **l'appel à candidatures pour les ateliers-bureaux est lancé de septembre à novembre 2018 : il est mis en ligne sur le site de Plateau Urbain.**

Présentation du projet dans l'appel à candidatures

« L'occupation temporaire de l'immeuble aura une durée de 36 mois à compter de début 2019. L'intention est de rassembler dans un même lieu la plus grande diversité de pratiques - projets associatifs, économiques, culturels, artisanaux... - pour leur permettre de se développer, de s'enrichir mutuellement, de trouver ensemble des modalités de travail et de vie en commun en adéquation avec les défis de notre temps, à toutes les échelles.

Ce projet sera l'occasion d'expérimenter les conditions d'un partage d'espace entre populations précaires, acteurs culturels, structures locales, jeunes entreprises et grand public. Chaque type d'occupant disposera de ses propres espaces privés, d'espaces partagés, mais aussi d'espaces communs et extérieurs ouverts sur le quartier. Un des objectifs de Coco Velten est de mettre en place une appropriation collective et citoyenne de ce bâtiment et de ses alentours, fondée sur la société civile, en bonne intelligence avec les acteurs publics locaux. L'intention est aussi de favoriser l'ancrage local du projet en travaillant avec les associations et commerçant.e.s du quartier. »

L'appel à candidatures s'adresse à des structures « issues du champ associatif, culturel, artisanal et de l'économie sociale et solidaire, ainsi que de jeunes entreprises locales ». Le montant de la redevance

d'occupation (charges comprises, non assujettie à la TVA) s'élève à 10 €/m²/mois²³. Ces frais couvrent les fluides (eau, électricité) et l'accès collectif à une connexion interne, et il est expliqué que les occupants auront également accès à des espaces collectifs et à des services mutualisés.

Ces redevances participent à la présence sur place d'une équipe de coordination. Mais il est également demandé aux structures occupantes de participer aux frais d'utilisation et de gestion du bâtiment. Chaque structure s'engage à fournir l'équivalent de 2 heures mensuelles par personne pour s'impliquer dans le projet Coco Velten.

Trois critères principaux de sélection sont mis en avant :

- 1) la mixité des activités des structure, afin d'avoir une complémentarité dans les types de structures et les champs d'intervention représentés ;
- 2) la volonté d'intégration dans le projet global du site et d'implication dans une démarche collective (partage de connaissance, mutualisation de matériel, entraide avec les autres usagers du lieu, propositions de projets communs, etc.)
- 3) l'apport existant ou potentiel du projet de la structure au quartier.

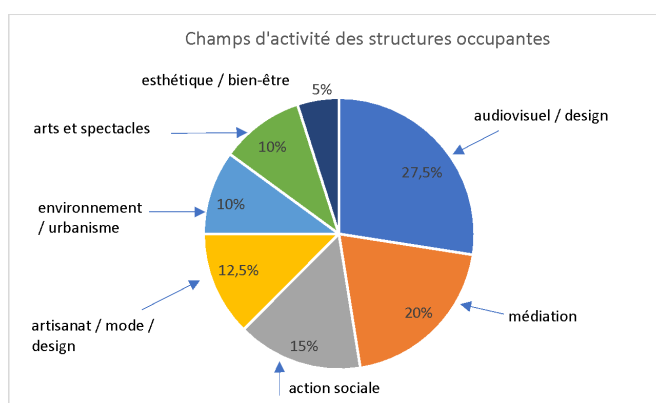
En octobre 2018, la référente salariée de Plateau urbain arrive sur le site. L'appel à candidature vient d'être lancé : elle organise des visites du site (les candidats pouvaient choisir trois locaux et donner un ordre de préférence), puis rencontre les candidats et participe à la sélection des lauréats en concertation avec les équipes du Groupe SOS et de Yes We Camp.

92 structures ont candidaté pour les ateliers – bureaux de Coco Velten.

En décembre 2018, 38 porteurs de projets exerçant dans une diversité de secteurs d'activité sont sélectionnés et préparent leur arrivée sur le site au début de l'année 2019.

Un peu plus de la moitié des structures sont des associations, qui interviennent dans les secteurs du social, de la médiation / citoyenneté, de l'audiovisuel. Le reste se partage entre des indépendants et des artistes indépendants et quelques entreprises (auto-entreprise, SCOP, SAS, SARL...).

Le premier bilan fait par Plateau Urbain identifie 7 champs d'activités couverts :



²³ A priori, ce tarif (120 € / an / m²) se situe clairement dans la fourchette basse des locations de bureaux à Marseille. Les différents sites d'immobilier de bureau donnent une fourchette entre 120 et 320 € / m² pour l'année 2018 (<https://immobilier.cbre.fr/blog/bureaux/bureaux-en-region-un-m2-combien-deuros-au-1er-semester-2018/>) et un loyer moyen de 161 € / m² en 2020 (<https://www.bureauxlocaux.com/prix-marche/bureaux/bouches-du-rhone-13>).

A leur arrivée, Plateau Urbain a interrogé les structures sur leurs motivations : c'est le fait de pouvoir être en lien avec d'autres structures qui a le plus motivé les structures lauréates (54% d'entre elles).

Un peu moins d'un quart des répondants au questionnaire de Plateau urbain déclare lancer son activité / association : 10 structures et un collectif se sont montés à l'occasion de la candidature à Coco Velten. Il s'agit généralement de micro-structures, allant de une à quatre personnes environ.

Le dernier quart souhaitait s'installer pour s'ancrer dans un nouveau territoire : 9 structures souhaitaient soit créer une antenne sur le territoire, soit déménager de Paris à Marseille.²⁴

2. Les structures présentes : une connaissance des projets d'occupation temporaire, des tiers lieux et espaces de co-working

16 structures (dont 3 ont quitté Coco Velten) ont été interrogées dans le cadre de cette évaluation. Elles sont présentées plus précisément dans la partie suivante. Les entretiens confirment que leur candidature relève de plusieurs facteurs :

- une connaissance antérieure de Plateau Urbain ou Yes We Camp ;
- un intérêt pour les projets d'occupation temporaire, les tiers lieux et les espaces de co-working ;
- un besoin de trouver une implantation à un coût raisonnable – la localisation du site, en centre ville, étant là particulièrement attractive ;
- une convergence entre leurs valeurs et celles portées par Coco Velten (mixité, collectif...) ;
- un souhait d'être dynamisé dans leur projet professionnel par la rencontre avec d'autres structures, de trouver ou développer un réseau, l'espoir de trouver des partenaires de projet.

La majorité des structures interrogées connaissait déjà Plateau Urbain ou Yes We Camp avant de candidater pour une place. Leur connaissance des deux organismes leur a permis d'être informées de l'appel à projet de Coco Velten après sa publication sur le site internet de Plateau Urbain.

Ce sont donc des structures déjà familières avec les concepts de co-working et de tiers-lieux qui se sont saisies de l'offre de Coco Velten. Les structures interrogées ont souvent fait référence aux Grands Voisins dans nos entretiens, et certaines sont issues d'établissements comme La Ruche ou le Carburateur à Marseille :

« On était hébergé au Carburateur et on a entendu parler de Coco Velten. Ça correspondait mieux à nos valeurs, en plus venant de Paris on connaissait les Grand Voisins, et vraiment la réhabilitation et l'occupation de bâtiments inoccupés c'est dans l'ADN de nos valeurs professionnelles. » (Atelier Aïno – SCOP d'architecture)

*« Je connais bien Yes We Camp et j'adhère bien à leur projet. Quand j'ai entendu parler de Coco Velten j'étais particulièrement sensible à ce qui s'était fait aux Grands Voisins. En plus, jusque-là on était hébergés par la Ruche, mais on avait besoin de changer de locaux. Donc finalement la candidature, c'est né d'une **adhésion au projet global de Coco Velten et aux valeurs de Yes We Camp, du fait de se dire qu'on allait pouvoir continuer à être dans un écosystème dynamique et correspondant à notre champ d'activité.** » (Mom Sud – pratique artistique et culturelle des enfants)*

Pour la plupart des occupants, l'appel à projet a été une opportunité : pour lancer un projet, pour trouver des conditions de travail plus adaptées. Plusieurs d'entre elles sont de très jeunes structures, encore peu solides financièrement, et qui avaient du mal à trouver des espaces de travail adaptés à leur budget.

²⁴ Source de toutes données : dossier de présentation du projet Coco Velten, Comité des partenaires du 28 mars 2019

« On voulait déménager à Marseille et quand on a vu la candidature via Plateau urbain ça a été un déclencheur pour partir et candidater, car on ne trouvait pas d'ateliers abordables à Paris, on travaillait chez nous et ça nous pesait. » (Klima Intérieur – art, design, artisanat)

Cela explique en partie le décalage entre la volonté de recruter des structures locales et la typologie des structures implantées *in fine*.

En effet, peu de structures sont issues du quartier environnant. Sur une trentaine de structures²⁵, environ la moitié est originaire de Marseille, trois travaillent à l'échelle de la région PACA, et plus d'une dizaine travaillait à Paris et s'est installée récemment à Marseille, voire occupe ses premiers bureaux marseillais à Coco Velten.

a) Des structures motivées par les valeurs portées par Coco Velten et par la mise en pratique commune de ces valeurs dans un espace correspondant à leurs besoins

Questionnées sur leurs motivations à intégrer le projet, les 16 structures interrogées pour cette enquête ont avant tout indiqué qu'elles souhaitaient pouvoir travailler en lien avec d'autres structures. Elles étaient souvent en recherche d'espaces de co-working, et Coco Velten proposait un plus, le projet collectif. Le **partage de valeurs communes avec les autres occupants des ateliers bureaux et avec les trois structures gestionnaires de Coco Velten** constitue l'un des principaux arguments ayant encouragé leur candidature, avec l'envie de participer (et de profiter de) à une dynamique collective :

*« On a une autre motivation : il y avait pour moi une panne de la politique de la ville et du droit commun sur ce territoire, et on **avait des enjeux de dynamique collective**. Donc Coco Velten s'installait dans un quartier d'histoire migratoire en mutation avec **une intention de mixité sociale, et de redynamisation du tissu associatif et d'habitants, donc on avait toute notre place dans ce projet-là** ». (Ancrages – centre de documentation, formation et médiation culturelle)*

*« Depuis que l'asso existe on a eu des moments de partage de bureaux, mais peu, on était souvent seuls. **Cela nous plaisait de participer à un projet, à une dynamique collective. Cela va plus loin que du co-working, le projet vecteur de mixité sociale, cela nous intéressait, évoluer avec des structures dans un secteur proche du nôtre, le secteur socio-culturel, on espérait pouvoir rencontrer d'autres structures, éventuellement monter de nouveaux projets...** » (Tabasco Video – projets audiovisuels participatifs)*

*« On connaissait des gens qui travaillaient à Plateau Urbain à Paris, ils savaient que l'on cherchait un atelier pour notre structure d'arts visuels, ils nous ont parlé du projet. On était déjà dans une stratégie collective pour trouver des ateliers en groupe, et qu'on avait l'idée naissante de créer une synergie autour de l'image et de la radio, de l'audiovisuel. On s'est retrouvé dans l'appel à projet : **Il nous a paru logique participer au projet des uns et des autres. La co-construction fait partie de notre dynamique, et nous avons un lien au quartier.** » (VOST collectif)*

Le prix et l'emplacement de Coco Velten ont également motivé pour ces structures, qui pour la plupart ne pouvaient pas prétendre à occuper des bureaux « classiques » dans le centre de Marseille pour des raisons financières. Pour une partie des occupants (notamment les indépendants), ils ne pouvaient pas louer de lieu et étaient contraints de travailler à domicile, ou étaient hébergés par d'autres structures. Coco Velten répond à un réel besoin pour ces structures, disposant le plus souvent de peu de moyens et étant dans une phase d'amorçage ou de développement de leurs activités. Pour d'autres, l'appel à projet a constitué une opportunité, en phase avec des besoins de locaux.

²⁵ Traitement issu des entretiens réalisés avec 16 structures et des recherches sur les sites internet des autres ateliers bureaux de Coco Velten. Ces données sont partielles.

« Aujourd’hui on a de plus en plus de personnes qui travaillent de façon indépendante. Quand on travaille de façon indépendante, c’est bien de pas rester chez soi. » (Europart – association de conseil en politique publique)

« Pour notre asso, cela tombait bien, car on était hébergés dans un bâtiment du Département, et on avait une convention d’occupation qui allait s’arrêter. On se demandait où s’installer après. » (Tabasco Video)

III. 2019 - 2020, ouvrir et « faire vivre » le projet au quotidien et dans le temps

Un an après la décision de lancer le projet, l'ouverture du site Coco Velten se prépare, étape par étape :

- En janvier 2019, les premiers occupants s'installent dans les ateliers et bureaux gérés par Plateau urbain.
- En mars 2019, le recrutement des équipes des trois opérateurs est finalisé et plusieurs instances de suivi et animation du projet sont mises en place : un comité de pilotage stratégique associant les porteurs de projet et le SGAR, un comité des partenaires, plus institutionnel, élargi à l'ensemble des financeurs du projet, et un conseil de vie du projet. A ces instances s'ajoutent plusieurs espaces de réunions très régulières entre les équipes sur site des 3 porteurs de projet, et des réunions plus thématiques, qui permettent un suivi opérationnel en continu de la vie du projet.
- En mars 2019, un premier étage de la RHVS est ouvert, tandis qu'un second accueille de nouveaux résidents à partir de juin 2019,
- En avril, le bâtiment est inauguré par le Premier ministre Édouard Philippe, et l'offre d'animation commence.

Parallèlement, les travaux continuent.

Le deuxième semestre 2019 est celui où le projet se déploie vraiment dans toutes ses dimensions opérationnelles. Tous les objectifs sont donc recherchés en même temps : faire vivre une programmation ouverte au public, et notamment le projet de restauration, créer et animer une dynamique collective entre les trois entités du projet, inscrire Coco Velten dans le paysage associatif local...

Cela se traduit par une grande effervescence, de nombreuses décisions à prendre en urgence, et un investissement extrêmement important des équipes nouvellement arrivées.

Cette partie revient sur la période allant de janvier 2019 à mars 2020, période à laquelle le projet est contraint d'être fermé au public dans le contexte de crise sanitaire liée au coronavirus.

A. Janvier- avril 2019 : la préparation de l'ouverture du site

1. Les équipes pour lancer puis faire vivre le site

Les équipes des trois structures ont été recrutées au fur et à mesure de l'avancée du projet et sont au complet à partir de mars 2019.

Des stagiaires et des volontaires en service civique viendront enrichir les équipes de Yes We Camp dans le deuxième semestre 2019.

Les équipes impliquées dans le groupement Yes We Camp – Plateau urbain – Groupe SOS (fin 2019)		
Yes We Camp Directeur Nicolas Détrie	Plateau urbain Directeur du développement Paul Citron	Groupe SOS Directeur territorial Philippe Duret
Coordination et gestion du site : <ul style="list-style-type: none"> Architecte Coordinatrice des partenariats Coordinatrice artistique Programmation et communication Jardin Commun Cantine : <ul style="list-style-type: none"> Coordinatrice cantine Coordinateur cantine serveur Fonctions supports et techniques : <ul style="list-style-type: none"> Direction technique Référent technique Graphisme et signalétique Graphisme et signalétique Concierge Stagiaire et volontaires en service civique : <ul style="list-style-type: none"> Service civique Web reporter Service civique jardin commun Service civique art Service civique chantiers participatifs Stagiaire régie 	<ul style="list-style-type: none"> Référente ateliers-bureaux 	Direction : <ul style="list-style-type: none"> Directeur adjoint Coordonnateur des équipes RHVS Accompagnement des résidents : <ul style="list-style-type: none"> Coordinatrice de parcours Coordinatrice de parcours 3 accueillants jours 2 accueillants nuits Pair Aidant Stagiaire et volontaires en service civique : <ul style="list-style-type: none"> 2 stagiaires Service civique médiation Evaluation des parcours des résidents : <ul style="list-style-type: none"> Doctorante en Cifre

L'équipe de Yes We Camp compte 11,8 ETP fin 2019 et 3 ETP de stagiaires et volontaires en service civique. Le budget prévisionnel 2020 (fait avant l'épisode du Coronavirus) envisageait de faire diminuer quelque peu le temps de travail de « l'équipe socle » (11,2 ETP), mais en créant un mi-temps consacré au soutien à la privatisation des lieux, afin d'appuyer la stratégie pour faire entrer des recettes.

Les dépenses salariales de Yes We Camp devraient atteindre un peu plus de 1,1 million d'euros en trois ans, soit 90% des subventions prévisionnelles « du programme socle » (tout ce qui est mis en œuvre pour faire vivre le projet d'animation) sur trois ans.

On relèvera ici le modèle salarial de Yes We Camp, qui repose sur un double choix : la mobilisation de jeunes salariés diplômés, payés très légèrement au-dessus du SMIC, avec un salaire équivalent pour tous les membres de l'équipe ; le recours à de nombreux emplois aidés (services civiques) et stages.

Dépenses salariales pour l'équipe de gestion de Yes We Camp (à vérifier)

	Réalisé 2018	Prévisionnel 2019	Réalisé 2019	Prévisionnel 2020	Prévisionnel 2021	Total sur la durée du projet
Nombre d'ETP salariés	3,5 ETP	8,9 ETP	10,3 ETP 11,8 ?	11,2 ETP	10,6 ETP	
Nombre d'ETP stagiaires et services civiques	1 ETP	3 ETP	3 ETP	6 ETP	6 ETP	76 000 €
Salaires	125 000 €	335 000 €	321 000 €	360 000 €	342 000 €	1 148 000 €

Source : budget provisoire, janvier 2020

L'équipe du Groupe SOS compte quant à elle 11 ETP (16 personnes fin 2019) :

- un coordinateur d'équipe et un directeur adjoint
- 3 accompagnateurs de parcours pour l'accompagnement personnalisé : une Éducatrice de Jeunes Enfants, un éducateur et une CESF,
- 6 accueillants chargés de l'accueil, de la sécurité de la résidence et du savoir-habiter : 3 accompagnants de jour et 3 accompagnants de nuit.
- un agent polyvalent,
- administratif : un cadre administratif et de gestion, un agent administratif, un chargé qualité
- une doctorante en CIFRE accompagne le projet de RHVS sur un mi-temps, tout en menant sa thèse de doctorat
- un travailleur pair (bénévole)

Plateau urbain a embauché de son côté une coordinatrice pour les ateliers-bureaux.

En raison de la durée de trois ans, les équipes ont dû être recrutées en CDI. Cela n'est pas le cas pour tous les projets d'occupation temporaire où les CDD sont d'usage lorsqu'il s'agit de périodes courtes de projet.

La durée du projet nécessite donc d'intégrer la question de l'anticipation de la fin du projet et du repositionnement des équipes. Cela est important en termes d'image (éviter les licenciements dans un projet innovant qui se veut à forte valeur sociale ajoutée), mais aussi en termes de gestion des ressources humaine, pour les équipes sur place qui apprécient le caractère temporaire du projet, ont pour beaucoup fait le choix de s'investir dans ce site pour cette raison, et peuvent souhaiter retrouver un travail proche par la suite.

La gestion des ressources humaines est un enjeu financier, mais aussi humain. L'enquête montre que **les équipes du site sont fortement investies dans leur travail, parfois difficile.** Le caractère mouvant, toujours en évolution, du projet est à la fois un facteur de motivation pour elles, mais aussi une difficulté.

Entre le lancement du projet et fin 2019, trois départs ont eu lieu : une cheffe de projet de Yes We Camp, le directeur adjoint de la RHVS, non reconduit après sa période d'essai, et une assistante sociale exerçant à la RHVS. Cela s'explique notamment par la difficulté et l'exigence d'un site en occupation temporaire qui demande à dépasser les conditions de travail traditionnelles et qui exige une souplesse dans l'exercice des fonctions de chacun. Les dirigeants des structures opératrices notent en outre l'impact émotionnel d'un travail dans un milieu instable pouvant apparaître insécurisant :

« Côté RH, c'est presque des métiers à inventer. C'est du temps, de la capacité émotionnelle, on observe une surdose d'investissement personnel des équipes. Ce sont des projets intenses, « urgents », dont les conditions de montage doivent être bien définies. Une cheffe de projet YWC est partie après 6 mois car elle avait sous-dimensionné le niveau d'investissement que cela requiert. » (Plateau urbain)

De son côté, une assistante sociale embauchée par le Groupe SOS n'a pas souhaité rester à son poste. Là aussi, c'est l'aspect « bricolé » du projet, obligeant à des adaptations permanentes, qui a pu perturber la professionnelle.

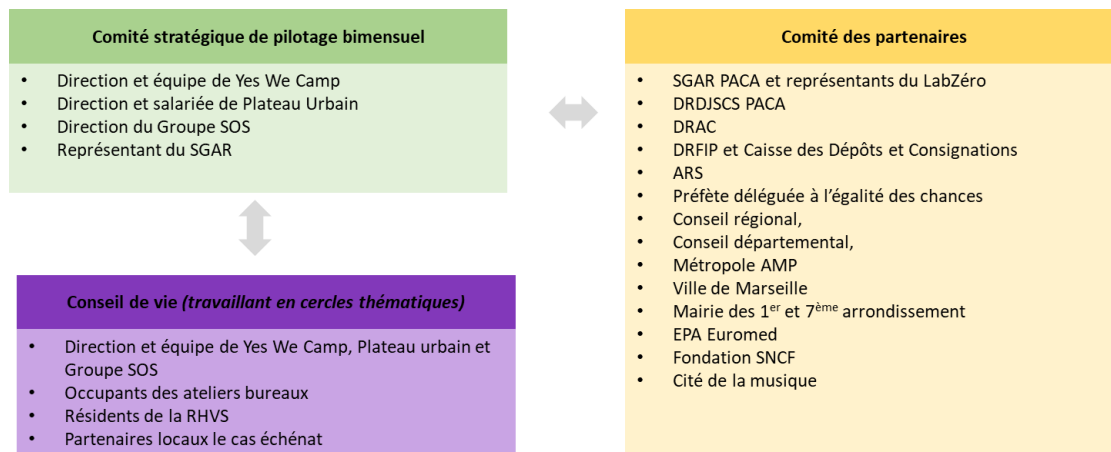
« L'assistante sociale a tenu 15 jours car ça ne lui allait pas comme projet, trop lyrique et bordélique... On l'a remplacé par une educ. Mais on doit trouver des assistantes sociales qui arrivent à faire le pas de côté car c'est chaud le temporaire, l'expérimental, le tout public... » (Groupe SOS)

En site temporaire, les fiches de poste ne sont pas figées et les heures des salariés ne sont parfois pas comptées pour aller vite et ouvrir rapidement et bien. Cela touche les équipes des trois opérateurs, mais on notera en plus l'isolement (relatif) de la salariée de Plateau urbain qui est seule

représentante de la coopérative sur le site. Quant au projet de RHVS, il repose fortement sur l'investissement des équipes du Groupe SOS qui ont pu se sentir mises sous pression de la part de leur hiérarchie, elle-même sous pression de la DDCS qui souhaitait voir le projet ouvrir rapidement.

2. Les instances de pilotage et de suivi du projet Coco Velten

Plusieurs comités ont été mis en place pour piloter et suivre le projet de Coco Velten ainsi que le présente le schéma ci-dessous.



▪ Le comité des partenaires annuel

Le comité des partenaires est **pensé pour maintenir le lien entre les porteurs de projet et l'ensemble des financeurs. Les porteurs de Coco Velten lui donnent les objectifs suivants :**

- Suivi du projet, participation aux échanges sur la conduite de projet,
- Participation à la démarche de capitalisation et d'essaimage de la méthode,
- Mobilisation des partenaires pour pouvoir aux éventuels besoins du projet.

Un premier comité des partenaires se tient le 28 mars 2019, trois jours après l'inauguration de l'ilot Velten dans le cadre du projet ANRU. L'objectif est de rendre compte de l'avancement du projet, tout en préparant l'ouverture très prochaine du site. Tous les financeurs y sont conviés.

Le Comité des partenaires doit se réunir une fois par an. Une nouvelle réunion du comité des partenaires était prévue mi-mai 2020 après un peu plus d'un an d'ouverture du site. Elle a été repoussée à septembre 2020, du fait de la crise sanitaire et du second tour des élections municipales, mais n'a pas pu se tenir à cette période non plus.

Les entretiens montrent qu'il n'est pas facile de concilier les attentes de chacun. Certains partenaires, à l'instar de la Caisse des Dépôts, sont principalement intéressés par la valorisation des conditions de reproductibilité du projet, plutôt qu'à son suivi formel. En revanche, des acteurs techniques, qui ont soutenu le projet, s'intéressent au suivi plus qualitatif du projet, comme le service Habitat de la Métropole.

« On a sollicité YWC pour un entretien en septembre 2019. On souhaitait voir comment ça s'était passé et rencontrer le directeur de la RHVS, mais il venait de partir et ils ne sont pas revenus vers nous. On a eu une fin d'année compliquée, donc ça s'est un peu arrêté comme ça. Pour des raisons budgétaires, on a clôturé l'action à la fin de l'année, mais sans faire de réunion de bilan. On a un bilan financier, mais

sur le qualitatif, sur le contenu, on n'a rien. (...) En revanche nous, **on aimerait bien revenir voir le projet**. [...] Il y a eu des comités de pilotage organisés par le SGAR, mais la métropole a été invité par le haut, et donc nous qui avons suivi le projet, on a jamais été invité. » (Métropole AMP, service habitat)

- **Un comité stratégique de pilotage bimensuel : les « Réunions stratégie »**

Le 23 janvier 2019, un premier comité de pilotage stratégique réunit les équipes de Yes We Camp, de Plateau urbain et du Groupe SOS, et un représentant du SGAR.

Les « réunions Stratégies » se réunissent tous les deux mois depuis janvier 2019 pour suivre l'évolution du site, ses actualités et sa gestion. Il s'agit d'une instance de réflexion stratégique et décisionnelle sur le développement du site : suivi budgétaire, suivi des différents chantiers et projets, communication sur le projet, régulation des relations entre les trois partenaires.

Au total, sept réunions bimensuelles ont eu lieu entre janvier 2019 et juin 2020²⁶.

- **Le conseil de vie du projet**

Un conseil de vie est lancé à partir de juillet 2019. Cette instance associe les pilotes du projet, les ateliers bureaux, les résidents, les animateurs et participants de différents cercles thématiques (végétalisation, programmation, Radio Coco, aménagements extérieurs...) et des partenaires de l'îlot Velten.

4 conseils de vie ont eu lieu entre avril 2019 et mars 2020. L'objectif est là de faire vivre le projet Coco Velten, par l'implication de l'ensemble de ses acteurs, dans une gouvernance horizontale.

La participation des résidents de la RHVS au conseil toujours été recherchée, mais s'est révélée difficile – seul un ou deux résidents, inscrits dans l'activité Coco Velten (cantine...) y ont assisté. Le Groupe SOS tente depuis peu de mobiliser davantage certains résidents :

« Pour les séminaires Yes We Camp autour de Coco Velten, il n'y avait pas de résident. On se posait la question de "comment on fait pour que les résidents viennent plus ?", mais il n'y avait aucun résident. (...). Pour pallier ce manque, le dernier conseil de Coco a été fait dans la salle à manger des résidents. Donc on a un mouvement pour plus de participation des personnes. C'est en cours. » (Groupe SOS)

Au-delà des réunions « en plénière », des cercles thématiques font vivre les différents projets autour de l'animation du projet collectif.

3. Les réunions opérationnelles pour l'animation de la vie du projet

La mise en œuvre du projet demande un investissement très important à l'équipe. Pour mener tout de front et maintenir la vision d'ensemble du projet, de très nombreux moments de concertation sont organisés entre les membres de l'équipe Coco Velten. Au moins deux ont lieu très régulièrement :

- **Les réunions pilotage.** Elles réunissent chaque semaine les responsables de l'équipe présente sur site des trois porteurs de projet, pour évoquer les sujets d'actualité et permettre une prise de décision rapide.
- **Les réunions équipe socle** (YWC et la coordonnatrice des ateliers – bureaux – Groupe SOS) permettent un suivi « au fil de l'eau » : elles ont lieu également toutes les semaines depuis janvier 2018.

A cela s'ajoutent :

²⁶ En annexe 4, les sujets travaillés en réunion stratégie

- des réunions de programmation 2 à 3 fois par mois, internes à l'équipe Yes We Camp,
- les cercles thématiques déjà évoqués autour des projets (végétalisation...),
- les moments partagés proposés aux ateliers bureaux : petits déjeuners entre ateliers, repas d'étage...

Signalons également **le conseil de maison** de la RHVS, qui se consacre à la vie collective au sein de la résidence. Selon le Groupe SOS, une vingtaine de résidents sont présents à chacune de ses séances.

4. Avril 2019, l'inauguration officielle du projet Coco Velten

Quelques événements sont organisés à partir de mars 2018, à l'occasion de l'ouverture du site. Le comité stratégique envisage de ne pas faire de « temps forts institutionnels »²⁷, mais réfléchit à organiser plusieurs temps forts, permettant de cibler des publics et partenaires différents, pour faire connaître le lieu et son projet.

Enfin, **une inauguration est faite par le Premier Ministre Édouard Philippe le 12 avril 2019, accompagné de certains ministres et de nombreux officiels.**

Cette inauguration très politique a donné *de facto* une forte visibilité au projet. Les témoignages montrent qu'elle a suscité des réactions très différentes selon nos interlocuteurs. D'un côté, les services de l'État, mais aussi la Banque des territoires, y ont vu une valorisation de l'expérimentation publique et sociale, et donc de leur propre investissement dans le projet, permettant de se projeter vers d'autres façons de travailler, plus innovantes :

*« La visite du Premier ministre a été super pour la Caisse des dépôts, car c'est **une légitimation.** »
(Banque des territoires)*

D'un autre côté, une partie des équipes de Coco Velten ont pu moins bien vivre cette mise en lumière. D'abord parce qu'elle associait leur projet à une politique gouvernementale à laquelle tous n'adhèrent pas. Mais les équipes en charge de faire le lien avec l'environnement estiment que l'événement a eu des incidences sur l'image du projet lui-même auprès des associations locales et d'une partie des habitants, d'autant plus que les consignes de sécurité et le protocole ont imposé un déroulé très éloigné de l'image « cool » et ouverte mise en avant par Coco Velten.

*« L'inauguration par le Premier ministre, c'était violent. On avait des camions de CRS jusqu'à la gare Saint-Charles. Tout le quartier se demandait ce qui se passait. En termes d'impact, on a eu que des tags sur le mur et de tout Marseille. L'étiquette macronie était associée d'où nos difficultés avec les collectifs anti-gentrification. On nous soupçonne d'avoir toutes les subventions alors que ce n'est pas le cas... »
(salariée travaillant sur le site)*

Près d'un an après l'inauguration, les équipes jugent que l'effet est durable, faisant dire à un membre de l'équipe de YWC : « *on arrive tout juste à se départir de l'image de projet-Macron.* » Dans son travail au quotidien, l'équipe a dû en effet faire face à une certaine hostilité de collectifs militants marseillais – dont certains ont refusé de participer à des événements sur le site. S'il est difficile de dire que la présence du Premier ministre a renforcé cette opposition, elle a probablement permis d'en conforter les arguments critiques.

²⁷ Comptes rendus des « réunions stratégie »

5. Synthèse : leviers et points de vigilance sur le fonctionnement des équipes et la gouvernance

Les leviers pour un bon fonctionnement des équipes d'occupation temporaire	Les points de vigilance
Les problématiques de ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> - Un modèle RH « frugal » sur l'animation du projet, avec des coûts maîtrisés (jeunes salariés avec une égalité de salaire, recours aux services civiques et stages) - Des porteurs suffisamment solides pour pouvoir assumer des CDI (anticipation du reclassement éventuel et de la suite des contrats en fin de convention) - Des équipes jeunes et volontaires, très investies, mobilisées par le projet, imaginatives pour inventer et faire un fonctionnement - Des postes sur chaque fonction (programmation, jardin, cantine, graphisme, logistique...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les types de contrat (CDI, CDD) se font en fonction de la temporalité du projet - Un modèle RH (Yes We Camp) qui fonctionne sur une adhésion de chaque personne au projet, pour une mobilisation très importante - Des capacités nécessaires des équipes à s'adapter à l'imprévu, à faire preuve de « débrouillardise » - L'animation du site dépend du nombre de salariés, mais l'équilibre financier précaire des opérations transitoires ne permet pas de disposer d'équipes trop étoffées - Partager des objectifs communs malgré des cultures professionnelles différentes est une condition de la réussite du partenariat entre les porteurs de projet
Les instances de gouvernance	
<ul style="list-style-type: none"> - Un comité des partenaires pour maintenir l'attention et la compréhension des financeurs - Des instances à différents niveaux (stratégiques, opérationnels) pour faire vivre le projet collectif et le lien entre les 3 fonctions - Des instances opérationnelles pour assurer un suivi en continu de l'avancée du projet, assurer une réactivité permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - Des financeurs qui ont chacun des intérêts et attentes différentes, faisant peser une pression forte sur les opérateurs quant à la réussite de chacun de ces objectifs - Un modèle de fonctionnement coopératif et horizontal qui doit être partagé par tous les occupants - Un projet hybride, dont tous les volets démarrent et avancent en même temps, nécessite des temps de coordination et de suivi très rapprochés.

B. La RHVS, un projet ajusté au cours de son développement

1. Un projet social qui se distingue d'un centre d'hébergement d'urgence « classique »

Par rapport à une structure d'hébergement d'urgence classique, la RHVS propose un projet innovant sur plusieurs points :

- Un accueil sans limitation de durée (si ce n'est les 3 années du projet), qui doit s'adapter au projet du ménage.

- L'ambition d'un accès à un logement durable – ce qui ne permet pas, donc, l'accueil de personnes sans droit de séjour et/ou sans perspective, dans le temps du projet, d'une régularisation de la situation administrative.
- Une approche globale de l'accompagnement, qui prend en compte tous les aspects de la vie (santé, emploi/formation, relations parentales et de couple, suivi administratif ou judiciaire, logement, etc.)
- Des pratiques d'accompagnement renouvelées, qui partent des choix et capacités des résidents, avec des formations de l'équipe :
 - o Aux approches « case management » (gestion de cas) et « rétablissement », qui consiste à admettre que toutes les personnes sont capables de se rétablir, et ainsi de faire confiance à la personne, en l'accompagnant dans la définition de ses propres objectifs et moyens d'y arriver. Ces approches préconisent également d'accompagner la personne à trouver et saisir les opportunités dans la cité.
 - o A une approche de réduction des risques (addictions).
- Le tiers lieux Coco Velten, qui propose un environnement mêlant des activités économiques et culturelles, ouvert aux habitants et plus largement à une diversité de publics, fait partie intégrante du projet d'insertion et de l'approche « rétablissement » : il permet d'ouvrir les possibles dans les propositions faites aux résidents, de « banaliser » l'hébergement d'urgence en l'intégrant dans un projet d'innovation sociale plus large, ce qui permet également d'en améliorer l'acceptabilité par l'environnement.
- L'évaluation en continu, avec une recherche – action (qui prend la forme d'un contrat CIFRE avec une doctorante) autour de la mesure de l'impact social de l'hébergement, qui a démarré à l'automne 2019.

Il est également prévu une mixité de public (femmes, hommes, familles), afin de faire de la RHVS un lieu « proche de celui d'une habitation collective de droit commun »²⁸.

Dans son fonctionnement, la RHVS propose de fait plus d'autonomie aux résidents qu'un centre d'hébergement « classique », avec la volonté de ressembler davantage à du logement autonome : il y a un règlement intérieur, mais pas d'interdit sur le mode « couvre-feu ». **Les résidents de Coco Velten, qui ont leur propre entrée dans le bâtiment, peuvent entrer et sortir sans limitation d'horaires, les visites sont autorisées. L'alcool n'est pas interdit, et une consommation raisonnable dans sa chambre est tolérée.** Les personnes peuvent aménager leur chambre comme elles le souhaitent – à la condition de la remettre en état au moment du départ.

« Les gens ont une autonomie totale ici. Et la plus grande différence des projets classiques est l'inscription dans un lieu hybride. Le fait de faire cohabiter trois entités avec des variantes dans les activités amènent les hébergés à s'inscrire dans des projets qu'on ne trouve pas ailleurs : bientôt la conciergerie solidaire – dispositif premières heures²⁹, repas prix libres ; Noël des Coco... » (Groupe SOS)

« Tout le monde peut circuler librement du premier au deuxième étage. Le projet est mixte, donc on mixe les publics. On est sur un projet d'autonomie des résidents et on est vigilants pour que la division architecturale ne corresponde pas à une division des publics, car cela remettrait du cloisonnement dans le cloisonnement déjà social qui existe déjà entre des publics addicto, des publics roms, des femmes victimes de violence, des anciens détenus... » (Groupe SOS)

²⁸ Comité des partenaires du 28 mars 2018, dossier préparatoire

²⁹ A noter que ce dispositif n'a pu être mis en place comme prévu. Un projet de chantier d'insertion avec le dispositif Premières heures devrait être mis en place en 2021.

2. Un modèle d'accompagnement via des consortiums assez vite remis en cause et une mixité des publics difficile à faire vivre

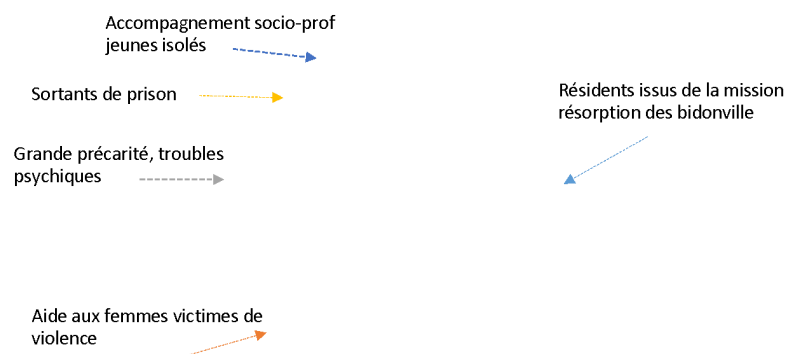
Les admissions à la RHVS se sont faites en deux temps. L'objectif du Groupe SOS était d'être prêt dès la fin de la trêve hivernale, mais aussi de répondre aux demandes de la DDCS, qui souhaitait une ouverture très rapide, dès la réception des premiers financements.

Le premier étage, pouvant accueillir 50 personnes, est ouvert à partir du 27 mars 2019, qui voit l'arrivée des trois premiers résidents ; le deuxième étage, d'une capacité de 30 personnes, s'ouvre en juin 2019 et la résidence est remplie à la fin de l'été 2019 – les admissions ont été ralenties dans la deuxième phase, suite au départ du directeur adjoint.

a) Principales caractéristiques des résidents

Contrairement à ce qui était projeté à l'origine par le Groupe SOS, assez vite la configuration des lieux (les grandes chambres) – combiné au choix d'admissions par groupement de partenaires - **va limiter l'accueil de personnes isolées, et favoriser l'accueil de familles** : les missions « Résorption de l'habitat insalubre » et « aide aux femmes victimes de violence » ont en effet été les « contributeurs » les plus importants des admissions de la RHVS.

Dès septembre 2019, le Groupe SOS comptabilise déjà 19 enfants sur les 63 résidents³⁰. En mars 2020, il y a une trentaine d'enfants (tous scolarisés) parmi les 73 résidents.



Source : SOS Solidarité, Bilan 2019, Pôle urgence / insertion

b) Une cohabitation difficile de certains profils

Au-delà même de la typologie des ménages, assez vite, la mixité du public pose question à l'équipe du Groupe SOS, qui l'explique en réunion stratégie dès septembre 2019 : « *La mixité au sein de la RHVS c'est compliqué (famille avec enfants en bas âge, homme isolé, toxico, psy, femmes battues...).* »

Le principe de mixité du public reste cependant respecté, mais il va être limité par l'équipe, car il nécessite une très grande vigilance. L'accompagnement proposé au sein de la résidence – pensé principalement sur le modèle de la coordination de parcours - n'est pas suffisant pour permettre une

³⁰ Réunion stratégie du 23 /09/19, compte rendu

cohabitation sereine entre certains résidents – la présence importante d'enfants et de personnes très vulnérables nécessite d'être attentif à la sécurité et à une certaine sérénité des rapports sociaux.

En effet, la configuration des lieux impose une relative promiscuité, avec notamment le partage de l'ensemble des espaces collectifs, mais aussi une très faible isolation phonique entre les chambres. Par ailleurs, dans les premiers temps, les isolés partageaient la plupart du temps une chambre à deux, et certaines cohabitations ont été difficiles.

« On a voulu faire une expérimentation de la mixité sociale dans des lieux qu'on n'arrive pas à configurer pour cela : les apparts de 4-5 personnes sont plus faits pour les familles... Pour les Grands Voisins, il y avait plein de places alors qu'ici c'est trop petit. On glisse vers le public famille, car un public chasse un autre... (...) Avoir des familles et des isolés, ça risque d'être explosif. » (Groupe SOS)

*« On ne met pas n'importe qui dans une résidence comme celle-là. Ils sont dans des chambres sans point d'eau ou toilettes. On a mis dans la même résidence des femmes avec enfants victimes de violence et des personnes coupables de violence, dans des espaces où il faut sortir de sa chambre pour aller aux toilettes. **Ça a été très difficile pour l'équipe, on a dû exclure des personnes**³¹ parce qu'on n'a pas les moyens de les accompagner dans un collectif comme ça. Il faudrait y être H24, dans tous les lieux communs. Donc ce qu'on essaye de communiquer aujourd'hui c'est qu'ici on a des personnes très vulnérables et qu'on ne peut pas recevoir des personnes violentes, qui se feront exclure ensuite. » (Groupe SOS)*

Cette difficulté de gestion de la mixité de publics aux problématiques très diverses est expliquée par deux principaux facteurs : la configuration des locaux, qui ne permet pas d'isoler certains publics plus difficiles des familles résidentes, mais aussi le manque d'implication de certaines partenaires-prescripteurs dans le cadre des consortiums :

*« On pourrait avoir les plus compliqués à un étage, les fragiles au second... mais on fait le pari de la mixité. Les résidents ont des compétences à vivre dans la rue et ils partagent des espaces publics. **La mixité, ça marche très si on a des consortiums et des partenaires qui envoient des publics dont on maîtrise les histoires et les parcours mais ce n'a pas toujours été le cas.** Par exemple, on a deux sortants de prison qui étaient codétenus et ils arrivent en sortie sèche, pleins d'addictions, alors qu'on nous avait dit qu'ils n'étaient pas en sortie sèche et qu'il n'y avait pas d'addiction... » (Groupe SOS)*

Face à ces constats et un an après l'ouverture de la RHVS, le système de consortiums est lui-aussi mis en cause. Ce système n'aurait pas permis de changement réel dans les pratiques des partenaires impliqués dans la démarche : selon l'analyse de membres de l'équipe de la RHVS, **plusieurs d'entre eux auraient eu tendance à se désengager de l'accompagnement, pendant que d'autres ont eu du mal à entrer dans une démarche de complémentarité.**

« Il y avait des consortiums qui étaient voués à l'échec dès le début, car chacun faisait de l'ASG [accompagnement social global] et s'occupait de tous les pans de l'accompagnement et forcément, chacun était archi-autonome et pas complémentaire. (Groupe SOS)

« Les travailleurs sociaux ne sont pas vraiment coordonnateurs de parcours. On avait des consortiums qui devaient suivre les gens avant l'hébergement et les accompagner après. L'idée était que la personne soit là de façon temporaire, mais ils posent les personnes ici et naturellement ils les oublient car ils sont trop sollicités par ailleurs. Sans accompagnement, les personnes restent ici. Il faut faire de la mixité, mais il faut qu'elle soit encadrée. » (Groupe SOS)

La dynamique informelle de consortiums mise en place, ni soutenue par le SIAO ni encadrée par des conventions de partenariat, trouve donc assez rapidement ses limites.

³¹ Certaines personnes ont ainsi été relogées dans d'autres structures du Groupe SOS

Début 2020, les consortiums sont à l'arrêt. Cette démarche d'innovation et de transformation du travail social entreprise au niveau de la RHVS est néanmoins saluée par certains membres des consortiums :

*« Coco Velten c'est un lieu incontournable pour l'hébergement, 80 places donc ça nous permet aussi de pouvoir travailler sur des projets à plus long terme, et surtout complètement différent de l'urgence classique. Nous aujourd'hui on veut bien travailler avec le groupe SOS et on y travaille aujourd'hui avec le dispositif d'expérimentation nationale d'alternative à l'incarcération, pour lequel on devrait avoir quelques places sur Coco Velten. C'est fonctionnel, c'est complètement reproductible et c'est très intéressant d'un point de vue hébergement, dans le sens où il n'y a pas de stigmatisation. **La mixité ce n'est pas que des mots, on peut travailler autour de ça pour l'accompagnement en hébergement.** (membre d'un consortium)*

Pour renforcer l'accompagnement, le Groupe SOS choisit alors d'embaucher en 2020, en plus des deux ETP d'éducateurs spécialisés en charge de la coordination des parcours, une assistante sociale qui peut se consacrer au suivi administratif de la situation des résidents, et soulager ainsi les coordinateurs de cette partie de l'accompagnement.

Le Groupe SOS reconnaît de son côté, avec quelques mois de recul, que le projet social de la résidence manque de lisibilité auprès de certains partenaires et financeurs. Cela s'explique en partie par les difficultés de ressources humaines rencontrées au moment de l'ouverture de la résidence : le choix de se séparer d'un directeur qui avait préfiguré le projet social et constitué l'équipe, l'arrivée d'un nouveau directeur qui a dû « s'acculturer » non seulement au projet de RHVS mais au projet Coco Velten, la gestion d'un quotidien chargé, tout cela a retardé l'actualisation du projet social et son partage.

Les dernières rencontres avec le SIAO et la DDCS leur ont montré ainsi qu'il existait une forte incompréhension sur le modèle mis en place, qui est l'objet de certaines critiques : de son côté, le SIAO dénonce un système d'admissions « directes » qui s'autonomise du mode d'orientations partenarial construit avec les autres opérateurs locaux de l'hébergement, pendant que la DDCS semble avoir perdu de vue l'aspect expérimental de l'accueil mis en place, s'interroge sur la faiblesse du turn-over...

« On n'est pas satisfait d'entendre la DDCS dire que la RHVS est une résidence comme les autres. Cela signifie que l'objectif n'est pas atteint. Ça ne me plait pas d'être critiqué sur la prise en charge des personnes et par rapport au public qu'on accueille. Et on pensait avoir des personnes isolées même si on avait dit "tous publics", mais finalement on a principalement des familles avec massivement des enfants, donc ça change le fait de pouvoir avoir du turn-over. On ne fait pas la même chose avec les personnes seules qu'avec les familles. » (Groupe SOS)

Plusieurs effets cumulés ont joué pour contribuer à ce manque de visibilité de ce qui se passe à l'intérieur de la résidence : la mise en place rapide d'un centre d'hébergement ouvert et mixte, l'aspect informel des consortiums, les difficultés internes à l'équipe (changement de direction, mais aussi départ de certains salariés pendant la période des inclusions...), les évolutions du projet avec le changement de direction... Le travail d'évaluation en continu, lancé à l'automne 2019, doit permettre par la suite de disposer d'éléments plus tangibles sur le fonctionnement et l'impact de ce fonctionnement sur les trajectoires des résidents.

Sur un autre point, l'équipe reconnaît avoir également manqué d'anticipation, celui de l'organisation des sorties. Au 31 décembre 2019, sur 105 personnes accueillies dans l'année, 34 personnes sont sorties dont plusieurs de façon inopinée. Deux familles seulement sont sorties en logement autonome. L'importance du nombre de familles va sans doute obliger l'équipe à travailler plus particulièrement ce point, afin de rester dans l'objectif de la RHVS, qui est l'accès à un logement de droit commun : en effet, la tension sur le marché du logement à Marseille est forte, et l'impératif

de sortie va s'imposer de plus en plus, au fur et à mesure de l'approche de la fin du projet Coco Velten³².

3. L'enjeu de la mixité : la vie des résidents et leur intégration dans le projet global de Coco Velten

a) Une mixité qui ne va pas de soi et doit être stimulée

La localisation de la RHVS dans un lieu hybride, générant de fait une mixité de publics, dont certains présents sur le site de manière régulière (les ateliers – bureaux, l'équipe de Yes We Camp), fait partie des originalités du projet d'accompagnement proposé. Inspirée notamment de l'expérience des Grands Voisins, le présupposé est que cela offre aux résidents un certain nombre de possibilités : de travail éventuellement sur des postes en insertion, de participation à un certain nombre d'activités, dont les événements festifs et les divers ateliers (végétalisation...) qui brassent des publics venus du voisinage voire de la ville. **Plus largement, c'est le partage d'un même projet par des mondes sociaux différents que propose Coco Velten.**

Organiser la rencontre entre les résidents de la RHVS et les autres résidents ou usagers de Coco Velten a toujours fait partie des questionnements récurrents dans les diverses réunions de suivi du projet – les trois porteurs de projet sachant bien que le partage d'un projet collectif ne naîtrait pas « spontanément » de la seule proximité physique.

D'autant plus que **la proximité physique n'est pas nécessairement facilitée par la conception même du bâtiment et l'organisation des lieux.** La RHVS dispose en effet d'une entrée indépendante dans la rue Bernard du Bois, qui est utilisée par les résidents comme par l'équipe du Groupe SOS. Des portes palières, déverrouillées dans la journée, permettent, à chaque étage, d'aller « de l'autre côté », vers les ateliers bureaux, les bureaux de l'équipe socle, et le reste du bâtiment (le jardin, le toit terrasse, la cantine...). Mais pour y aller, il faut avoir quelque chose à y faire.

Ainsi, la participation des résidents à certaines tâches (la restauration, le ménage) ou aux ateliers a-t-elle toujours été recherchée, de même que leur participation au conseil de vie du projet, pendant que les occupants des ateliers bureaux sont également sollicités pour monter des projets avec les résidents de la RHVS.

Par ailleurs, il a été pensé un système permettant aux résidents de bénéficier d'un accès facilité à la cantine ; ils disposent ainsi d'un certain nombre de « tickets pailletés » leur permettant de se restaurer à la cantine à moindre frais, une fois par semaine.

Le projet de conciergerie

Pour aller plus loin, un projet de conciergerie solidaire, adapté du modèle de celle des Grands Voisins, est en cours de réflexion début 2020. L'objectif est de faire participer les résidents à des tâches rémunérées sur le site (entretien, cantine, jardinage, accueil, maintenance...) en mobilisant des dispositifs d'insertion. Les résidents sont accompagnés pour cela par un travailleur social.

Yes We Camp cherche donc rapidement à mobiliser le « Dispositif Premières Heures », auquel il fait régulièrement recours dans d'autres projets d'occupation temporaire. Ce dispositif s'adresse à des personnes qui cumulent de très nombreux freins dans leur insertion vers l'emploi et leur propose un retour très progressif vers la reprise d'une activité. Le montant de la subvention dépend du nombre d'heures

³² Des données consolidées sur les durées de séjour et parcours des ménages hébergés est proposé dans la partie IV, ajoutée en mars 2021.

effectuées, avec un minimum de 380 euros par personne par mois pour des tâches allant d'une à 72 heures. Une prime est accordée en complément pour toute heure supplémentaire.

Une demande d'agrément a été déposée courant 2020, et a été validée fin 2020 par la DIRECTTE des Bouches du Rhône. Le projet devrait se tenir en 2021.

Dans l'attente, et ce depuis début 2020, Yes We Camp teste le dispositif sur fonds propre. Ainsi, **deux résidents de la RHVS ont été salariés sur de petits contrats horaires pour participer à la plongée et à l'entretien de La halle et de l'annexe.**

b) Une participation encore timide au « projet Coco Velten », mais des avancées visibles

Point méthodologique

Dans le cadre de cette évaluation, il n'était pas prévu d'interroger des résidents sur leur expérience de vie dans la RHVS et Coco Velten, puisque ce travail est réalisé dans le cadre de la mission de la doctorante engagée par le Groupe SOS. Au moment de l'écriture de cette partie du rapport (avril-juin 2020), il n'y avait pas encore de rendu sur ce travail, à l'exception de premiers constats qui nous ont été livrés en entretien, et qui sont rappelés plus bas. La quatrième partie de ce rapport (rédigée début 2021) reprend davantage le travail de la doctorante.

Les réflexions sur la place des résidents dans la vie collective de Coco Velten sont ici nourries des échanges avec les équipes sur place – celles des trois porteurs de projet et celles des ateliers bureaux rencontrés.

Dans les échanges de l'équipe socle et dans les réunions stratégie, la question de la mobilisation des résidents revient régulièrement. C'est également le cas dans les entretiens avec les occupants des ateliers bureaux. Il semble que les difficultés à l'ouverture de la RHVS (changement de direction, évolution des équipes, accueil de publics assez différents de ce qui était envisagé...) n'aient pas permis au Groupe SOS de consacrer du temps à ce travail de lien avec le projet Coco Velten, du moins jusqu'en mars 2020.

Une partie des résidents participe de fait à des moments de la vie de Coco Velten – mais la plupart du temps sous l'effet d'une impulsion venue de Yes We Camp voire des ateliers bureaux – et il apparaît plus facile de mobiliser les enfants que les adultes. S'il est difficile d'apprécier réellement ce qu'il en est, les divers témoignages montrent que certaines initiatives fonctionnent mieux que d'autres.

Les constats sont partagés sur le fait que certaines propositions fonctionnent assez peu auprès des résidents :

- les tickets pailletés pour la cantine, peu utilisés. La principale raison invoquée est que la cuisine proposée est assez éloignée de leurs propres pratiques culinaires.
- la participation au comité de vie du projet, où il semble rarement y avoir eu plus qu'un seul résident présent.

Par ailleurs, la programmation culturelle de Coco Velten apparaît assez éloignée des centres d'intérêt des résidents, qui ne fréquentent donc pas les soirées à thème.

En revanche, **plusieurs projets ont permis une implication active des résidents** et un appui à leur insertion sociale et professionnelle. Citons entre autres :

- Plusieurs résidents proposent les mercredis des repas à prix libre au sein de la cantine, leur permettant de gagner un peu d'argent (30% des bénéfices).
- 3 résidents ont été embauchés à la cantine (service, commis de cuisine...) sur de petits contrats horaires.
- Certains se sont impliqués dans les ateliers de végétalisation...

- Des heures de ménages ont été confiées à un résident (les occupants des ateliers bureaux ont demandé à ne plus s'en occuper) en 2020, par un contrat de 11 heures par semaine.
- Une série de projets ont été mis en place entre les ateliers bureaux et les résidents : massages avec Josei Simone ; buffet du Carillon pendant le festival Parallèle ; Radio Bernard, radio participative ; le Noël des Cocos ; le Réveillon Solidaire ; l'évènement Chaleur humaine avec le hammam dans l'îlot, plusieurs enfants et adultes ont participé à la réalisation d'un film avec Tabasco vidéo...
- La RHVS a converti une dette de 15 000 euros de travaux de YWC en heures de chantiers participatifs pour effectuer des travaux collectifs au sein de la résidence, encadrés par des personnels de YWC et effectués par des résidents.³³

Le projet d'insertion par l'activité économique, s'il se réalise, devrait permettre de consolider cet apport, en permettant à Coco Velten de jouer un rôle plus formalisé dans l'insertion professionnelle et sociale des résidents.

De nombreux projets sont menés avec les enfants de la résidence, et des activités pour les enfants sont organisées les vendredis et samedis. Les enfants sont plus faciles à impliquer dans les activités, et ils sont présents dans les ateliers et animations qui leur sont dédiées : ateliers dessin, sorties, barbecues d'été.

En outre, **une partie des résidents sont présents pendant certains événements festifs**, même s'ils ne s'impliquent pas nécessairement dans leur organisation. Mais **des moments collectifs ont été organisés, mêlant tous les occupants de Coco Velten**, à l'instar du Noël 2019 – qui a été considéré par tous comme une réussite, et avec une véritable participation des résidents de la RHVS.

Plusieurs structures occupant les ateliers-bureaux ont développé des projets avec les résidents. Ainsi que le disent celles que nous avons interrogées, il n'a pas toujours été facile d'imaginer ce qu'il était possible de faire, puis de le mettre en œuvre. Il a fallu du temps pour comprendre « l'éco-système », les résidents, et s'approprier suffisamment le projet pour être en capacité de proposer un projet.

« Il manque du lien avec la résidence sociale. Pour nous, c'était un enjeu fort en arrivant. Mais on s'est rendu compte que c'était dur, on ne voulait pas "faire les colons", on ne se connaissait pas et on n'avait pas envie d'être intrusifs ». (atelier d'architecture)

Certains projets montés ont également pu apparaître décevants :

« On nous avait aussi proposé de faire un repas avec les résidents rémunérés mais au final on a été déficitaires sur cette action. On s'est épuisé et les résidents nous ont laissé tomber, car les résidents sont un public très fragile, assez instable et ne peut pas s'engager, ils peuvent changer très vite de posture sur un projet. Donc ce jour-là les trois personnes qui s'étaient engagées nous ont laissé tomber et on a perdu de l'argent en engageant un restaurateur. » (centre de médiation culturelle)

Plusieurs projets avaient cependant commencé à émerger et devaient prendre corps en 2020 – certains au moment du confinement, d'autres prévus pour l'été.

Du côté du Groupe SOS, le constat est fait que l'équipe a manqué de temps pour faire le lien avec le reste du projet Coco Velten – une médiation aurait sans doute pu faciliter certaines relations, notamment pour aider à franchir la barrière sociale entre les différents occupants, impulser l'initiative auprès des résidents ou soutenir des projets venus des autres parties de Coco Velten.

³³ Il sera à nouveau question de certains de ces éléments (chantiers participatifs, ateliers de végétalisation) dans la quatrième partie du rapport, dans la mesure où ces événements se déroulent majoritairement après mars 2020.

« Pour les résidents, ça dépend des résidents mais il y a une barrière invisible qui est présente malgré la soi-disant porosité des CSP. Car à côté ce sont des CSP+ et nous c'est la grande précarité... On a certains résidents qui font des ateliers avec les gens d'à côté et la vie sociale est pour eux une grosse béquille, mais on en a d'autres qui ne vont jamais à côté. » (Groupe SOS)

Lors de la première année d'ouverture du projet, **la place des enfants dans Coco Velten (et non uniquement dans la RHVS) est sans doute un des phénomènes de lien entre deux mondes les plus évidents à observer.** Le Groupe SOS relève qu'il sera intéressant de regarder de plus près l'impact que pourra avoir cette participation des enfants aux activités et leur capacité à investir les différents lieux du projet :

On a moins de personnes [adultes] impliquées dans les activités du site, mais finalement les enfants sont aussi moteurs. On fait une expérimentation pour pouvoir revendiquer d'autres critères que les critères comptables établis et il faut continuer à poser nos propres objectifs : autres que file active qui défile, que des questions d'équilibre financier... » (Groupe SOS)

La chercheuse chargée d'étudier les parcours résidentiels et de vie des résidents confirme que, selon elle, la mixité des publics a des effets indéniables, qu'il reste à étudier de plus près – dont notamment le rôle des enfants dans le lien entre la résidence et les autres fonctions de Coco Velten :

« Il y a des personnes très éloignées de l'insertion, des toxicomanes par exemple. Eh bien à force de se connaître, les gens peuvent laisser leurs enfants en gardiennage à des personnes très différentes d'eux. Il y a vraiment un truc qui se joue autour des enfants. Ça mobilise beaucoup les gens, les enfants. J'ai l'impression que ça met du temps mais que ça fonctionne. Par exemple à la cantine tu vois les enfants qui viennent. A Noël il y a eu une fête à la cantine, on a vu quasi tous les résidents. Alors bien sûr il y a des gens ça ne les intéressent pas, mais dans l'ensemble il y a des choses qui prennent. » (Groupe SOS)

4. Synthèse – Leviers et points de vigilance sur le rôle d'appui à l'insertion sociale et professionnelle de Coco Velten

Les leviers pour une implication des résidents	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de durée de séjour permet un investissement dans la vie du site (chantier participatif de la RHVS, conseil de maison, activités diverses de Coco Velten) - Des initiatives de la part de Yes We Camp pour jouer un rôle d'aide à l'insertion : embauches ponctuelles et régulières sur les activités, propositions d'activités régulières et ponctuelles pour les enfants - Quelques projets de résidents qui ont permis d'impliquer des résidents - Un projet de conciergerie qui pourrait démultiplier l'action en faveur de l'insertion professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Une mixité et une participation entre résidents et autres occupants de Coco Velten qui demandent un travail de médiation - Un projet de conciergerie qui met du temps à se concrétiser : une alternative en cas de refus de la DIRECCTE de contribuer à l'expérimentation ?

C. L'animation d'un site ouvert et dynamique

Yes We Camp est en charge de l'animation des différents espaces de Coco Velten, en lien avec Plateau urbain pour la partie bureaux, et le Groupe SOS pour favoriser les liens avec les résidents de la RHVS.

Les différents espaces de Coco Velten accueillent une programmation variée associant des projets spécifiques à chaque espace et des animations culturelles et festives dans l'ensemble.

La place des partenaires de Coco Velten est importante au sein de la programmation, qu'il s'agisse des occupants des ateliers-bureaux ou de partenaires extérieurs qui participent aux activités construites par Yes We Camp et se saisissent du lieu pour proposer leurs propres projets.

Les animations doivent permettre d'attirer tout type de public à Coco Velten. Elles sont un élément fort du projet, dans la mesure où elles doivent à la fois :

- Contribuer à la partie d'autofinancement du projet ;
- Être un levier de l'objectif de participation à la dynamisation du quartier et de l'objectif de « *d'espace expérimental pour des innovations publiques et privées* »³⁴
- Aider à rendre concret le projet de mixité des publics.

1. Les espaces porteurs de l'animation du site

Plusieurs espaces sont dédiés à l'animation du site et sont ouverts au public :

- La cantine : espace de restauration, d'accueil d'événements culturels et festifs
- La halle, ancien gymnase de 200m², et l'annexe une salle attenante, sont dédiés à la culture, à la création et aux événements culturels, festifs et sportifs, et proposées pour des privatisations
- Le toit terrasse, qui accueille notamment des projets d'agriculture urbaine
- Les archives (les sous-sols) : aménagés en dernier, ces espaces ont pu servir de salles d'exposition, d'ateliers pour des résidences d'artistes ou des projets économiques.

a) La Cantine et le Coco Bar : le cœur de Coco Velten

La Cantine est un espace de restauration, et un bar. L'espace est ouvert du mardi au jeudi de 9h à 21h et du vendredi de 9h à 23h et le samedi de 11h à 23h³⁵. Il dispose d'un espace de terrasse sur l'îlot Velten

Il s'agit d'une vitrine importante pour Coco Velten. Dans le modèle des Grands Voisins, la restauration contribue largement à l'auto-financement du projet. Si la comparaison est difficile, au regard de la différence de taille des surfaces consacrées à cette activité, le projet « Cantine » de Coco Velten a connu de nombreux aléas.

Au lancement du projet, les équipes de restauration de Coco Velten se sont rapprochées du centre social voisin qui venait d'être réhabilité dans le cadre du projet ANRU et disposait d'une cuisine professionnelle neuve, qu'ils souhaitaient utiliser. En contrepartie, le centre social demandait des repas pour le centre aéré des enfants et l'accès à la cuisine de Coco Velten pour des activités avec les habitants. Cet arrangement informel a duré un temps, mais le centre social et Coco Velten ne sont pas parvenus à obtenir les autorisations nécessaires pour pérenniser ce mode de fonctionnement, ce qui a obligé à utiliser la cuisine du bâtiment de Coco Velten, moins pratique et mal dimensionnée.

Jusqu'à la fermeture du site en mars 2020, les lundi et mardi, le restaurant-école des Baumettes « les Beaux Mets » préparent les repas. Cette structure a pris la suite de l'association La Table de Cana avec qui un projet avait été envisagé pour permettre à des femmes sortant de détention de cuisiner pour

³⁴ Convention pluri-annuelle d'objectifs 2018 – 2021 entre l'État et Yes We Camp

³⁵ Ces horaires sont conçus pour respecter le sommeil des résidents - des chambres sont situées au premier étage, au-dessus de la cantine.

Coco Velten dans la cuisine du centre social voisin à Coco Velten. Du fait de l'absence d'autorisation pour l'utilisation de la cuisine du centre social, le projet n'a pas pu voir le jour.

Le reste de la semaine, la cuisine est effectuée par une cuisinière indépendante qui portait un projet personnel proposant une cuisine d'influence vénézuélienne. Le partenariat avec Parchita s'est achevé en 2020.

Malgré un succès certain auprès des salariés présents dans le quartier (estimation d'une cinquantaine de couverts servis chaque jour), la cantine ne parvient pas à l'équilibre économique, qui demanderait une fréquentation proche du double selon Yes We Camp. Les recettes de la cantine devaient participer à financer le projet Coco Velten dans son ensemble, mais les dépenses liées à cet espace ne permettent pas de générer des bénéfices suffisants. C'est pourquoi, début 2020, une réflexion de l'équipe Yes We Camp était en cours pour faire évoluer le modèle.

Relevons cependant que la Cantine a réussi à se faire connaître malgré certains handicaps, dont une absence de signalétique et d'ouverture vers la rue. Il faut donc connaître le lieu pour y entrer.

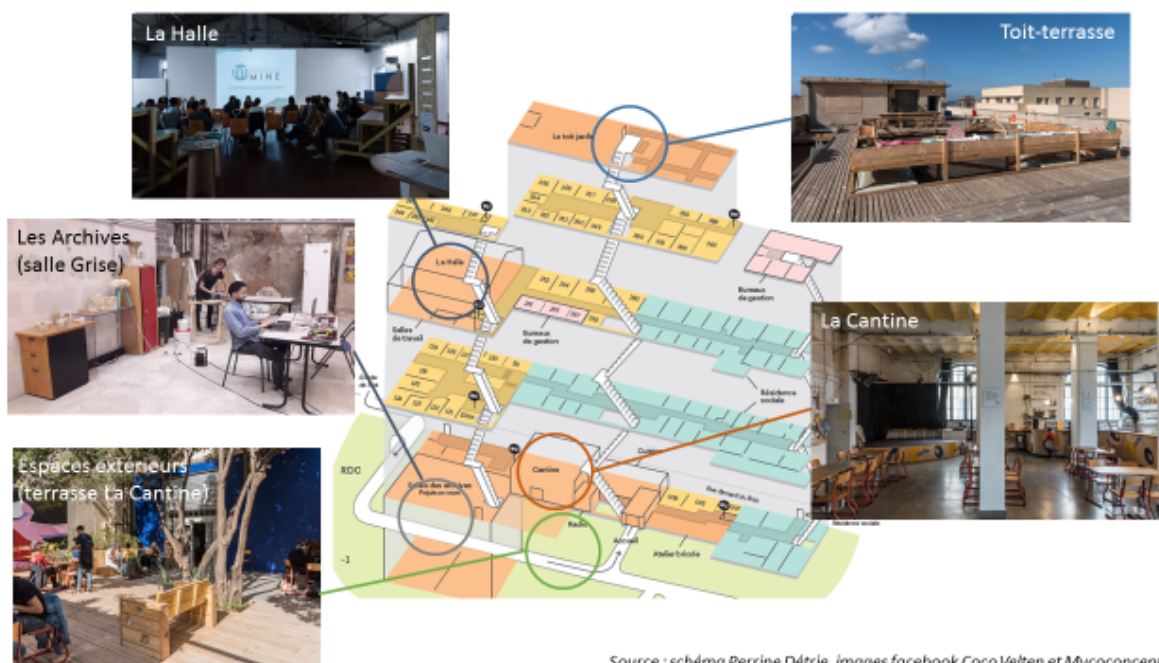
La Cantine et le Coco Bar sont également des lieux importants d'animation à Coco Velten et sont intégrés à la grille de programmation de Yes We Camp. Elle accueille :

- Le mardi, des réunions d'associations ou rencontres libres
- Le mercredi, les soirées repas à prix libres faits par les résidents
- Le jeudi, les « On Cause » le jeudi soir,
- Le vendredi soir, des concerts
- Le samedi soir, des soirées festives, dansantes (bals, karaokés...)

Du 5 avril au 6 juin 2020, en période de confinement, la Cantine s'est transformée en centre de production alimentaire, dans le cadre d'un partenariat avec la préfecture et des associations. La transformation progressive de la Cantine et l'intégration de l'aide alimentaire au sein du modèle économique du lieu fait l'objet de la quatrième partie de ce rapport.

b) Les espaces et projets d'animation

Le site occupé par Yes We Camp regroupe plusieurs espaces, qui sont autant de supports d'animations pour Coco Velten et qui portent pour la plupart des projets spécifiques.



Source : schéma Perrine Détrie, images facebook Coco Velten et Mycoconcept

- **La Halle et l'Annexe**

La Halle est un ancien gymnase de 200m², et l'Annexe une salle attenante. Ces deux espaces sont dédiés à la culture, à la création et aux événements culturels, festifs et sportifs. Ils sont des lieux supports de l'animation à Coco Velten, facilement modulables et adaptables aux différents types d'activités proposées.

Ils peuvent aussi être privatisés (notamment pour des colloques ou des séminaires) et sont une source de revenus pour Coco Velten.

- **Les Archives**

Les archives sont situées en sous-sol de Coco Velten, et ont une très grande hauteur sous plafonds. Elles ne sont pas encore ouvertes au public, mais elles accueillent de premiers projets dans les deux principales salles : la salle grise et la salle blanche.

En 2020, une champignonnière se situe dans la salle grise. Elle est gérée par le projet d'économie sociale et solidaire « Mycoconcept ». Yes We Camp a établi une convention de partenariat avec Mycoconcept jusqu'à l'été 2020. Le projet repose sur la culture de champignons et la recherche et le développement de matériaux bio-sourcés. Mycoconcept a l'usage de la « salle grise » des Archives. Un partenariat avec la cuisine de Coco Velten a été mis en œuvre : les champignons en culture sont utilisés par la Cantine.

Dans la « salle blanche » se tient le projet « Pôle Production » de Yes We Camp. Yes We Camp aménage la salle blanche pour l'installation d'ateliers (métal, bois, moulage). Elle permettra d'accueillir des résidences d'artistes, pour une durée d'un ou deux mois. En parallèle, une convention de partenariat est en cours avec l'association « La Confiserie ». La Confiserie partage la salle blanche avec Yes We Camp et s'y installe pour produire des créations artistiques à la demande d'artistes extérieurs, peut mettre à la location certains ateliers pour des créations personnelles d'intéressés, et y dispense des cours d'initiation aux arts. La Confiserie s'engage également à proposer des ateliers ouverts au public, notamment aux enfants résidant à Coco Velten et aux enfants du quartier.

- **Le toit-terrace et les espaces extérieurs, animés par le « Jardin Commun »**

« Le Jardin Commun » est l'un des projets portés par Yes We Camp. Il prend en charge le toit-terrace et les espaces extérieurs de l'îlot Velten et mène des actions en faveur de l'écologie et de la biodiversité. Il doit permettre de développer des actions de pédagogie, de mise en commun et d'expériences partagées, principalement à destination des résidents, des occupants des ateliers bureaux et des habitants du quartier.

Le toit-terrace est un lieu privilégié pour le développement des activités du Jardin Commun. Il accueille notamment une pépinière de semences locales – utilisées pour la végétalisation du quartier - et des ruches.

Dans les autres espaces extérieurs de l'îlot Velten, des actions de végétalisations se sont lancées en 2020. Un compost a été réinstallé sur l'îlot avec la participation du Jardin Commun.

Les principales activités³⁶ :

- 53 ateliers « jardins communs » depuis le démarrage de la micro-pépinière en mai 2019. L'activité est aujourd'hui complétée par des structures extérieures
- Plusieurs chantiers participatifs sur l'îlot Velten
- Des apéros « bureaux des plantes »
- Etc.

Le public de ces animations est composé des résidents de la RHVS, d'habitants du voisinage et de visiteurs.

c) Une programmation très diversifiée

L'animation proposée sur le site par Yes We Camp comporte plusieurs volets :

- **Un volet associé à la cantine en termes de restauration collective**, évoqué ci-dessus
- **Un volet d'animation culturelle, de création, de débats et de soutien à l'écologie** (Radio Coco ; Jardin Commun ; Débats « Jeudi on cause » ; ateliers sportifs ; ateliers enfants ; fêtes et concerts, etc.).

Les animations sont planifiées au mois, à la semaine et à la journée sur les différents espaces de Coco Velten.

La programmation artistique a également pris la forme de **résidences d'artistes : 25 artistes sont intervenus entre l'ouverture et le premier confinement**, dans une volonté de soutenir la jeune création. Des projets ont également été menés avec d'autres partenaires, pour travailler avec des acteurs du quartier à des projets artistiques.

Au mois de septembre 2020, des activités sportives étaient proposées les mardis et mercredis soirs ; les jeudis soirs étaient prévus pour des temps de rencontres, discussions ou projections suivis de temps musicaux ; les vendredis soirs devaient être dédiés aux concerts, et la programmation des samedis devait varier (ateliers enfants, artistiques ou sportifs dans la journée, et programmation spécifiques pour les soirées). La deuxième période de confinement a mis un coup d'arrêt à la plupart des éléments de programmation.

Le volet animation est porté par Yes We Camp, en partenariat avec d'autres structures, dont les occupants des ateliers-bureau. Ces derniers sont par exemple conviés à animer certains temps, comme c'est le cas des « Jeudi on cause » où, en fonction de la thématique retenue, des intervenants des ateliers bureaux ou des intervenants extérieurs se saisissent des sujets de la soirée. Coco Velten joue là le rôle de plateforme : 80% de la programmation sont issus de sollicitations extérieures.

³⁶ Source : Coco Velten, rapport d'activité 2019

Le projet Radio Bernard, une radio participative tournée vers le quartier

Radio Bernard est une radio participative, portée notamment par Yes We Camp et différents membres des ateliers-bureaux (Tabasco Video, Parallèle, Radio Bam, La Cloche Sud, etc.). Cela en fait un projet emblématique de Coco Velten, dans la mesure où il implique un partenariat important entre Yes We Camp et les membres des ateliers bureaux, qui sont nombreux à s'être impliqués dans la démarche.

Radio Bernard transmet des podcasts, émissions, productions et captations sur différents sujets. La radio s'inscrit fortement dans le projet Coco Velten (la première émission de Radio Bernard a eu lieu à La Cantine) mais est aussi tournée vers le quartier de Belsunce et vers Marseille.

- **Un volet de partenariats, pour la privatisation du site, ou son utilisation par des partenaires.** Ces partenaires peuvent être des membres des ateliers bureaux ou des acteurs locaux qui occupent un espace de Coco Velten en proposant une programmation ouverte au quartier et aux résidents. C'est le cas par exemple de l'association Parallèle, qui a organisé son festival à Coco Velten.

« On a mis en place sur tout notre festival une collaboration avec La Cloche. On avait défini des modalités d'accès au public pour les personnes avec très peu de ressources, et puis un temps de discussion avec autour de l'hospitalité, la solidarité, la complexité des déplacements, etc. » (Festival Parallèle)

La programmation proposée par Yes We Camp est diversifiée et de nombreux temps d'animation sont proposés. **Elle a été conçue « chemin faisant », en fonction des opportunités sur site et des appétences des personnes présentes.** De l'avis de plusieurs acteurs, si la richesse de cette programmation est intéressante, elle a pu aussi sembler « trop fournie », à la fois complexe à gérer pour les programmeurs et peu lisible pour les partenaires et les usagers

L'équipe a donc cherché à donner une lisibilité à la programmation, en choisissant une thématique par mois, et ce fonctionnement est renforcé en 2020 en proposant une soirée mensuelle comme un « temps fort » autour de la thématique du mois.

Début 2020, la programmation qui était prévue montre la variété des thématiques couvertes par le projet :

- Janvier 2020 : Accueil, Hospitalité, Méditerranée
- Février 2020 : Révolutions (Chili, Liban, France)
- Mars 2020 : Droit des femmes
- Avril 2020 : « Les un an de Coco »
- Mai 2020 : Identités

c) Une mixité réelle du public accueilli

Il n'est pas possible aujourd'hui de rendre compte quantitativement de la diversité ou de la mixité du public se rendant à Coco Velten et participant aux animations proposées.

Ouvert 80 heures par semaine, Coco Velten accueille en effet des publics aux profils très différents : des sans-abri fréquentant les permanences de certaines structures résidentes (et pouvant profiter gratuitement des espaces collectifs dont la cantine) ; des salariés du quartier à la cantine et au bar ; des habitants impliqués dans des actions collectives de proximité ; des jeunes publics attirés par la programmation musicale et artistique ; des militants sur les thématiques des soirées à thème ; des représentants divers des associations, institutions, entreprises qui peuvent louer les espaces privatisables...

C'est l'hybridité du projet qui permet de proposer une offre large – sociale, culturelle, économique.

De l'avis des acteurs rencontrés, la première année d'ouverture du projet, Coco Velten ne parvient pas encore à attirer vraiment les habitants de Belsunce ou les résidents de Coco Velten par sa programmation. De fait, les événements festifs ou musicaux ne correspondent sans doute pas aux appétences des résidents et des habitants du quartier, et s'inscrivent sans doute davantage dans une programmation culturelle marseillaise plus large.

Toutefois, la programmation de Coco Velten poursuit ses efforts pour s'inscrire davantage dans le quartier et pour renforcer les liens avec la résidence sociale : la programmation de Coco Velten s'inscrit dans des événements de quartier, comme c'est le cas avec les Belsunciades (devenu Babelsunciades), la fête de quartier de Belsunce. En parallèle, les habitants sont les cibles privilégiées des actions menées par Coco Velten, comme cela semble être le cas avec le projet « Jardin Commun ». La partie suivante de ce rapport, ajoutée en février 2021, montre que la crise sanitaire a plutôt favorisé l'ancrage local de Coco Velten.

On notera qu'un sociologue indépendant a commencé en 2020 à travailler sur le projet et son lien avec l'environnement. Sa mission est orientée sur les « voisins » du projet pour trouver des pistes favorisant plus de liens et d'idées d'ouverture et de partenariat avec les acteurs locaux et les habitants.

2. En synthèse : leviers et points de vigilance sur le volet restauration / action culturelle

Les leviers pour l'animation	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - Une équipe extrêmement mobilisée pour faire vivre le projet - Un projet de restauration qui a connu un certain succès dans le quartier et attiré une clientèle de salariés - Une programmation culturelle et de loisir diversifiée, qui en quelques mois a commencé à accueillir son public - Un public diversifié selon les tranches horaires et les propositions 	<ul style="list-style-type: none"> - Un projet de restauration qui a dû être revu à plusieurs reprises et qui n'atteint pas ses objectifs financiers - Une animation et programmation culturelle qui restent assez éloignées des habitudes culturelles des habitants du quartier - Une programmation et des privatisations qui pour l'instant, ne génèrent pas les recettes prévues, et nécessaires pour l'équilibre économique

3. L'expérience des occupants des ateliers-bureaux

Rappelons que 38 structures ont été sélectionnées pour louer les ateliers-bureaux gérés par Plateau Urbain. Elles disposent d'un bail de trois ans et payent une contribution de 10 euros le m² permettant de couvrir les charges (internet, fluides, animation du site...).

La coordinatrice de Plateau urbain a pour rôle d'animer la communauté d'occupants des ateliers-bureaux. Cette dernière a été formée à Paris par Plateau urbain pour « activer le site ». Elle a en particulier été mobilisée à l'arrivée des locataires en janvier 2019 alors que le site n'est pas encore inauguré et que les travaux ne sont pas achevés. Depuis, elle organise des rencontres et entretiens avec les structures pour suivre leur engagement sur le site, et est présente en permanence pour comprendre et répondre à leurs besoins.

Des occupants aux activités et thématiques diverses

1. Environnement / social : 9 structures

- o Social : Marss, Le Carillon, Bureau d'orientation des artistes exilés ; Simon de Cyrène ; Môm' Sud
- o Environnement/urbanisme/habitat : Air Climat, Le Tamis, Atelier Aïno, LàBO

2. Médiation/citoyenneté : 8 structures

- o Ancrages, Eludi, Pensons le matin (a quitté Coco Velten), Peuple et Culture, Sozinho, Because U Art, Armada Pacalo, Europart

3. Artisanat : 5 structures

- o Atelier Céramique, Atelier de Torrification, Klima Intérieurs (a quitté Coco Velten), Sarah Vigueur et Charlotte Juin, Azur (a quitté Coco Velten)

4. Arts et spectacles : 4 structures

- o BazarPalace ; Festival Parallèle ; Les petits abos ; Alban Châteaueux

5. Audio-visuel/design : 8 structures

- o L'orage ; CrissCross Studio ; Tabasco ; Video ; Zaperoco ; Ça va faire du bruit ; Diantre ; A Plus ; Maison du sensible

Cohabitent sur les deux étages des ateliers-bureaux des profils très différents : des peintres, designers, photographes, architectes, plasticiens, artisans, et des structures sociales (l'équipe mobile MARSS, Le Carillon qui accueille des sans-abri, Mom Sud qui accueille des enfants autour de projets pédagogiques de...).

Point méthodologique : le panel des occupants rencontrés

Pour cette évaluation, 16 structures ont été interrogées, représentatives des différentes thématiques (liste complète en annexe du rapport). Parmi les structures sollicitées, trois ont quitté Coco Velten.

L'objectif de ces entretiens, effectués en avril 2020 par téléphone en raison de la crise sanitaire était de comprendre les motivations des structures, leurs besoins initiaux (techniques, humains, financiers, matériels...) et leurs modalités d'implication au projet Coco Velten.

L'entretien se concluait par un retour sur leur niveau de satisfaction un peu plus d'un an après l'ouverture des ateliers-bureaux, et par une réflexion sur l'anticipation de la fermeture de Coco Velten. Il leur était également demandé s'ils accepteraient ou non de participer à nouveau à un projet comparable d'occupation temporaire.

a) Des structures globalement satisfaites de leur expérience à Coco Velten

Dans l'ensemble, les structures semblent très satisfaites des ateliers qu'elles occupent, et également du site. Plusieurs rappellent les désagréments rencontrés lors de l'installation (pas de chauffage le premier hiver, retard des travaux, cambriolage...), mais finalement, cela est plutôt perçu comme inhérents à ce type de lieu – même si le cambriolage a rendu les occupants plus prudents. Ils soulignent d'ailleurs la réactivité des équipes de Yes We Camp face aux soucis techniques qu'ils ont pu rencontrer :

« Le temps d'installation a été plutôt bien géré. Les conditions d'installation avaient été posées clairement et donc on n'a pas été déçu. On savait que c'était à nous de faire les travaux et d'aménager les espaces. On a été très aidé sur le côté logistique, encore plus que ce qu'on pensait, ils sont très réactifs à Yes We Camp. Les désagréments qu'on a pu avoir c'est le chauffage, mais ce n'est vraiment pas de leur faute et ils ont essayé de trouver des solutions. Et le petit décalage des travaux, qui a fait qu'on est arrivé

avant l'aménagement des espaces collectifs, c'était un peu tristounne au début mais ça s'arrange. » (Mom Sud)

« On est très satisfaites de ce qu'on a trouvé à part peut-être de l'eau chaude qui nous manque. Mais ils ont une réactivité, c'est quand même leur force. Ils ont un savoir-faire très large. Il y a quand même une réactivité sur de l'aménagement, il y a toujours beaucoup de choses à faire et ils les font très vite. » (Joseï Simone)

Le coût des locaux reste un motif de satisfaction pour la grande majorité d'entre eux. Plusieurs disent y avoir gagné au regard de leur installation antérieure.

La qualité des locaux et leur adéquation à l'activité menée (très diversifiée) sont centrales dans l'appréciation portée. Certains ont pu aménager les espaces loués à leur convenance :

« On a découpé les espaces en termes d'usage (qui a besoin de quoi), donc on s'est partagé l'espace [au sein du collectif]. On a vu qu'on avait besoin d'un open space et d'une salle créa. La salle de plateau radio peut servir à d'autres aussi. On est à 5 à payer l'open space, 6 pour la salle création, 2 pour le plateau radio.

Cet espace était moche, personne n'en voulait, on a fait 1500 €/2000 € de travaux qu'on s'est partagé en 8, on a cassé les murs, les faux plafonds, on a redressé des murs, mis une baie vitrée. On a construit l'espace comme on en avait besoin, retrouvé les 8 m de hauteur de plafond... Pour les ateliers vidéo et son, on a remboursé les murs et portes. » (VOST collectif)

D'autres sont un peu moins satisfaits : la taille des locaux du local peut parfois se révéler à l'expérience un peu insuffisante pour l'activité, l'absence d'accessibilité PMR et les grands escaliers peuvent être problématiques pour ceux qui accueillent du public...

Parfois, c'est le projet lui-même qui a changé, poussant donc à quitter Coco Velten :

*« **C'est une des raisons pour lesquelles on est parties.** Au début, on était contentes de notre espace. Il fait 17m², c'est un bureau. Mais **on s'est mises à faire de la teinture, et on a besoin de beaucoup plus grand, et d'une arrivée d'eau,** etc. L'espace est devenue complètement inadapté, parce qu'au début on connaissait mal nos besoins ». (AZUR)*

Le motif d'insatisfaction le plus cité par les structures interrogées tient aux espaces communs. Les ateliers bureaux sont souvent trop petits pour permettre aux structures d'y organiser des réunions, et les salles de réunions communes ne sont pas suffisamment grandes ou bien aménagées pour accueillir des réunions³⁷. La plus grande salle est louée par Yes We Camp à des structures extérieures pour 1 000€ / jour, et avec une décote à 600€ / jour pour les occupants des ateliers-bureaux pour des événements privés. Mais cela représente une dépense trop importante pour les occupants, et peu en ont profité.

« Le point décevant c'est qu'au tout début on nous avait parlé d'un espace qui allait être une sorte d'atelier participatif, avec des outils... Qu'ils allaient aménager ça et ça ne s'est pas fait et c'est aussi pour ça que je pars car ça s'est limité aux espaces de location sans autre espace, donc finalement c'est qu'un espace plus petit que ce à quoi on pensait avoir accès. » (Klima Intérieur – art, design, artisanat)

« Les salles de réunion c'est le seul bémol ici : on est au dernier étage, la salle de réunion est vraiment toute petite et un peu glauque donc on aimerait profiter de la salle du deuxième étage, qui est la plus grande. Mais on ne peut pas l'avoir. Je comprends qu'ils privatisent la salle pour faire rentrer de l'argent, mais du coup nous on doit payer très cher pour l'avoir. » (Air Climat – innovation et recherche au service du climat)

³⁷ . Le toit terrasse, l'annexe et les petites salles de réunion sont gratuites pour les ateliers bureaux.

Plusieurs structures **auraient aimé pouvoir bénéficier de plus d'aménités communes** - imprimantes, outils, accès à des points d'eau dans les espaces communs ou les ateliers, etc. - comme c'est le cas dans d'autres espaces de co-working. Mais, à quelques exceptions près, cela ne constitue pas pour les structures un motif de départ, car Coco Velten leur offre bien le lieu de rencontres, d'échanges et de projets qui les avaient attirés. En outre, les plus fragiles de ces structures auraient sans doute du mal à trouver un espace équivalent :

« On est dans des économies tellement précaires dans nos métiers que si ça s'arrête, je sais que je vais retourner travailler dans mon salon ou dans des cafés. Les espaces de co-working c'est trop cher pour les personnes dans nos situations. Là, le prix, c'est très bien pour nous » (Joseï Simone - collectif de 4 indépendants)

b) La mise en œuvre du collectif : des arbitrages complexes entre participation à Coco Velten et le développement de l'activité, un temps d'adaptation nécessaire

L'appel à candidature demandait aux structures de contribuer à faire vivre le projet Coco Velten à plusieurs niveaux : dans le partage d'espaces entre les différents occupants du site, et avec le grand public ; dans la participation à un ancrage local du projet d'occupation temporaire, notamment par le lien à tisser avec les acteurs locaux.

L'investissement dans des projets collectifs représentait l'une des premières motivations des structures qui se sont installées à Coco Velten. Mais cet investissement n'est pas allé de soi : il a fallu du temps pour construire du projet, mener ou développer sa propre activité tout en donnant du temps au projet collectif.

Le principal obstacle tient à la **difficile gestion du temps entre le développement de leur activité, et la participation au projet de Coco Velten**. Par exemple, les heures de bénévolat réservées au ménage ou à l'aide à la cantine ont représenté pour certains les seuls temps d'investissement dans le collectif. D'autres évoquent une implication par intermittence, notamment dans les réunions proposées par Plateau Urbain, essentiellement liée aux nécessités de leur activité.

*« Nous au début **on était hyper enthousiastes pour faire des choses sur site. Mais l'investissement bénévole est assez lourd par rapport à la charge de travail hebdomadaire**. Parce qu'il y a déjà plein de moments de co-construction qui prennent du temps (les petits déj, les repas d'étage, la proposition d'évènements, etc...). » (Atelier Aïno)*

*« **On a eu du mal à dégager des moments pour des projets communs, on essayait déjà de faire démarrer notre propre projet, et on ne voyait pas comment dégager du temps pour faire autre chose**. Et on culpabilisait de pas se sentir hyper investies. On se sentait vraiment tiraillées, en plus les moments d'implication obligatoires, comme le ménage, c'était pas franchement très intéressant ou valorisant. » (AZUR – fabrique de vêtements)*

Même les structures les plus investies, et qui ont monté ou participé à des projets, reconnaissent qu'elles avaient pensé faire plus :

*« On s'est impliqué... pas forcément à la hauteur de ce qu'on voulait faire. Nous, on a été choisi parce qu'on avait la volonté de faire des projets avec le territoire : c'est le cœur de notre projet, du média de proximité, on travaille toujours avec les structures qui nous entoure. (...) Mais on a moins de subventions depuis quelques années et la part de prestations prend plus de place dans notre chiffre d'affaires aujourd'hui. **Donc le niveau de notre implication est lié à notre difficulté à vivre en tant qu'association, qui nous oblige à évoluer et nous adapter**.*

Donc il y a moins de projets de quartier que ce qu'on avait posé dans nos intentions au départ. C'est le bémol. Mais on s'investit pas mal en bénévolat. Il y a une radio locale qui a émergé, j'en suis un membre actif. (...) On s'implique dans les réunions collectives, dans des petits projets. On a d'autres projets en cours : un échange avec un centre social des quartiers Nord, un projet de média participatif, de balades connectées... Cela va se mettre en place. » (Tabasco vidéo)

Ainsi que le remarque une autre association, qui a participé à des projets dans Coco Velten, pour de nombreuses structures, une forte implication bénévole reste « peu viable », et il y a peu de moyens, à ce jour, pour valoriser et monétiser les actions de mobilisation du site.

*« Sur le principe c'est un très "projet collectif", mais **dans les faits c'est peu viable pour le moment, de payer d'un côté et de faire vivre le projet de l'autre.** C'est le problème des grandes machines d'économie sociale et solidaire. » (Ancrages)*

L'autre contrainte soulignée est celle du temps. En mars 2020, cela ne fait finalement qu'un an que les occupants des locaux d'activité sont arrivés sur le site et que celui-ci est ouvert au public. Plusieurs expliquent que **proposer des projets pertinents pour le collectif implique aussi de bien connaître l'ensemble des acteurs présents sur site, de comprendre ce qu'il est possible de faire ensemble.** Cela a nécessairement pris du temps, puisque les structures ne se connaissaient pas. Il en est de même pour l'inscription dans l'environnement – une minorité de structures ou d'occupants connaissaient vraiment les acteurs du quartier. Il faut aussi prendre le temps de pouvoir financer certains projets, via la réponse à des appels à projet notamment, ce qui a pu retarder la mise en place de certaines initiatives.

« Ce que l'on n'avait pas mesuré, c'est le temps : le temps pour arriver, pour faire des projets dans le quartier, déposer des dossiers de subvention à la DRAC... On a déposé notre premier dossier en janvier 2020 ! » (VOST Collectif)

L'univers professionnel des structures explique aussi la difficulté qu'ont eu certaines à proposer des modalités d'implication. La mise en place de projets communs, ou à destination des habitants, ne fait pas partie de l'ADN de toutes les structures présentes sur place.

*« Nous quatre, **n'ayant pas dans notre cœur d'activité un projet dédié au social on n'avait rien à amener directement et instinctivement.** Ce qu'on faisait on ne pouvait pas l'apporter tel quel et c'était dur de trouver « autre chose ». **J'ai pris un an à voir ce que je pouvais apporter.** » (Josei Simone)*

Celles inscrites dans le social ou le socio-culturel, qui ont déjà la culture de la participation, ont eu plus de facilités à proposer des projets, à l'instar de Tabasco Vidéo, cité plus haut. Le temps nécessaire au déploiement de certains de ces projets vient aussi de la recherche de financements pour les mettre en place : réponse aux appels à projet, temps du montage en parallèle de l'activité associative... Certains ont pu s'appuyer sur cette dynamique :

« En 2019, je n'ai pas fait d'activité sur place car il fallait du temps pour faire des choses avec les autres occupants. Et il y a des réunions mais je n'ai pas été présente à toutes les activités collectives : pour l'instant je n'ai pas de salaire de cette activité, donc je peux pas et j'ai pas le temps. Donc là je suis allé à des cercles de coproduction. On a des cercles de coproduction selon les activités pour répondre à des appels d'offres entre différentes structures. » (ECLAP, développement d'outils pédagogiques)

A ce titre, le rôle de Plateau Urbain et de Yes We Camp est essentiel, et les structures soulignent l'intérêt du rôle de coordonnateur pour faire vivre un projet unissant des personnes différentes aux champs d'activités divers.

« Il y a une dynamique générale entretenue par Plateau Urbain et cette synergie est multiplicateur de rencontres, elle favorise des idées, cela fait effet couveuse, pépinière. Le simple fait de se croiser dans l'espace, une dynamique de gens qui sont dans l'artisanat, l'ESS, un monde qui a besoin de ce genre de rencontres et de décroïsonner. (APLUS)

« L'engagement [de l'équipe sur le site] m'impressionne beaucoup, ils s'investissent de manière incroyable, et je me demande si on ne tire pas un peu à bas coût sur leur énergie. Pour moi, c'est un des mystères de l'équilibre : ce vivier de bonnes volontés est-il intarissable ? Car sans eux, il ne se passe rien, c'est très clair » (Albin de Chateaueux)

Le même explique qu'il lui a fallu également faire la part entre l'ensemble des possibilités ouvertes et ce qu'il pouvait réellement mettre en place pour Coco Velten :

« A un moment je me suis rendu compte que les sollicitations étaient nombreuses et que je ne trouvais plus de temps pour travailler ! Donc c'est très enthousiasmant, mais presque une sollicitation par jour ! Très compliqué de combiner cela avec mon activité. Arriver à travailler tout en animant le projet, pour moi, j'ai vu au début 1000 opportunités. Il y a des services civiques qui arrivent, qui reçoivent des missions nouvelles et tous les jours vous pouvez recevoir un SMS qui vous dit : je vais rencontrer telle et telle personne dans le quartier, et je me disais que c'était super. Mais il faut un peu garder le cap face à toutes ces sollicitations. »

L'effervescence de cette période de lancement, associée à la grande liberté laissée aux occupants pour monter des projets au sein de Coco Velten a pu rendre avoir comme conséquence une difficulté à donner une cohérence à la programmation :

« On a mis du temps à s'imprégner du projet, des co-workers. (...) Ce qui est agréable c'est la grande liberté d'action, c'est un point fort de la structure. Ça permet de proposer pas mal de choses, on a pu s'investir par le biais de la chorale, de la radio participative. C'est facilitant pour les projets qu'on met en place. L'espace d'accueil aussi est super. On a eu des cambriolages la première année, c'était un peu laborieux mais l'espace est beau et grand, et l'environnement est vraiment agréable pour bosser avec le restaurant en bas, l'extérieur, les ateliers bureaux, etc.

*Dans les points un peu négatifs, on a un peu le revers de la médaille de la liberté qui nous est offerte. Il y a eu un surplus de programmation, dû à l'engouement autour du lieu. **C'était illisible, on avait du mal à se retrouver dans tout ce qui se passait.** » (La Cloche sud)*

Dernier point évoqué dans les entretiens pour expliquer le temps nécessaire à la mise en place d'actions de mobilisation collective : le modèle de gouvernance horizontal. Ce modèle proposé par Coco Velten a pu laisser perplexes certains occupants peu familiers de ce mode de pilotage et de gestion : comment « trouver sa place » dans le collectif Coco Velten ? Par exemple, **dans le conseil de vie, où certains s'interrogeaient sur leur légitimité à prendre position sur certains sujets, pendant que d'autres expérimentaient un mode de gouvernance nouveau pour eux :**

*« La difficulté principale qu'on a eue, c'est avec **la gouvernance qui est proposée à Coco. On la trouve novatrice et intéressante, mais on ne venait pas du tout de là et on a eu du mal à s'en saisir [...].** C'est une question de culture, on n'avait pas saisi au départ. Par exemple comprendre qui était notre référent, à qui poser nos questions. Bien sûr il y avait Océane Vuilbert mais au début on lui posait toutes les questions alors qu'il y a aussi plein de monde côté Yes We Camp. C'est difficile un projet à autant, au niveau de la coordination. Quand on fait des conseils de vie et qu'on est trente, moi j'ai du mal à prendre la parole. C'est pour ça qu'un coordinateur c'est important. » (Josei Simone)*

*« On est assez frustrés parce que **comme on n'était pas hyper dispo pour participer aux temps collectifs, on a eu plutôt envie d'aller vite en proposant directement des choses** à Yes We Camp et à Coco Velten. En gros on leur disait "là où on pense qu'on peut intervenir c'est là, là, là", et on n'a pas toujours du répondant en face. J'ai l'impression que ça ne correspond pas tout à fait à leur façon de faire, peut-être que c'est juste un problème de communication et de bons canaux de co-construction, qui se créent au fur à mesure... » (Mom Sud)*

Presque tous les occupants interrogés considèrent que l'investissement dans des projets collectifs pour faire vivre Coco Velten est parvenu, ces derniers mois, à se structurer – le confinement avait, au moment des entretiens, « figé » une série d'initiatives qui allaient se mettre en place. Ces avancées sont dues pour partie à une meilleure interconnaissance : les structures interviewées ont bien réalisé, généralement, leur objectif premier de faire du lien et du réseau (pour leur propre

projet) même si les effets concrets de ces rencontres ne sont pas toujours manifestes. C'est pour elles un véritable motif de satisfaction.

« Finalement on arrive à co-construire. Moi j'ai pu travailler avec une structure d'ici qui a enrichi le projet sur lequel je travaille. Une des 4 autres a pu travailler sur le projet Radio Bernard, et faire de la radio c'était une envie qu'elle avait depuis longtemps. La rencontre on la pratique beaucoup, ça se fait de façon assez fluide. » (Josei Simone)

Par ailleurs, les temps d'échanges collectifs qui ont pu paraître chronophages ou « protocolaires » à certains, sont aujourd'hui devenus plus naturels et facilitent le montage de projets communs, qu'il s'agisse de projets « Coco Velten » ou de partenariats entre structures.

*« Il faut accepter de travailler le collectif, et ce n'est pas toujours une évidence surtout quand on est débordés. Après c'est un état d'esprit, et des modalités de travail particulières que nous on a l'habitude d'avoir [...] **Après au début il faut le temps que le collectif existe, bien sûr au début c'était un peu artificiel, ça partait de protocoles et puis à un moment on dépasse les protocoles et ça démarre réellement.** (Parallèle – production artistique)*

Dans les réajustements effectués au fur et à mesure, le recours à une personne extérieure pour faire le ménage dans les espaces communs est aussi généralement évoqué comme une solution qui permettra aux occupants de dégager du temps de bénévolat pour d'autres actions.

c) Des liens à construire et consolider avec la résidence sociale

Les regrets les plus souvent exprimés concernent les liens entre les ateliers-bureaux et les résidents de la RHVS. La création de projets avec la résidence sociale faisait partie des motivations de plusieurs structures à leur installation à Coco Velten.

Ainsi que cela a été dit, certains projets sont montés, auxquels participent des résidents, comme la radio et plusieurs projets sont en cours de lancement, dans lesquels les résidents vont être impliqués (un projet de journal de rue dont les contributeurs proviendraient des structures du quartier (RHVS, Contact Club, centre social, des ateliers pour les enfants dont ceux de la résidence, animés par Mom Sud...). L'Atelier Aïno a commencé à prendre des résidents en stage.

Mais il a été difficile, pour la plupart des structures, de donner forme à leur souhait de partager du projet avec les résidents. Les raisons données sont plurielles : le besoin de mieux connaître les personnes, d'avoir plus d'échanges avec l'équipe de la RHVS pour construire...

*« Rien que le principe du lieu, la proximité avec la résidence sociale et les ateliers, c'est intéressant. **Cela ne fonctionne pas encore assez, mais je pense que ça prend du temps, qu'il faut s'approprier.** Et du côté de la résidence sociale, les gens ont déjà beaucoup de problèmes à régler et ils n'ont pas toujours envie d'aller voir à côté, de consommer de la culture, etc. » (Tabasco Video)*

« Le groupe SOS a eu beaucoup de mal à jouer le jeu. Clairement il y a un manque de personnel pour faire le lien entre nous et les résidents de la RHVS. On a eu beaucoup de co-workers qui demandaient à les rencontrer, et très peu de personnes hébergées qui ont investi les projets proposés. Nous, on avait déjà des liens avec deux personnes hébergées, mais ça n'a pas donné plus. On a pas mal vu les enfants dans les espaces communs, mais nous ça n'est pas tellement notre public et on a vraiment moins vu les adultes. Pour moi il y a vraiment un manque de personnel liant, qu'il vienne du groupe SOS ou d'autre part. C'est difficile de faire passer l'info d'actions qu'on mène pour les adultes, c'est vraiment très laborieux. » (La Cloche Sud)

Une autre structure relève que la mobilisation des résidents est finalement un objectif parmi d'autres, dont celui de contribuer à l'animation du quartier avec les acteurs déjà présents. Cela a pu, également, faire passer au second plan ce travail de lien en interne.

« En fait il y a eu énormément de cibles : il fallait voir le quartier, se mettre en lien avec les partenaires, avec les personnes sans-abris de SOS, accueillir toutes les manifestations d'intérêt qu'on pouvait avoir... C'était trop foisonnant pour s'y retrouver et du coup ça ne permet pas aux gens de

*s'identifier sur une action et d'y aller à fond. **Moi je pense qu'il y a un intérêt à ce que les personnes hébergées puissent avoir du lien avec les projets qui se font et pour moi c'est la première cible.** » (Mom Sud)*

Finalement, presque tous se retrouvent dans l'analyse faite ci-dessous, qui explique la pression très forte exercée sur l'ensemble des occupants de Coco Velten (y compris les équipes des trois porteurs) pour tenir dans le temps imparti les objectifs très larges et ambitieux qui sont donnés au projet.

*« Je trouve que quelque chose qui joue énormément dans ce type de projet c'est **le facteur temps. Chacun a dû démarrer son activité très vite**, Yes We Camp a dû gérer des questions très logistiques, le Groupe SOS a dû démarrer l'accueil et l'accompagnement, les ateliers bureaux il fallait qu'on prenne nos marques et qu'on maintienne nos activités... **Si on laisse le temps faire, peut-être que ces questions de projets communs et de communication elles ne se posent plus.** C'est juste que c'est un projet qui dure trois ans, et qu'on voudrait que tout se fasse en même temps, alors qu'il faut qu'on apprenne à se connaître, qu'on repère qui fait quoi et peut-être qu'après tout se fera naturellement. » (Mom Sud)*

Ce qui amène certains à s'interroger sur la notion d'occupation temporaire. La majorité des structures interrogées dit se sentir prête à s'associer à un projet du même type, mais quelques-unes s'interrogent sur l'énergie qu'il est nécessaire de déployer pour des projets à court terme :

*« **Ce qui pourrait être un frein pour recommencer, c'est le côté temporaire.** On est prêt structurellement à continuer ensemble notre collectif, mais on ne pourrait pas recommencer tout cela tous les 3 ans. Si on nous propose la même chose, on voudrait que ce soit au moins sur le double de temps ! » (VOST Collectif)*

*« Moi je me réengagerais sur un projet du même type, mais je pense que je le ferais différemment. Là j'ai compris que pour un projet comme ça il faut que je libère plus de temps sur mon temps professionnel. Quand je suis arrivée à Coco j'étais complètement sous l'eau et je n'avais pas le temps pour le collectif. **Mais si on veut que ce type de structure se pérennise, ce qui est essentiel pour nos secteurs d'activité, il faut qu'on s'investisse vraiment dedans** ». (Josei Simone)*

d) L'inscription dans le quartier, qui questionne les occupants sur l'aspect temporaire du projet

Pour les occupants, les liens avec le quartier font partie des points qui les interrogent un an après leur arrivée dans le projet. A l'instar des réflexions sur les liens avec la résidence sociale, ils évoquent le temps nécessaire pour la mise en place des partenariats.

Mais plus largement les structures interrogent les objectifs fixés pour Coco Velten. L'impact du projet sur la dynamique collective du quartier fait partie des objectifs, et elle peut parfois sembler trop ambitieuse pour les structures, qui n'en voient pas encore les effets.

*« **En point d'amélioration, il y a l'inscription du projet dans le territoire mais c'est une question politique plus large** et ce n'est pas que l'équipe Yes We Camp qui est responsable. Le contexte c'est la mise en concurrence, la baisse des financements publics, le manque de mobilisation politique autour du projet, etc. »*

« Dans les critiques qu'on peut faire, je trouve que ça manque de médiation avec le quartier. Il y a eu beaucoup de réunions avant l'ouverture, mais les gens qui font de la médiation, ce sont des stagiaires, des services civiques, des gens qui tournent beaucoup. Or la médiation est essentielle pour que cela fonctionne.

Il y a eu beaucoup de méfiance dans l'environnement, les Parisiens qui débarquent... Ce n'est pas facile de gérer cela, de désamorcer des fausses idées dans le quartier. »

Il leur semble notamment délicat de créer des partenariats avec les structures environnantes sur un temps finalement réduit – et certains renvoient l’argument du sens qui peut être utilisé par des acteurs associatifs (pourquoi faire du projet avec un acteur présent si peu de temps, alors que l’action des associations s’inscrit justement dans la durée) :

« On est taxé de gentrificateurs : il y a du vrai et du faux, mais ce sont des projets qui prennent du temps pour s’implanter dans le quartier et je ne suis pas sûre qu’on y arrive en trois ans. [...] On investit du temps, de l’énergie, et hop après trois ans quand il y aurait quelque chose de durable on s’en va [...]. Je trouve que ces lieux sont intéressants mais je ne vois pas pourquoi ils doivent durer que trois ans, autant pour les structures que pour l’ancrage dans le quartier. »

Plusieurs occupants questionnent **la distance sociale et culturelle avec les habitants**, qui percevaient Coco Velten comme un lieu ne leur étant pas adressé (analyse ou question que l’on peut retrouver chez la plupart de nos interlocuteurs) :

« Est-ce que Coco Velten a pris sa place dans l’environnement ? Je ne sais pas. J’ai l’impression que le quartier a une vraie résistance. Pourtant, j’ai participé, avec mes enfants, à des activités où on voyait des gens du quartier qui participaient avec nous, mais je ne crois pas que ces gens-là se sentent chez eux à Coco Velten. Je crois que c’est encore regardé comme un projet qui vient d’ailleurs pour des gens d’ailleurs, je crains que les gens du quartier n’y voient un projet de bobos parisiens pour des bobos marseillais.

Est-ce qu’ils parviennent à se sentir à l’aise dans ce milieu ? C’est comme si c’était une communauté de plus dans ce quartier. Dans un autre quartier avec d’autres spécificités, ce serait peut-être différent. Parce que le quartier fait habiter plein de communautés différentes, sans qu’elles cohabitent nécessairement. »

Enfin, la question du reproche très souvent fait à Coco Velten, de participer à la gentrification du quartier revient souvent dans les réflexions des occupants, qui s’interrogent parfois sur leur propre rôle. Il est aussi possible de penser que le souhait de faire le lien avec les résidents de la RHVS est aussi de leur part une volonté de montrer que « l’utopie » d’un projet de mixité sociale est possible.

Pour finir, notons qu’un collectif militant, « Pensons le matin », qui a loué un temps un bureau à Coco Velten, a rédigé une réponse à nos questions qui résume bien les questionnements (pour ne pas dire l’hostilité) que ce type de projet peut susciter – qui sont là de nature structurelle et idéologique. Pour ce collectif, l’aspect collaboratif, sympathique et convivial du lieu et du projet n’est pas en cause : ce qui est dénoncé, c’est l’investissement dans du temporaire pour faire du travail social de reconstruction, la « délégation de service public à un service privé » en retirant pour ce faire des moyens aux services publics ; le recours incontournable à des formes d’emploi précaires ou gratuites (bénévolat, services civiques, stages...) pour pouvoir faire vivre un projet porteur d’ambitions fortes affichées par la puissance publique ; l’aspect dérisoire d’une réponse par une résidence temporaire de 80 places aux besoins du quartier (dans le contexte notamment des effondrements de la rue d’Aubagne) et plus largement du sans-abrisme à Marseille...

Cette réponse, qui ne porte pas sur la forme du projet mais bien sur le fond et sur le sens, permet aussi de comprendre la très grande difficulté de Coco Velten à s’intégrer dans les collectifs militants marseillais, qui l’identifient principalement comme un projet économiquement libéral, qui met en danger des normes et droits sociaux acquis dans des luttes historiques.

Les leviers pour le soutien à l’activité économique	Les points de vigilance
- Des locaux à des prix raisonnables, qui ont été une opportunité pour plusieurs structures	- Des espaces collectifs jugés parfois insuffisants par les structures

<p>naissantes et des acteurs de l'ESS aux budgets fragiles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des occupants d'atelier bureaux qui apprécient l'aspect collectif, adhèrent pour la grande majorité d'entre eux au projet Coco Velten et ont envie de s'investir dans la vie du site - Des occupants avec des projets diversifiés, qui trouvent pour la plupart à Coco Velten le réseau nouveau qu'ils étaient venus chercher - Des premières initiatives pour faire du projet avec des résidents de la RHVS : des acteurs locaux du social, ou habitués aux modes de faire participatifs, qui ont plus de facilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Des structures très contraintes dans leur implication à la vie collective par leur activité économique - Des liens entre occupants des tiers lieux et résidents des structures d'hébergement à accompagner (médiation) au regard de leur difficulté de mise en œuvre pour les petites structures disposant de peu de moyens humains et financiers - Une culture collaborative qui n'est pas partagée par tous - La pression du temps due à l'aspect temporaire de l'occupation : il y a peu de temps pour se connaître, appréhender l'environnement et ses voisins, produire du projet - Des occupants qui, en majorité, ne connaissent pas le quartier, et considèrent qu'il leur faut du temps pour se l'approprier
---	---

D. Coco Velten et son environnement

Une mission d'évaluation est dédiée plus précisément à l'impact du projet sur le territoire et à l'implication de l'environnement sur le territoire. Sans empiéter sur ces travaux, cette partie synthétise les points de vue de l'ensemble des personnes rencontrées sur l'inscription de Coco Velten dans l'environnement – de l'îlot, du quartier.

En effet, l'objectif clairement affiché par Coco Velten est de pouvoir avoir des répercussions bénéfiques sur la vie collective du quartier, au-delà même de l'occupation temporaire. Coco Velten se veut un lieu de rencontres et collaborations, entre occupants, habitants, associations de quartier, participant à ou renforçant des dynamiques existantes.

1. L'intégration dans l'environnement urbain

Au lancement opérationnel du projet, le bâtiment n'était pas intégré dans les différents projets urbains de l'îlot ou des alentours (ZAC Saint-Charles). **Le projet Coco Velten a essentiellement été construit à partir du bâtiment de la DIRMED**, et les liens avec les projets ont été construits par Coco Velten :

« Pour l'îlot Velten, quand on est arrivé, Marseille Rénovation Urbaine était en train de faire le projet de city-stade et étaient en train de livrer l'îlot ANRU. Rien n'était vraiment prévu à ma connaissance pour ce site. De même, Euromed s'arrête à la lisière du site et ne concerne que la Porte d'Aix jusqu'à la gare. Ils ont travaillé avec l'école d'architecture pour quelques projets. On a accueilli les étudiants pour certains cours pendant 6 mois environ. On commence à avoir des liens informels avec Euromed via les étudiants de l'école d'archi dans le cadre du projet d'IMVT (institut pour architectes, urbanistes et paysagistes de Marseille) qui doit ouvrir ses portes en 2021. » (Yes We Camp)

La rapidité de lancement du projet n'a pas permis de penser le projet urbain dans un ensemble plus large. Malgré le projet (avorté) de convention avec la mairie d'arrondissement sur l'usage des espaces

communs de l'îlot, l'implication des services de la municipalité a été faible alors que la ville est responsable de la gestion globale de l'îlot (déplacements, ordures ménagères, espaces verts, sécurité, propreté...). Fin 2020, la Ville s'investit davantage dans le projet Coco Velten (participation aux réunions stratégiques).

Sur un plan purement géographique, Coco Velten pâtit aussi de la fermeture de l'îlot, qui est finalement très peu fréquenté – même les jardins et le parcours enfants sont souvent vides. Pour un lieu qui doit s'ouvrir à son voisinage et à la ville, il reste particulièrement confidentiel : l'entrée se fait par un porche, sans signalétique, et il faut savoir qu'elle existe pour déjeuner à la cantine, par exemple. Ainsi que le notent certains de nos interlocuteurs, le pari ne leur semblait pas gagné d'avance :

« Ce qui s'est fait sur ce lieu ça dépasse mon espérance. C'est beau, c'est classe. Moi je n'imaginais pas un truc comme ça. Surtout qu'on était déçus par le lieu, on s'attendait à un lieu plus ouvert, moi j'avais beaucoup de craintes. On sent qu'ils sont très créatifs. » (participant au LabZéro)

Cela a été dit, Yes We camp s'était projeté dans un site plus ouvert, puisqu'une seconde ouverture vers Belsunce était prévue dans le projet ANRU : mais sa fermeture par la mairie pour des motifs de sécurité amoindrit l'insertion urbaine de Coco Velten dans son environnement proche. Les acteurs de proximité analysent généralement la prudence de la Ville comme un souhait d'être garant de la sécurité dans un quartier populaire où les problématiques d'usage des espaces publics sont nombreuses (trafics, bruits...)

*« L'arrivée de Coco c'est un plus pour le quartier, mais ça avait déjà beaucoup changé avant avec l'ANRU. **Coco, ils sont un peu frustrés parce qu'ils n'ont pas assez d'espaces extérieurs.** Et puis la palissade de la cantine, ça fait un peu prison. Ils ont eu l'interdiction de réduire la hauteur. La mairie surveille, ils ne lâchent pas sur toutes les propositions et ils font attention à ce qu'ils ne s'étalent pas trop sur l'extérieur. » (association)*

2. L'intégration du projet dans l'environnement social

L'intégration dans l'environnement social de l'îlot Velten et du quartier de la Porte d'Aix reste un sujet réel pour Coco Velten début 2020. Le quartier est riche de très nombreuses associations, organisées depuis longtemps, et qui travaillent souvent avec les habitants. L'objectif de Coco Velten est d'être un des leviers des dynamiques de quartier, et de participer à ouvrir un « univers des possibles » - ce qui peut être vu comme une concurrence par les autres acteurs, malgré les précautions prises par Yes We camp pour rappeler que la présence du projet n'est que temporaire.

Ainsi que cela a été décrit, la démarche de concertation préalable au projet a été l'occasion d'impliquer de nombreux acteurs (associatifs, privés et publics) et habitants. Une volonté de travailler avec les acteurs de l'îlot existe, notamment le centre social qui propose des activités pour les résidents de la RHVS (cours de FLE, permanences juridiques). Plusieurs structures voisines (Cité de la musique, Contact Club...) ont plutôt de bonnes relations avec l'équipe de Coco Velten et apprécient l'animation apportée.

Pourtant, début 2020, le travail partenarial était jugé limité, aussi bien par Yes We camp que par les quelques acteurs rencontrés. Les acteurs de l'îlot Velten soulignent que peu de projets collaboratifs ont été développés, malgré une volonté de part et d'autre de faire ensemble, comme l'explique la directrice du centre social :

« On n'a pas de bonne visibilité sur ce qu'ils font, mais eux non plus. On commence à avoir plus de visibilité, mais après il faut qu'on participe aux comités d'îlot. Mais c'est très long. Ils sont dans des challenges pas simples, et nous non plus : on est une toute petite équipe. On fait comme on peut, mais je

*pense qu'il y a quand même de la volonté de faire quelque chose. Et **en tout cas, il y a des choses qu'on peut apprendre. On peut appréhender avec eux des choses que les centres sociaux n'ont pas.** Je suis curieuse, intéressée de connaître certaines approches. Les centres sociaux sont trop collés à l'histoire. Moi j'ai défendu le projet dans cette manière-là. Ça nous oblige à bouger, à changer. » (Centre social)*

Le sentiment de **ne pas être dans les mêmes temporalités de projet entre le site d'occupation temporaire et les acteurs de l'îlot est un obstacle bien identifié au renforcement de partenariats.** Au-delà d'une certaine méfiance envers des acteurs arrivés « par en haut », des structures inscrites depuis des années dans le quartier, qui travaillent sur un temps long, expliquent avoir du mal à se coordonner :

*« **A un moment, entre la fin de chantier et l'arrivée de Coco on a eu des inquiétudes : "ils raflent tout, ils ont la presse, ils ont tout..."** Pour la Cité de la musique ça ne pose pas vraiment de souci, mais il est évident qu'en communication ils sont très bons, et puis leur aspect temporaire ça leur donne une excellente visibilité. Un journaliste préférera toujours aller voir quelque chose de temporaire qu'une structure qui est là depuis 30 ans. [...] Mais nous n'avons pas les mêmes temporalités que Coco : **eux vont très vite, beaucoup plus vite que nous.** Ils montent un projet en trois semaines. Nous, on ne fonctionne pas comme ça. Par exemple la fête de la musique, nous, elle est fixée 6 mois à l'avance, alors qu'eux font les choses à la dernière minute. C'est très bien et c'est très vivant, **c'est vraiment une force, mais ça rend plus complexe le travail ensemble.** » (Cité de la musique)*

Enfin, **le profil des salariés peut sembler en décalage par rapport à l'environnement de Coco Velten.** Il s'agit principalement de personnes extérieures au quartier, voire à Marseille. L'ancrage territorial des équipes s'est fait rapidement, mais peut poser parfois des difficultés pour les partenaires locaux qui ont l'impression de « voir arriver une équipe parisienne » - image qui est semble-t-il souvent renvoyée à l'équipe :

« Sur l'ensemble des employés, il y a peu de natifs de Marseille : pas de Belsunce du tout, ce qui peut desservir le projet. On a souvent cette critique qu'on n'est pas marseillais, même pour les services civiques. » (équipe Coco Velten)

3. En synthèse : les leviers et points de vigilance pour une intégration à l'environnement

Les leviers pour l'intégration dans l'environnement	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - Des acteurs associatifs du quartier qui apprécient plutôt l'action menée - Des habitants qui participent à certaines activités (végétalisation) - Une mission en cours pour identifier les leviers à mobiliser pour renforcer les collaborations 	<ul style="list-style-type: none"> - Une méfiance des acteurs associatifs face à un projet vécu comme extérieur au quartier, sur lequel il y a eu beaucoup de communication - Un espace urbain, l'îlot Velten, replié sur lui-même, avec une faible fréquentation - Une équipe et des activités qui restent vécues comme éloignées de la culture du quartier

E. A mi-parcours : un projet riche et qui répond à une partie de ses objectifs, mais des fragilités notamment budgétaires

1. Un chantier plus long que prévu

Les difficultés liées aux travaux ont continué au cours de l'année 2019. A la suite des problèmes d'amiante détectés à la fin de l'année 2018, des problèmes dans la toiture apparaissent ainsi que des problèmes liés au chauffage où une fuite est découverte à l'extérieur du bâtiment. Le site va ainsi vivre sans chauffage les premiers mois.

« En février 2019, on fait une déclaration de fuite et la préfecture est entrée en jeu car à l'extérieur, il fallait casser la dalle mais vu nos relations difficiles avec la mairie, la préfecture fait l'intermédiaire pour faire avancer rapidement les choses, car les occupants sont arrivés, et on va accueillir en mars les résidents... Même si c'est allé plus vite avec la préfecture, on n'a pas eu de chauffage la première année... » (Yes We Camp)

A la suite d'une série de travaux, la mise aux normes du site est approuvée en février 2020, soit plus de 10 mois après l'ouverture au public du site :

« On a eu la commission locale de sécurité en février 2020, 10 mois après notre ouverture, qui a enfin validé la mise aux normes. La mairie et les pompiers étaient là ; pas la police qui aurait dû l'être. C'est notre CA qui était responsable en cas de problème donc ils flippaient un peu » (architecte YWC)

Ainsi que l'explique le directeur de Yes We Camp, **l'obligation de faire vivre le projet oblige à certains « arrangements » avec la réglementation** : dans le cas de Coco Velten, la mise aux normes a été faite, en revanche, les porteurs du projet ont pris le risque de ne pas attendre les validations réglementaires pour le mettre en œuvre, dans la mesure où cela aurait signifié renoncer au projet.

2. Un équilibre financier difficile à atteindre à mi-parcours

Alors que la fréquentation du site commence à progresser, il reste cependant un point de fragilité important quant à l'équilibre économique, car le projet reste déficitaire. **Cela s'explique par des contributions aux charges moins importantes que prévu** :

- des subventions finalement moins importantes que prévues : 65 000 € de la préfecture au lieu des 100 000 promis (mais cette subvention devrait revenir à son niveau de 100 000 € en 2020).
- Le **coût des travaux**, bien supérieur aux prévisions initiales ;
- **des faibles recettes de la cantine** (154 398 euros en 2019) **au regard des dépenses engagées** (220 350 euros en 2019), alors même que la cantine est le cœur du projet Coco Velten et une des principales sources attendues de recettes ;
- **les recettes de la privation des espaces collectifs** comme la halle et l'annexe, bien moindres qu'espéré ;
- Les **charges liées aux fluides**, plus chères que prévu ;
- Des dépenses de fonctionnement, programmation et communication plus importantes que prévu.³⁸

³⁸ Voir budget global et le budget des travaux (hors hébergement) en annexe

A titre de comparaison, le modèle économique des Grands Voisins a permis au projet d'être proche de l'équilibre financier fin 2016, soit un an après son ouverture. Si le financement de l'État permet de couvrir annuellement la moitié des charges du site, cette réussite passe également par les recettes importantes générées par la restauration, la location des m² de bureaux et la privatisation des salles. **L'inscription urbaine du site des Grands Voisins, ainsi que la place laissée aux activités de restauration peuvent expliquer le décalage entre les recettes des deux sites.**

Le modèle économique des Grands Voisins

Comme pour Coco Velten, les trois porteurs de projet ont dû monter un modèle économique spécifique³⁹. Ce dernier repose à la fois sur des financements publics (financements de l'État pour l'ouverture de places d'hébergement) et sur les recettes générées sur le site. Lors de la première phase des Grands Voisins (2015-2017), chacune des trois structures coordinatrices du projet gère ses propres dépenses et recettes.

- L'association Aurore prenait en charge les dépenses courantes de gestion du site, soit 2,3 millions d'euros par an, comprenant les fluides (600 000 €), le service de médiation et de sécurité (450 000€), la maintenance, les espaces verts, la voirie, la gestion des déchets et internet. Elle a également porté le coût des travaux de remise à niveau des bâtiments. L'association perçoit une somme allouée par l'État pour la création des places d'hébergement, ce qui permet de couvrir la moitié des charges annuelles du site.
- Yes We Camp assumait les dépenses liées aux installations ludiques et artistiques, la programmation culturelle, la signalétique, le mobilier et les outils de communication. L'association finance son implication par les recettes marchandes générées sur le site (essentiellement la restauration).
- Plateau Urbain est en charge des recettes générées par les structures louant les m² au sein des Grands Voisins. Cela représente environ 1,5 millions d'euros par an.

Ainsi, en 2016, la structure présentait un modèle économique proche de l'équilibre.

Avec la deuxième phase des grands voisins (2018-2020), les trois structures ont mis en place un budget commun⁴⁰. Les recettes générées proviennent des mêmes sources. Les contributions annuelles au budget sont les suivantes

- 470 000 € pour l'hébergement et l'accueil de jour
- 850 000 € pour les activités de bureaux
- 450 000 € pour les activités marchandes
- 160 000 € pour la privatisation des salles
- S'ajoutent à cela des subventions, qui permettent d'atteindre l'équilibre économique

Le budget de Coco Velten a bénéficié de des financements nationaux de la part du CGET dans le cadre de l'appel à projet « Tremplin Asso », dont Yes We Camp est lauréat pour un montant de 300 000 euros au total sur trois ans. Mais cela reste insuffisant et début 2020, l'équipe de Coco Velten réfléchit donc à l'adaptation du modèle, avec plusieurs orientations dans la stratégie :

- La remobilisation des partenaires financiers ;
- L'évolution du projet de cantine, afin d'en baisser les coûts, tout en renforçant sa vocation de « cœur de vie » de Coco Velten, lieu de rencontre entre les résidents de la RHVS, les personnes qui travaillent à Coco Velten et les personnes de passage.
- Le renforcement de la mission sur la communication pour mieux faire connaître les espaces à louer.

³⁹ Les Grands Voisins, Dossier de presse, novembre 2016 <http://lesgrandsvoisins.org/wp-content/uploads/2016/12/1611-LGV-DP-6-bd1.pdf>

⁴⁰ Les Grands Voisins, « le modèle économique » <https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/le-modele-economique/>

3. En synthèse – Leviers et points de vigilance sur l'équilibre économique du projet

Les leviers pour retrouver un équilibre économique	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none">- Une mobilisation des trois porteurs de projet pour réfléchir aux solutions à apporter- Un porteur politique, l'État, qui reste vigilant et attentif- Des partenariats relancés début 2020 (politique de la ville, Métropole...), des demandes de subvention...- Un renforcement de l'équipe prévu en communication pour renforcer les privatisations	<ul style="list-style-type: none">- Des financeurs qui ont pu revenir partiellement sur leurs engagements, à remobiliser- Des sources de recettes pour l'autofinancement moins rémunératrices que prévu- Un modèle économique qui se révèle finalement peu adapté ? Ou une réflexion sur une adaptation au site des sources de recettes ?- Des projets temporaires qui ne fonctionnent que sur des crédits exceptionnels

IV. Mars 2020 – 2021 : Coco Velten au temps de la crise sanitaire

Point méthodologique

Cette partie a été ajoutée en février 2021. Les parties précédentes avaient été rédigées au printemps 2020, et présentées au début de l'été. Du fait de la crise sanitaire et des difficultés rencontrées de part et d'autre pour poursuivre la mission, celle-ci a connu une pause de quelques mois.

Le redémarrage a donné l'occasion de réaliser quelques entretiens avec les porteurs de projet, afin d'apprécier l'impact de la crise sanitaire (toujours en cours au moment de cette actualisation...) sur Coco Velten :

- Dans son rôle social d'accueil et d'hébergement, avec une ambition de proposer à des hébergés en structure des modes renouvelés d'accompagnement
- Dans son rôle de plateforme de projets culturels, sociaux et solidaires à l'échelle d'un quartier

A. L'adaptation du projet Coco Velten au contexte de crise

Coco Velten a fermé ses portes au public le 13 mars 2020, jusqu'à mi-juin. Après une brève période de réouverture, le projet a connu un nouveau temps « d'arrêt » en septembre, lorsque Marseille a été concernée par des mesures sanitaires renforcées, peu de temps avant le reste de la France. En février 2021, il n'y a toujours pas d'ouverture possible au public sur le modèle conçu à l'origine, mais de nombreux projets ont pu être menés, témoignant d'une volonté et d'une capacité d'adaptation certaines.

Le premier confinement a eu des impacts forts, quoique différenciés, pour les différents usagers et occupants du projet.

- Les espaces ouverts au public ont fermé. Les salariés de Yes We Camp et Plateau Urbain ont réalisé leurs missions en télé-travail - la plupart des salariés de Yes We Camp ayant également connu des périodes de chômage partiel lors des deux confinements. Des échanges ont cependant été organisés en visio-conférence afin de poursuivre la dynamique interne.
- Les occupants des ateliers bureaux ont réalisé leurs activités principalement en télé-travail pendant le premier confinement, et ont pu réutiliser leur local d'activité depuis. Pendant la période, six structures ont quitté Coco Velten (dont quatre pour cessation d'activité), quatre autres départs sont prévus courant 2021, et six nouvelles structures ont intégré le projet⁴¹
- Lors de ce premier confinement, le site a été alors presque uniquement occupé par la RHVS. Les salariés de la RHVS en charge de l'accompagnement des personnes hébergées sont restés à leur poste. Les résidents de Coco Velten, confinés au sein de la résidence, ont pu bénéficier de l'ouverture des espaces de la Halle et du toit terrasse.

⁴¹ Les départs : Caracol en juin 2020, Sozinho en mai 2020, Ateliers Boucaran en mai 2020, Droit à l'hygiène en 2020, Alice Zavaro en mai 2020, Claire Fau en mai 2020

Les départs prévus : Cabanon de Simon pour augmentation d'activité, Klima Intérieurs, Criss Cross Studio, La Société du sensible.

Les arrivées : Coup de Pouce aux Migrants en juin 2020, La Maraude Sans Nom en juin 2020, Gouvernons ! en juillet 2020, Sindiane, Fabraka, Article 1

1. Un projet d'aide alimentaire qui restructure les activités de Coco Velten en période de crise

L'équipe de Yes We Camp s'adapte rapidement au contexte de crise sanitaire de mars 2020, qui représente à la fois **une crise interne** et **une crise à une plus large échelle**, dans la mesure où nombre de structures d'accueil et d'accompagnement des personnes précarisées ont stoppé leurs activités lors du premier confinement à Marseille.

Fin mars, la Préfecture de Région sollicite les associations locales pour participer à la production de repas pour les sans-abris à Marseille : Coco Velten propose de transformer sa cantine **en centre de production d'aide alimentaire**, pour apporter sa contribution aux besoins d'aide alimentaire à Marseille, et pour poursuivre une activité « de première nécessité » en période de confinement.

Le projet d'Aide Alimentaire de Coco Velten pendant le premier confinement

Du 5 avril au 6 juin, Yes We Camp porte un projet d'aide alimentaire, en partenariat avec La Cantina, association œuvrant contre le gaspillage alimentaire, et aidant sur la production et la logistique des repas.

La mise en place du projet est précédée d'une période d'adaptation des locaux, et de formation des personnes en charge de la production, avec l'aide de l'association Maavar en charge de la cantine sociale Noga sur le cours Julien.

Yes We Camp et La Cantina amorcent la production de 400 repas par jour. Une équipe d'une dizaine de bénévoles par jour est mobilisée, pour un total d'une soixantaine de bénévoles sur l'ensemble du projet. Les repas sont produits à Coco Velten, et distribués par Sara Logisol et le Samu Social, pour des publics hébergés en hôtel ou à la rue.

L'approvisionnement est assuré par la Banque Alimentaire, mais aussi par des bailleurs privés (Fondation de France, Fondation de Vinci, Fondation Onet, Fond Hashtag, Fonds Epicurien) qui permettent à Coco Velten de diversifier les approvisionnements tout en apportant un soutien à des producteurs locaux en difficulté (production agricole, pêcheurs locaux, etc.). Au total, le projet d'aide alimentaire aura permis la production de 21 800 repas sur la période avril – juin, pour un financement de 36 500 € (sans compter le financement de la DDCS relative à l'approvisionnement auprès de la Banque Alimentaire).



Source : Rapport du projet d'Aide Alimentaire – Coco Velten

A l'annonce du confinement de l'automne 2020, **l'équipe de Coco Velten souhaite relancer une activité d'aide alimentaire**. La pérennisation de l'action d'aide alimentaire avait déjà été anticipée : Yes We Camp avait conçu un projet d'adaptation du fonctionnement traditionnel de la Cantine de Coco Velten, avec une partie des repas cuisinés qui pourraient être distribués aux maraudes institutionnelles ou citoyennes du centre-ville de Marseille. Une demande d'habilitation d'aide alimentaire a été faite pour cela auprès de la préfecture, et obtenue le 1^{er} décembre 2020.

Une première réunion se tient le 2 novembre avec les acteurs du quartier pour faire un état des lieux des besoins identifiés sur le quartier de Belsunce. A cette occasion, est décidée la mise en place de colis alimentaire et d'hygiène entre décembre 2020 et janvier 2021.

Le groupe à l'origine de ce projet est le collectif solidaire d'associations et d'habitants « Appel Voisins 13001 » : celui-ci s'est constitué pendant le premier confinement et s'est élargi à de nombreux acteurs du quartier pendant l'année. Ils se rencontrent autour du projet d'aide alimentaire et également d'autres initiatives solidaires. L'inscription dans ce groupe d'acteurs du quartier de Belsunce⁴², ainsi que le public auquel l'aide alimentaire est destiné (habitants du quartier) marquent l'ancrage croissant de Coco Velten sur le territoire.

La reprise de l'activité d'aide alimentaire pendant le deuxième confinement

Trois distributions de colis alimentaires ont été organisées par le collectif « Appel Voisins » entre fin novembre et début janvier, pour 650 familles en situation de précarité vivant dans le quartier de Belsunce pour un total de 1 950 colis. Une cinquantaine de bénévoles (habitants du quartier, bénéficiaires de l'aide alimentaire, jeunes du Contact Club et de l'Addap 13, élèves d'A voix Haute, etc.) a participé à l'organisation et à la mise en œuvre du projet : 80% des bénévoles proviennent du quartier et la moitié d'entre eux ont également été bénéficiaires de l'aide alimentaire

Les colis ont été confectionnés au rez-de-chaussée du Centre Municipal d'Animation de l'Ilot Velten, et distribués en plusieurs endroits du quartier, notamment sur l'Ilot Velten. Les colis ont pu être stockés au sein de la Cantine de Coco Velten.

Le montage du projet a été financé notamment par la Fondation Caritas et la préfecture (via des achats auprès de la Banque alimentaire, distribués à Appel Voisins). Une cagnotte en ligne a permis la collecte de produits pour bébés et enfants. Le coût total de cette action est de 24 071€. D'autres acteurs locaux du quartier, extérieurs au collectif « Appel Voisins » se sont également impliqués dans le projet.

Les denrées alimentaires proviennent de plusieurs acteurs : des producteurs locaux, des commerçants solidaires, des grossistes de Belsunce, de la Banque Alimentaire. La mairie du 1^{er} et du 7^e arrondissements a également fait don de masques et de gel hydro alcoolique, et mis à disposition un local du CMA et un agent pour le stockage et la surveillance des denrées.

En parallèle de ces trois temps de distribution, Coco Velten a poursuivi l'activité de préparation des paniers repas, avec un rythme de 250 paniers par jour 5 jours sur 7, pour les personnes sans domiciles hébergées dans les hôtels de Belsunce, sur un modèle identique à celui du premier confinement.



⁴² En janvier 2021, les membres d' « Appel Voisins » sont le théâtre de l'Œuvre, l'association A voix Haute (cours de FLE), l'ACAM (association des commerçants et artisans de Marseille) du secteur Belsunce, le CCO Bernard du Bois, de l'AFEV, le Contact Club, la Marmite Joyeuse (restaurant solidaire), du Secours Populaire (du 1^{er} arrondissement), l'association Petit à Petit (accompagnement scolaire), l'Addap 13 (association de prévention contre la délinquance), l'association de parents d'élèves de l'Ecole Parmentier, les écoles du quartier et la Cigale Bleue.

Le collectif « Appel Voisins » cherche à pérenniser l'action d'aide alimentaire conduite depuis plusieurs mois. En janvier 2021, le collectif a déposé une demande de subvention de 600 000 € sur deux ans auprès du Haut-Commissariat à la lutte contre la Pauvreté des Bouches-du-Rhône pour pérenniser l'action et permettre la création d'une épicerie Sociale et Solidaire autogérée de quartier. Le collectif est toujours à la recherche d'autres leviers de subventions, auprès de fondations notamment.

L'équipe de Coco Velten est en partie à l'origine du souhait de poursuite de la dynamique d'aide alimentaire. **La plus-value sociale du projet d'aide alimentaire, ainsi que la forte inscription dans le quartier qu'il a permis s'inscrivent pleinement dans les objectifs portés par le projet.** C'est pourquoi **Coco Velten souhaite inscrire la vocation sociale de la Cantine dans son modèle économique,** et a obtenu une subvention de 40 000 € pour la transformation durable de la Cantine en Cantine Sociale avec un prévisionnel de 50 repas par jour du mardi au samedi, pour une durée d'un an.

« Une partie des repas cuisinés par la cantine sera vendue sur place ou à emporter pour la clientèle traditionnelle du midi, répondant au modèle économique du projet. Une autre partie des repas, avec les mêmes aliments bio ou issus de l'agriculture raisonnée, seraient distribués aux maraudes institutionnelles ou citoyennes du centre-ville de Marseille, pour les personnes sans domicile. » (Extrait du document « Demande de financements – Urgence Covid19 pour la Fondation de France », Yes We Camp, premier semestre 2021)

2. La poursuite des autres activités

Coco Velten a connu une période de réouverture au public, du 10 juin jusqu'à fin septembre, période de fermeture des bars et lieux culturels, anticipée à Marseille. Le site a été peu animé pendant la période des grandes vacances, temps de congés pour la plupart des membres de l'équipe d'animation et des occupants des ateliers bureaux. Toutefois, **plusieurs projets ont été relancés, à la fois par Yes We Camp, mais aussi par les ateliers bureaux et le site est aujourd'hui partiellement ouvert** (expositions...).

a) Des projets portés par Yes We Camp, pour une meilleure insertion du projet au cœur de Belsunce

- **Le projet « jardin commun » et la végétalisation de la rue Bernard du Bois**

Dans le cadre du projet d'agriculture urbaine « jardin commun », Yes We Camp a porté un projet de végétalisation de la rue Bernard Dubois, en partenariat avec le CIQ⁴³ Saint-Charles, le centre social (CCO), la Cloche Sud, les habitants voisins du projet et la RHVS de Coco Velten. **Ce projet s'inscrit dans un objectif de meilleure insertion de Coco Velten au sein du quartier. Il répond à une**

⁴³ Comité d'Intérêt de Quartier

demande des voisins du projet, et des habitants de la résidence sociale qui souhaitent pouvoir traverser des espaces plus agréables.

Le projet est ralenti par le contexte de crise sanitaire, mais les premières réunions de montage du projet ont pu être réalisées début 2021. Des financements sont obtenus par les divers partenaires (BNP Paribas Fondation par le CIQ, une subvention obtenue par la Cloche Sud, le fonds des habitants du CCO) et Coco Velten a obtenu une subvention de la Fondation Monoprix.

Ce projet va de pair avec la mise en forme d'un atelier partagé dans les Archives de Coco Velten. Cet atelier sera un lieu de bricolage (bois, métal, peinture) partagé entre Yes We Camp, les ateliers bureaux, les résidents et les habitants du quartier. Les temps de construction du mobilier urbain pour la végétalisation du quartier devraient se tenir au sein de l'atelier, afin de faciliter l'appropriation du lieu par tous.

- **Les Babelsunciades**

L'équipe de Yes We Camp a repris, à la suite de l'association « Pieds Nus », la coordination et la gestion du festival des Belsunciades, qui se tient depuis 19 ans dans le quartier, et rebaptisé les Babelsunciades.

Le festival prend la forme d'une série d'évènements organisés par les différents acteurs du collectif, présents sur le quartier de Belsunce⁴⁴. **Des évènements étaient notamment prévus au sein de l'îlot Velten.** Malgré l'annulation du festival, prévu les 19 et 20 septembre 2020, **les démarches d'organisation du festival ont permis à l'équipe de resserrer les liens avec les acteurs du quartier.**



Source site internet des Babelsunciades, localisation des évènements prévus

- **Une programmation et des activités adaptées aux contraintes sanitaires**

L'animation de Coco Velten se poursuit et s'adapte aux conditions de crise sanitaire.

- Des activités sportives, de bien-être, ou d'autres activités manuelles se tiennent toujours au sein des espaces communs ou des ateliers bureaux de Coco Velten.
- Une partie de la programmation culturelle se maintient, avec notamment l'accueil de la troupe de théâtre « Les pas comme les autres » dédiée au 15-25 ans, ou la poursuite de résidences d'artistes et d'expositions (avec jauge réduite et respect de la réglementation sanitaire). A titre d'exemple, une exposition a été menée début 2021 dans le cadre du festival Parallèle.
- Suite de la programmation jeune public 'mercredi tous les petits' : initiation à différentes pratiques artistiques pour les enfants avec des artistes intervenants
- Des structures ont continué à animer le lieu, comme c'est le cas d'Air Climat, qui poursuit l'organisation de projections et de tables-rondes autour des enjeux relatifs au climat.
- Les permanences juridiques, qui se tiennent une fois par semaine depuis l'été 2019 dans l'Annexe de Coco Velten, ont également pu reprendre. Ces permanences sont gratuites et dispensées par un avocat.

⁴⁴ Écoles de quartier, associations (dont occupants des ateliers bureaux), CCO Bernard Dubois, Théâtre de l'œuvre, Contact Club, etc.

- Accueil d'artistes -toutes disciplines confondue- pour leur mettre à disposition un espace de travail et un accompagnement technique à la mise en scène

b) La poursuite des temps de gouvernance internes et le renforcement des échanges au sein des collectifs du quartier

Si le premier confinement a marqué un arrêt quasi-total de Coco Velten - à l'exception de la RHVS -, **les temps de gouvernance ont plus ou moins repris, et ont pu également évoluer**

- **Les réunions hebdomadaires d'équipe** (réunions socles, réunions de pilotage), qui permettent aux trois porteurs de faire un suivi des différents projets, de la programmation et des sujets d'actualité, ont repris sous leur forme ancienne.
- **Les réunions stratégiques**, consacrés aux enjeux du projet Coco Velten, ont repris dès juin 2020. Depuis l'automne, y participent désormais un élu représentant de la mairie de secteur, une déléguée du préfet auprès de la préfète à l'égalité des chances, et des représentants des ateliers bureaux, voire des résidents de la RHVS. Le SGAR, porteur principal et initiateur du projet, n'y est plus représenté depuis le départ de la chargée de mission qui avait animé le Lab Zéro en février 2020.
- **Le conseil de vie**, qui rassemble les ateliers bureaux, l'équipe de pilotage et les résidents a repris. Pour essayer d'animer davantage et autrement ces échanges, l'animation a été confiée à une structure des ateliers bureaux, la Cloche sud, puis à une structure extérieure « Gouvernons », spécialisée dans la concertation.
- Des réunions ont également commencé à être organisées pour **envisager l'après-2021**, avec en perspective la prolongation ou la fermeture du projet.
- **Le comité de partenaires n'a pas pu être réuni**, les deux dates pressenties à l'automne 2020 ayant été annulées du fait de la crise. Il manque de fait, depuis plus d'un an, un espace de rencontres et d'échanges autour du projet, qui permettrait de mieux faire connaître les avancées et réalisations du projet à l'ensemble des financeurs et partenaires institutionnels.

Coco Velten s'inscrit de plus en plus dans une dynamique de gouvernance et de partenariat local : ainsi que cela a déjà été présenté, le projet d'aide alimentaire a fortement contribué à ancrer l'équipe de Coco Velten dans le partenariat local. Depuis peu, les réunions du collectif Velten, qui réunissent les structures de l'îlot Velten, ont repris, avec un nouveau coordinateur au centre social, avec des projets prêts à émerger sur l'aménagement et l'animation des espaces communs.

Coco Velten semble donc aujourd'hui intégré dans le réseau d'acteurs du quartier Belsunce : des projets communs sont montés, ses ressources (cantine, halle...) sont utilisées par les acteurs locaux dans leurs projets, et **il porte aujourd'hui une double identité de lieu solidaire** (à travers l'aide alimentaire, les permanences sociales, la résidence sociale...) et de lieu culturel.

Finalement, malgré la crise sanitaire, **Coco Velten se vit aujourd'hui comme mieux intégré dans le quartier et remplissant davantage son objectif d'être « créateur de ressources »** - les porteurs parlent de plateforme - pour le territoire.

B. La RHVS : des repositionnements dans l'équipe, une prise en compte croissante de l'aspect « rétablissement »

Le confinement du printemps 2020 a été assez difficile pour les résidents : quelques-uns ont perdu leur activité, l'utilisation des espaces collectifs suscite de l'inquiétude (comment respecter les distances sanitaires réglementaires ?). Les lieux collectifs de Coco Velten (la Halle, le toit terrasse) ont été ouverts aux résidents, seuls présents dans les lieux à ce moment-là, afin qu'ils disposent d'espaces leur permettant de sortir de leurs chambres (regarder des films et faire du sport dans la Halle, s'occuper des plantations du toit terrasse).

Pour autant, les constats faits au bout de la première année d'ouverture d'une nécessité de médiation pour aider à construire les liens entre Coco Velten et la RHVS ont été pris en compte, et **des initiatives nombreuses ont pu se déployer, permettant de donner plus nettement à Coco Velten un rôle de soutien dans les parcours d'insertion sociale des résidents.**

1. L'approche « rétablissement » et le tiers lieu « capacitant » : des résidents qui apparaissent davantage acteurs de leur lieu de vie

a) Travailler la « capacitation » des personnes et le lien social : les avancées au sein de la RHVS

Depuis le début de la crise sanitaire, une série d'initiatives ont été mises en place, soit par l'équipe de la RHVS, soit par Coco Velten, pour **favoriser l'approche « rétablissement » prôné dans le projet**, et qui avait été quelque peu mise de côté la première année, au moment de l'installation.

Pour mémoire, l'approche « rétablissement » consiste à **admettre que toutes les personnes sont capables de se rétablir, et ainsi de faire confiance à la personne, en l'accompagnant dans la définition de ses propres objectifs et moyens d'y arriver.** Ces approches préconisent également d'accompagner la personne à trouver et saisir les opportunités dans la cité.

L'équipe de la RHVS a été quelque peu modifiée dans l'année 2020, avec le renforcement des postes de médiation, l'arrivée d'une assistante sociale dans l'équipe d'accompagnement, et l'accueil, récent, d'une stagiaire ergothérapeute autour de l'attention au confort et à la qualité de la vie quotidienne.

- **Passage de 2 coordinateurs de parcours à 3** (2 éducateurs spécialisés, 1 assistante sociale). L'embauche d'une assistante sociale permet de dégager les autres coordinateurs de la charge importante de travail autour des droits (ouverture et suivi des droits, demande de titres de séjour...) exigée par la situation administrative des ménages résidents. Les 2 autres coordinateurs de parcours sont davantage centrés sur l'accompagnement social global et la gestion de la vie collective.
- **1 volontaire service civique dédié au lien entre la RHVS et Coco Velten** – le poste venait d'être créé début 2020
- **1 poste partagé avec Plateau Urbain d'animatrice médiation** (0,3 ETP pour la RHVS) L'animatrice propose plus particulièrement des activités aux enfants et sur le reste de son temps, travaille avec la volontaire service civique sur le lien entre la RHVS et les structures occupantes.

Ces deux postes, créés à l'automne 2020, répondent aux constats faits préalablement d'une difficulté à organiser le lien entre la RHVS et le reste de Coco Velten.

- **1 ergothérapeute diplômée en stage Erasmus**

Au sein de la RHVS, ainsi que cela a déjà été décrit, **les règles de vie collective sont assouplies par rapport à un modèle « classique » de centre d'hébergement** : liberté des horaires d'entrées – sorties, possibilité de recevoir des visites, de faire des aménagements dans sa chambre, tolérance d'une consommation de produits « dans des proportions raisonnables » et en privé (selon un modèle de réduction des risques).

Dans l'année 2020, **l'équipe de la RHVS note quelques avancées importantes en matière de « capacitation des résidents »**, à travers une plus grande prise en main de leur espace de vie et une plus grande capacité à prendre des décisions sur leur vie quotidienne :

- **Une utilisation plus active de l'épicerie sociale de la résidence.** Au-delà des denrées de la Banque alimentaire, des paniers fraîcheurs de fruits et légumes sont également proposés : alors qu'à l'ouverture de la RHVS, ils étaient livrés aux ménages, ce sont désormais les ménages qui passent chaque semaine leur commande de fruits et légumes auprès du salarié pair-aidant, qui tient l'épicerie sociale. Cela les repositionne dans une situation de « choix » valorisée par l'approche rétablissement.
- **Une participation plus nette à la gouvernance de la RHVS.** Lors du Conseil de maison (l'équivalent d'un conseil de vie sociale en CHRS), les résidents s'emparent désormais davantage de la possibilité de mettre en question le règlement intérieur et d'exprimer leurs souhaits d'amélioration des conditions de la vie collective. Par ailleurs, des porte-paroles des résidents sont conviés aux réunions hebdomadaires de la RHVS, avec l'ensemble des salariés.

Cette amélioration de la capacité d'expression est lue comme le résultat d'une double évolution – du côté de l'équipe professionnelle, une attention réelle à la parole des personnes, et du côté des résidents, une prise de confiance qui leur permet d'exprimer plus ouvertement leurs besoins et envies sur leur environnement quotidien.

- **La participation à des chantiers de réhabilitation depuis novembre 2020.** Ils sont portés par l'équipe d'animation de Yes We Camp et par les agents de médiation, il s'agit d'aménager les parties communes de la RHVS, en partant des idées proposées par les résidents et en les aidant dans l'organisation des chantiers (changement des cuisines collectives, rafraîchissement des peintures des couloirs, décoration de la salle de jeux...). Au rythme d'un atelier par semaine, puis deux aujourd'hui, les espaces collectifs ont été rénovés et embellis (le chantier est quasiment terminé en février 2020).

« C'est leurs idées d'aménagement qu'on fait émerger, qu'on sélectionne et après on mène les chantiers jusqu'au bout. » (YWC)

b) Coco Velten, un lien « capacitant » : créer des ouvertures et des possibilités

Ainsi que le montrent les chantiers de réhabilitation, **l'équipe de la RHVS s'appuie sur Coco Velten comme espace ressource pour les résidents.** En réponse aux constats d'une difficulté à créer des liens entre les résidents et le reste de Coco Velten (les occupants des ateliers bureaux et l'équipe de Yes We Camp), **des postes dédiés à la médiation ont été créés à l'automne 2020 :**

- **Un poste de médiation en service civique** au sein de la RHVS : la personne s'occupe spécifiquement des liens entre les trois entités de Coco Velten
- **Une animatrice en alternance**, payée par Plateau urbain et le Groupe SOS, qui s'occupe notamment des animations pour les 33 enfants de la résidence, et de l'animation globale.

Les trois porteurs s'accordent pour souligner que **les résidents s'investissent désormais davantage dans les activités et projets de Coco Velten**. L'effort fait par l'équipe de Yes We Camp d'aller vers les résidents, notamment à travers les postes de médiation, a permis de travailler à mieux recenser et comprendre les envies et besoins des résidents. Par ailleurs, 6 structures ont quitté Coco Velten depuis le début de la crise sanitaire, et les équipes de Plateau Urbain et Yes We Camp sont attentives à rechercher et sélectionner désormais des structures qui peuvent plus facilement proposer des projets pour et avec les résidents.

Les premiers éléments d'évaluation recueillis début 2020 mettaient en avant **l'aspect facilitateur de la présence des enfants**, qui profitent plus facilement de l'ensemble des propositions qui leur sont faites (aide au devoir, sport, activités manuelles et artistiques...) et peuvent également entraîner leurs parents (les enfants sont souvent moteurs dans la mobilisation des parents lors des ateliers de végétalisation...). Dans la synthèse intermédiaire rendue à SOS Solidarités sur les impacts de la RHVS, la doctorante rappelle que « *les enfants sont les premiers à se saisir des ateliers de Coco Velten* » - elle précise que la plupart des enfants de la résidence sont en grande difficulté scolaire, et qu'« *un des bénéfices de Coco Velten est de permettre aux enfants de développer leurs capacités, leurs compétences psycho-sociales* ».

Au-delà du cas particulier des enfants, la doctorante liste les **diverses activités de Coco Velten auxquelles participent les résidents, et les différentes formes qu'elles prennent**. Le tableau ci-dessous n'est pas totalement exhaustif, mais rend compte de la diversité des possibilités offertes par le lieu.

Le bénévolat	<ul style="list-style-type: none"> - Une dizaine de résidents ont participé – et participent encore – à l'action d'aide alimentaire : par la préparation des colis et, pour certains, par la participation aux maraudes. - Au bar, lorsque la Cantine est ouverte, ou pour l'entretien du toit terrasse et de la végétalisation - Aux permanences d'aide aux victimes
Les chantiers participatifs	<ul style="list-style-type: none"> - Les ateliers de végétalisation - Les ateliers de réhabilitation de la RHVS
Des projets où les résidents sont porteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Les repas à prix libres (quand la cantine est ouverte), où le repas est fait par les résidents, qui perçoivent une contribution sur les recettes (le reste des recettes alimente une cagnotte commune) - La contribution à l'organisation de moments festifs partagés (Noël des Cocos...)
La participation à des activités de loisirs, proposées par les ateliers bureaux	<ul style="list-style-type: none"> - Une personne des ateliers bureaux qui fait des massages, reçoit aussi des résidents. Elle organise également le « temps des femmes », avec l'appui d'une résidente très investie. - Une structure propose trois cours de sport chaque semaine : pour les bébés, les enfants de 6 à 12 ans et les femmes - La structure Mom Sud a proposé des stages artistiques pour les enfants du quartier et de la résidence pendant les vacances (Noël et août) - ...
La participation à des projets avec des ateliers bureaux, avec des habitants du quartier	<ul style="list-style-type: none"> - Le Journal « Un Autre monde ». Il s'agit d'un journal solidaire de sans-abris, monté par la structure VOST, qui s'appuie sur d'autres occupants des ateliers bureaux pour le montage et la diffusion : Radio Bam, La Cloche Sud, qui accompagne des sans-abris et a trouvé des colporteurs pour distribuer le journal. - Le projet d'une structure occupante, Tabasco Vidéo, le « Fathe2 », journal participatif mensuel papier et Web avec les habitants du quartier. Une dizaine

	<p>d'enfants de la résidence y ont réalisé des interviews des « Cocos » (personnes qui font vivre Coco Velten).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un projet d'atelier de bricolage est en cours de montage : celui-ci sera installé dans la salle des archives et sera un support pour les projets
La participation aux instances de gouvernance	<p>Cette participation devient plus régulière et organisée – même si elle ne concerne que quelques résidents – facilitée par le renforcement de l'interconnaissance, et les efforts des équipes et occupants de Coco Velten pour donner une place aux résidents.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les porte-paroles des résidents sont conviés aux comités Stratégie de Coco Velten : <i>« Ils viennent, après, il faut relativiser, ils vont être moins à l'aise que le reste des personnes qui sont là, ce n'est pas le même vocabulaire. Leur présence est assez discrète. Mais bon c'est aussi une question de temps. »</i> (Groupe SOS) - Les résidents sont également conviés aux Conseils de vie de Coco Velten. Des initiatives ont été prises pour faciliter la participation et l'expression des résidents : une réunion qui se tient dans les locaux de la RHVS ; une réunion avec des post it d'idées, qui a facilité l'expression des résidents...
Un appui à l'insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Une dizaine de résidents a pu bénéficier de petits contrats horaires (financés sur le budget Coco Velten), pour la cantine (plonge, service...), l'entretien... - La mise en place du « Dispositif premières Heures », en cours de montage début 2021

Le Dispositif Premières Heures : un essai national en cours en 2021, dont les résidents de la RHVS Coco Velten pourront bénéficier.

Le DPH est dédié au recrutement de publics sans-abris ou en centre d'hébergement d'urgence et qui ne remplissent pas les critères d'accès aux SIAE, et qui propose des contrats horaires progressifs et modulables. Expérimental jusqu'en 2019, le programme est retenu par la Stratégie Pauvreté pour un essai sur 7 territoires. L'association Convergence France est créée pour soutenir cet essai. Sous le nom de « Premières heures en chantier », il a reçu une validation de la DIRECCTE des Bouches-du-Rhône. Le Groupe SOS a fait une demande d'agrément pour des chantiers d'insertion, démarche préalable au lancement de l'expérimentation, qui pourrait profiter aux résidents de la RHVS et aux usagers de La Cloche Sud, structure occupante qui accueille des sans-abris.

Une aide pour un poste est proposée par la DIRECCTE (1 EPT de 20h semaine, soit 20 000€). Le Groupe SOS porterait le dispositif.

Le Centre Municipal d'Animation Velten porte en parallèle la création d'une régie de quartier sur l'îlot Velten : le DPH pourrait être un tremplin vers la régie de quartier.

Yes We Camp souhaitait vivement développer cette forme progressive de retour au travail, qui a été mise en place dans plusieurs projets d'occupation temporaire en Ile-de-France, et s'est révélé très adaptée aux profils des résidents de centres d'hébergement. Les quelques contrats expérimentés sur les fonds propres de Yes We Camp à Coco Velten ont ainsi repris cette progressivité - 4h, puis 12h, puis 17h de travail par semaine – avec un certain succès. Par exemple :

- Une jeune femme s'est réorientée depuis vers une formation d'aide-soignante
- Une mère isolée de 5 enfants, dont 2 en situation de handicap, est parvenue à travailler jusqu'à 17 heures par semaine
- Un résident relogé en dehors de la résidence a conservé son poste à Coco Velten

2. La RHVS deux ans après son ouverture : quel impact sur les parcours des résidents ?

a) Une majorité de familles, une durée de séjour moyenne d'un an environ

Entre mars 2019 et fin 2020, **135 personnes** ont été accueillies, **réparties dans 71 ménages**.

Nombre de ménages et de personnes accueillies

	nb de ménages	% de ménages	nb de personnes	% de personnes
isolés	40	56%	40	30%
familles monoparentales	14	20%	42	31%
couples avec enfants	13	18%	45	33%
ménages de 2 adultes	4	6%	8	6%
total	71	100%	135	100%

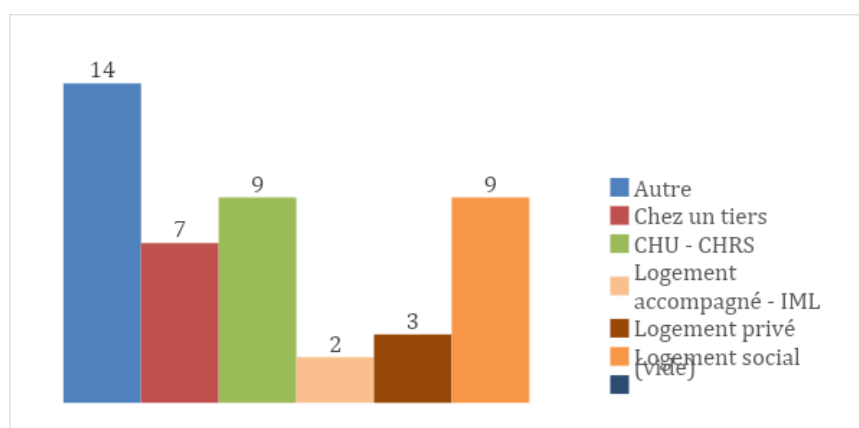
Source : Groupe SOS, février 2021

Les familles avec enfants représentent 38% des ménages et 64% des résidents : en tout, **48 enfants mineurs** ont été accueillis, soit 35% des résidents.

Conformément au projet social de la RHVS, les ménages peuvent y rester jusqu'à ce qu'une solution de logement durable et adaptée soit trouvée : il n'y a pas de pression particulière faite pour la sortie vers le logement, la priorité étant de retrouver une stabilité des droits administratifs, et une capacité à vivre en autonomie.

Depuis l'ouverture, **59 personnes réparties dans 44 ménages** sont sorties de la RHVS Coco Velten. 14 ménages sont sortis vers un logement (27 personnes), soit **20% des personnes accueillies** ou 19% des ménages. **Cela positionne la RHVS dans la moyenne des résultats des CHRS des Bouches-du-Rhône**, si l'on se réfère aux dernières données auxquelles nous avons pu accéder (14% de personnes sorties vers le logement des CHRS urgence – stabilisation – insertion du département en 2018 et 24,5% des personnes sorties de CHRS insertion)⁴⁵.

Les ménages sortis de la RHVS



« Autre » contient les ménages perdus de vue (11), incarcérés (2) et décédé (1), données de janvier 2021.

La durée moyenne de séjour par personne depuis l'ouverture est de 320 nuits. La DMS par personne de toutes les personnes sorties est de 215 nuits. Sans surprise, les personnes sorties de manière

⁴⁵ DRDJSCS Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rapport d'orientation budgétaire des Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, Campagne budgétaire 2019, juillet 2019.

négative⁴⁶ ont des durées de séjour plus courtes (DMS de 127 nuits) que celles des personnes sorties de manière positive⁴⁷ (253 nuits).

Ces séjours relativement longs s'expliquent, selon le groupe SOS, par un cumul de facteurs : les compositions familiales (quelques grandes familles difficiles à reloger), la présence de personnes très éloignées d'un savoir-habiter classiques (familles sortant de bidonvilles ou d'habitat insalubre...), les situations administratives, souvent complexes, qui prennent du temps pour être régularisées. Par ailleurs, **le groupe défend le principe inscrit dans le projet de la résidence** (pas de limite de durée de séjour pendant le temps de l'occupation temporaire), **qui permet de s'adapter au parcours des personnes.**

« En fait en juillet 2020, on avait une durée de séjour équivalente à celle d'un centre d'hébergement classique, avec un meilleur taux de retour vers le logement. Maintenant notre durée de séjour est plus longue, mais on a toujours ce bon score de sortie vers des solutions durables, ce qui n'est pas toujours possible dans des centres d'hébergement classique. Ici on respecte la temporalité des personnes. On leur laisse le temps de ne pas être sur du court terme. » (Groupe SOS)

b) La vie dans la RHVS : le regard des résidents

A l'occasion d'un « photovoix⁴⁸ » menée par la doctorante travaillant au sein de la RHVS entre août et octobre 2020, les résidents se sont exprimés sur leurs conditions au sein de Coco Velten. Ils ont pointé les atouts de l'environnement, mais aussi les difficultés induites par la cohabitation au sein d'une RHVS, et aussi ce qu'ils considèrent comme un manque de moyens dédiés à l'aide et à l'accompagnement qui leur sont apportés.

Comme cela a été rappelé, le principe de rétablissement des personnes conduit à **une ouverture de la résidence et un assouplissement des règles** par rapport au fonctionnement d'un centre d'hébergement classique. Les résidents, qui pour la plupart ont connu un parcours en centre d'hébergement, **en ont conscience et le valorisent** :

« Ici il y a plus de liberté que dans les autres foyers. On peut inviter des amis et de la famille, et parfois se sentir chez soi. Les travailleurs ne regardent pas ton espace privé, comme ce qui peut se faire ailleurs. »

L'environnement dans lequel s'inscrit la résidence est également un atout important pour les résidents, qui soulignent leur plaisir à profiter d'espaces bien aménagés et d'espaces verts. Pour les personnes ayant participé au photovoix, cet environnement calme et agréable a un **effet apaisant au quotidien**. La localisation de la résidence, en plein centre-ville, est, elle aussi, très valorisée.

« Il y a une bibliothèque, une salle de jeux pour enfants... »

« Coco Velten est entourée d'espaces verts. Il y a des fleurs et des plantes. (...) Cet espace naturel permet à nous et nos enfants de nous ressourcer, de retrouver une vie de famille, et de vivre dans du beau. »

« On peut se déplacer, on est centre de tout. »

Les possibilités ouvertes par l'accès facilité aux activités de Coco Velten représentent une plus-value soulignée pour les résidents : meilleur accès à l'emploi, à la formation, mais aussi à un espace prenant en compte les besoins des enfants :

⁴⁶ Sont considérées négatives les sorties par exclusions vers les centres d'hébergement d'urgence et la rue, les personnes perdues de vue, les décès, les incarcérations et l'hébergement par un tiers.

⁴⁷ Sont considérées positives les sorties vers du logement, les orientations vers un autre hébergement plus adapté, et les départs pour mobilité professionnelle.

⁴⁸ *Photovoix à Coco Velten. Recherche réalisée par les résident.es de Coco Velten d'août à octobre 2020.* Le photovoix est une méthode de recherche-action participative, à base de photographies commentées, sur des thèmes choisis. Le photovoix a entièrement été réalisé par les résidents – un document de diffusion a été préparé pour une présentation orale en conseil de vie de la RHVS en octobre 2020, dont sont issus les extraits utilisés.

« Plusieurs ateliers sont organisés pour les résidents. Beaucoup plus pour les enfants, cela leur permet d'apprendre, de se divertir, de s'extérioriser par rapport à l'environnement oppressant... Il y a également l'aide aux devoirs pour venir en aide aux parents qui ont des difficultés à accompagner leurs enfants dans les études. »

« Le fait qu'il y ait plusieurs associations au sein de Coco Velten facilite l'obtention d'un travail, d'une formation ou d'un stage. »

Les résidents valorisent donc leur passage par le lieu Coco Velten, qui représente à la fois **un espace de liberté, qui permet de retrouver du pouvoir d'agir, mais aussi un lieu sécurisant où il est possible de stabiliser son parcours.**

« Si tu as des problèmes, que tu n'as pas de toit, à Coco Velten, tu trouves de la tranquillité, un peu de sécurité et d'aide. Quelqu'un qui peut t'écouter. »

En revanche, **la cohabitation dans une résidence ne proposant pas de réel espace privatif est le principal motif d'insatisfaction des résidents.** En effet, comme cela a déjà été expliqué, la configuration des lieux n'a pas permis d'installer de point d'eau et de sanitaires au sein des chambres, et implique le partage de l'ensemble des espaces collectifs. Les résidents ont pointé la difficulté de la cohabitation, sans doute renforcée lors des périodes de confinement :

« Vivre en commun c'est impossible. Il faut plus d'espaces privés. »

La mixité du public ne facilite pas la cohabitation – ce constat, fait bien avant le confinement, est confirmé. Les résidents soulignent cette difficulté, et ce qu'ils intitulent la « **dangerosité** » du lieu :

« Ici, il y a des personnes qui sortent de prison, qui ont des problèmes psychiques, qui consomment des substances psycho-actives. Leurs actes peuvent être un danger permanent pour les familles et les enfants. Les familles se retrouvent dans un état de stress. La mixité ne marche pas. On ne peut pas prendre le moindre risque avec les familles. L'environnement n'est pas favorable à la santé et à la sécurité des enfants. »

Selon les résidents, la cohabitation a également des effets délétères sur la salubrité de la résidence :

« Les règles d'hygiène mises en place à Coco Velten ne sont pas respectées par les résidents. »

Dans une synthèse intermédiaire réalisée fin 2020 par la doctorante⁴⁹ celle-ci souligne qu'en effet, « **le collectif produit des conflits et de la violence et les conditions d'hygiène sont fortement dégradées.** Pour reprendre leur expression, beaucoup de résident-es ne « **supportent plus** » de vivre à la RHVS à cause du collectif. ».

Elle constate cependant que, dans la période plus récente, « *les personnes ayant des comportements violents ont été exclues ou réorientés pour protéger les plus fragiles, les enfants* ». La RHVS accueille toujours des personnes avec des problématiques d'addictions, qui sont accompagnées via des pratiques de réduction des risques et des dommages. Mais, du fait d'une évolution dans les orientations, il s'agirait plutôt de personnes isolées en situation de vulnérabilité, qui peuvent profiter également des autres aspects facilitateurs de la RHVS dans Coco Velten.

Enfin, **les résidents identifient des axes d'amélioration dans le système d'aide et d'accompagnement proposé par la RHVS.** Ils considèrent que **le personnel dédié à l'accompagnement⁵⁰ est insuffisant**, et ne permettant pas d'apporter des réponses l'ensemble des difficultés rencontrées :

⁴⁹ Héloïse Poulain, *Coco Velten : l'accompagnement au rétablissement des résident-es de la Résidence Hôtelière à Vocation Sociale*. Synthèse intermédiaire réalisée pour le Groupe SOS de son observation participante et de la recherche-action participative « Photovoie », février 2021.

⁵⁰ Les évolutions dans l'équipe ont pu jouer sur ce constat : les postes d'éducateurs ont dû être remplacés en 2020, suite au départ des personnels d'origine.

« Les accompagnateurs ne sont pas outillés pour toutes les situations administratives des résidents. Ils sont très épuisés, car il y a trop de résidents pour 1 ou 2 éducateurs. Il n’y a pas assez de personnel adéquat. »

De plus, s’ils valorisent le système d’aide qui leur permet un accès à l’aide alimentaire (épicerie sociale) et à des tickets services, **celui-ci ne leur semble pas suffisamment bien structuré** (période de quelques semaines sans ticket services, des accès à l’aide qui dépendent des ressources du ménage), voire insuffisant.

« C’est bien mais ce n’est pas suffisant. De plus, l’aide est conditionnée au fait qu’on doit obligatoirement payer les 10% du revenu familial, alors que certains résidents sont dans l’incapacité de le faire, car ils n’ont quasiment pas de ressources. Il faut mieux adapter les aides selon la situation des familles. (...) Il y a une déstabilisation des résidents à cause de l’organisation du système de don, comme pour la lessive et les tickets services, qui ne fonctionne pas. Ce n’est pas régulier ni systématique. Parfois on se retrouve une à deux semaines sans lessive, ou sans tickets services. »

En conclusion, nous pouvons dire que le projet d’hébergement dans Coco Velten favorise :

- Du fait de son projet social, une certaine autonomie dans la menée de sa vie quotidienne et de sa vie privée, malgré les contraintes du collectif (liberté de mouvement dans et hors de la résidence, possibilité de participer à l’évolution des règles de vie commune...)
- Une stabilisation qui semble appréciée par les résidents, sur lesquels la pression de la solution de départ ne pèse pas en permanence – même si le revers en est vraisemblable des durées de séjour relativement longues.
- Des possibilités d’intégration à des réseaux sociaux différents, avec des ouvertures sur des activités (jardinage, actions bien-être, cuisine, bricolage, projets culturels divers...), qui sont notamment appréciées pour ce qu’ils apportent aux enfants
- Des possibilités, qui pourraient être cependant élargies, d’insertion professionnelle.

V. Synthèse évaluative : les avancées dans la réponse aux objectifs donnés au projet.

Pour faire une synthèse de l'avancée du projet, nous avons choisi de reprendre un à un les objectifs donnés par la convention pluri-annuelle d'objectifs.

Dans un deuxième temps, est proposée une synthèse de ce qui nous apparaît comme les principaux enseignements de Coco Velten : c'est-à-dire des enseignements qui pourront être les principaux supports pour l'analyse des conditions de reproductibilité.

A. Retour sur les objectifs de la convention

1. Au bout deux ans, un projet qui répond à la plupart des objectifs de la convention

Les objectifs repris ci-dessous sont ceux de la convention pluri-annuelle d'objectifs, cités dans l'introduction de ce rapport.

a) Objectif 1 : « Utiliser intelligemment le foncier bâti et les espaces vacants existants : développer la confiance dans le dispositif. »

Indéniablement, l'utilisation du bâti répond à l'objectif d'éviter une dégradation continue et coûteuse (frais de réhabilitation, de gardiennage) que pouvait occasionner une vacance de plusieurs années : les travaux ont permis de remettre aux normes les réseaux et une partie de la toiture, d'aménager le toit terrasse, etc. Le bâtiment est entretenu, l'ensemble de ses espaces sont utilisés. Il paraît manifeste que la valeur du bâtiment a plus gagné que perdu dans l'opération, conformément aux attentes des services de l'Etat.

En revanche, **les travaux ont été plus coûteux que ce qui avait pu être anticipé – nécessitant la sollicitation de subventions complémentaires et retardant également l'ouverture du site, et donc le temps de l'occupation.** Les diagnostics initiaux dans le cadre de l'étude de faisabilité ont été manifestement sous-estimés dans leur dimensionnement, ne permettant pas de mettre à jour le réel état de vétusté des réseaux d'électricité et de chauffage, et d'identifier la présence d'amiante. Ces aléas ont pu peser sur les porteurs comme sur les financeurs et alimenter l'image d'un projet coûteux, voire faire peser un doute, au moment de l'ouverture, sur sa légitimité. Le retard pris dans l'ouverture du centre d'hébergement, notamment, a pu être problématique pour les services de l'Etat financeur, et cela d'autant plus au regard de l'ampleur des besoins en la matière à Marseille. Il s'agit là d'un point de vigilance majeur : en cas de changement d'usage d'un bâti, l'étude de faisabilité mérite d'être approfondie techniquement – et cela notamment s'il est nécessaire de toucher à des éléments de la structure du bâti.

En matière de « confiance » dans le dispositif, Coco Velten s'est trouvé confronté à un environnement assez différent de celui des autres projets que nous avons pu étudier en comparaison.

- **Dans son portage stratégique, tout d'abord : le projet est porté par l'Etat, avec peu d'implication de la ville de Marseille.** Le projet a été très fortement soutenu par la préfecture de région, et tous les témoignages recueillis s'accordent à penser qu'il n'aurait jamais vu le jour sans

cela. Le préfet de région a pu également obtenir des services locaux de l'Etat les crédits nécessaires au projet d'hébergement, alors que celui-ci n'était ni prévu, ni porté par des acteurs locaux.

En comparaison avec l'ensemble des autres projets étudiés, **ce portage d'Etat est une réelle spécificité**, qui en a permis la réalisation, mais trouve aussi ses limites dans le fait que la collectivité soit moins investie. En général, les projets d'occupation temporaire sont le fruit d'une volonté initiale émanant à la fois du propriétaire et/ou de l'aménageur et de la collectivité, présente dans le soutien financier et/ou stratégique, et dans le pilotage.

Dans le cas de Coco Velten, la Métropole a soutenu le projet, notamment financièrement. La Ville de Marseille, potentiel acquéreur, en revanche, a donné son accord, mais est restée relativement en retrait : la mairie d'arrondissement a soutenu clairement le projet devant les habitants, mais n'a pas mené au bout les négociations avec Yes We Camp pour permettre l'utilisation des espaces publics de l'îlot Velten, comme l'espérait l'association. La Ville n'a pas non plus contribué financièrement au projet. Par ailleurs, divers services municipaux ont pu se montrer réticents face à des projets de l'équipe, et certains n'ont pu avoir lieu (utilisation de la cantine du centre social, déploiement d'animations dans les espaces de l'îlot, etc.), ce qui aurait peut-être été différent si la Ville s'était sentie impliquée dans la réussite de Coco Velten.

- **Dans le choix du portage opérationnel, ensuite.** Les trois porteurs ont été choisis par l'Etat pour leur expérience dans les projets d'occupation temporaire. L'association Aurore, qui porte de nombreux projets d'occupation temporaire à fin d'hébergement en Ile-de-France, a finalement renoncé à s'impliquer dans les Bouches-du-Rhône et le Groupe SOS avait moins d'expérience localement en matière d'occupation temporaire. En revanche, il s'agit d'un porteur solide, et à ce titre, il remplit les conditions nécessaires pour pouvoir éventuellement faire face à des difficultés particulières (financières, mais aussi de ressources humaines, dans la mesure où le temps du projet nécessite de recourir à des contrats de travail en CDI – et donc d'envisager des remplacements de l'équipe en fin de projet).

Par ailleurs, même si Yes We Camp et le Groupe SOS ont un ancrage local, Coco Velten, dupliquant un modèle parisien, a été assez largement perçu comme un projet imposé d'en haut, étranger à l'environnement, négligeant les porteurs locaux potentiels (notamment pour le projet d'hébergement). La confiance de l'environnement devait donc être gagnée.

Sur un autre registre, celui du suivi stratégique du projet, Coco Velten n'est pas parvenu à maintenir dans la durée le lien à ses financeurs. La gouvernance prévue devait permettre aux partenaires (et notamment financeurs) de suivre la mise en œuvre, dans ses réussites comme dans ses difficultés. Début 2021, le Comité des partenaires n'a pu être réuni qu'une fois, et les entretiens menés au premier trimestre 2020 ont bien montré que plusieurs d'entre eux n'avaient suivi que de loin la mise en place du projet, sans pouvoir poser un avis sur les réalisations en cours.

Cet état de fait peut être partiellement imputé à la crise sanitaire, qui a empêché les rencontres entre financeurs et porteurs de projet.

Fin 2020, des représentants de la Ville et de la préfecture sont cependant désormais présents aux « réunions stratégie » avec les porteurs de projet, ce qui permet de partager avec les principaux acteurs les enjeux du moment : adaptation à la crise sanitaire, recherche de subventions pour boucler le budget de fonctionnement, scénarios de sortie (arrêt fin 2021 comme prévu, ou prolongation de l'occupation temporaire le temps de la mise en vente).

b) Objectif 2 : « Faire vivre une interface entre espace public et privé : encourager d'autres espaces communs temporaires et inspirer une nouvelle manière de faire des politiques publiques »

Coco Velten s'est déployée dans un environnement local qui commençait à réfléchir au développement de modes d'occupation temporaire. Si l'expérience de la Friche Belle de Mai reste une référence dans la ville, la collectivité n'avait pas mis en place, en 2017, de stratégie de développement de l'occupation temporaire. Du côté de la ville de Marseille, une certaine frilosité face à ce type de projet est notée par les acteurs locaux lors de la période de préfiguration de Coco Velten.

Alors que l'îlot Velten est situé dans un quartier politique de la ville en rénovation urbaine⁵¹, le service politique de la ville n'a pas été sollicité pour financer le lancement du projet : il commençait, en 2016 – 2017 à réfléchir à des occupations temporaires (le service finance aujourd'hui de l'urbanisme transitoire de friches publiques et de délaissés urbains, et notamment le projet Foresta porté par Yes We Camp). L'absence d'implication de la politique de la ville métropolitaine au début du projet peut sembler regrettable – les premiers vrais échanges entre le service et Coco Velten ont eu lieu en février 2020 – dans la mesure où un des objectifs était d'inspirer le développement d'autres espaces temporaires.

Plusieurs financeurs se sont cependant intéressés au projet et l'ont soutenu, justement parce que :

- ils souhaitaient financer de l'innovation en matière de politique publique : c'est le cas de la Caisse des Dépôts, mais aussi de la Métropole, qui, dans le cadre du Fonds d'Innovation pour l'Habitat, soutenait déjà depuis 2012 des projets innovants autour de l'habitat - le comité d'experts du FIH a été intéressé par le concept d'occupation temporaire la rénovation et aussi par la valorisation du bâtiment, en plein centre ville, par le biais d'un projet d'hébergement et d'un projet d'animation.
- ils étaient en train de s'élaborer leur propre stratégie d'occupation temporaire : Euromed ;

Les attentes de ces financeurs portent donc avant sur l'analyse de l'impact du projet et des éléments de modalisation. Par ailleurs, plusieurs projets sont développés désormais dans la ville (à l'instar du tiers lieu artistique dans le couvent Levat ou du projet d'occupation de friche Foresta...).

Si Coco Velten n'a donc pas été nécessairement une source d'inspiration, puisque des réflexions existaient déjà localement, en revanche le projet a une valeur d'exemple pour la plupart des financeurs et partenaires institutionnels. Les évaluations de Coco Velten, dont ce travail n'est qu'une première étape, sont donc très attendues pour atteindre l'objectif « d'inspirer une nouvelle manière de faire de la politique publique ».

c) Objectif 3 : « Montrer que la solidarité produit de la richesse et dé-stigmatiser le travail social par le dispositif expérimental d'hébergement de personnes sans domicile »

● **La « dé-stigmatisation » : un objectif favorisé par l'hybridité des fonctions du lieu**

L'origine de Coco Velten est le projet d'hébergement : celui-ci se trouve finalement quelque peu invisibilisé par la dynamique du lieu et la multiplicité de ses propositions vers l'extérieur (événements festifs, culturels, artistiques, sport, restauration...).

Même si l'intégration dans le quartier des résidents n'est pas allée de soi, plusieurs initiatives de Coco Velten ont permis à des résidents de prendre une place d'égal à égal avec des habitants : ce

⁵¹ La plupart des travaux de l'îlot Velten ont été livrés en même temps que s'installait Coco Velten – le PRU s'est donc déroulé sans intégrer de réflexion sur la vocation future du bâtiment de la DIRMED, inconnue au moment de la conception du projet.

mouvement, qui avait été amorcé à travers les repas prix libre du mercredi, a été consolidé par l'action d'aide alimentaire, où des résidents bénévoles se mêlent à des habitants bénévoles. Le projet de végétalisation du quartier, et un certain nombre d'animations dans l'îlot, qui permettent de mêler résidents (enfants et adultes) à d'autres habitants, contribuent également à l'objectif de « dé-stigmatisation », tout en offrant aux résidents une identité rattachée au fait d'habiter le quartier et d'y agir en tant que citoyen et usager – et non pas uniquement une identité de résident d'un centre d'hébergement d'urgence.

- **La dimension d'innovation dans le travail social, portée notamment par la présence du tiers lieux, qui propose aux résidents un univers de possibles renouvelé**

Le projet de RHVS porte une ambition forte de renouvellement des pratiques d'accompagnement, par des modes renouvelés d'intégration des personnes sans logement propre à la collectivité et d'appui à l'insertion sociale et professionnelle...

Le regard ensemblier porté dans cette mission ne permet pas d'évaluer véritablement l'impact sur les résidents de leur séjour dans la RHVS, ni la mise en œuvre, à l'interne de la résidence, de pratiques professionnelles renouvelées. Ce n'était pas l'objectif⁵², et la méthodologie déployée ne nous permet pas d'explorer cette dimension en profondeur.

En laissant de côté l'aspect des pratiques professionnelles, les éléments recueillis montrent que les résidents profitent des spécificités de la résidence, et de la présence de Coco Velten :

- une partie non négligeable des résidents profite des opportunités proposées par Coco Velten, soit en matière de remise à l'emploi, soit par le biais d'activités diverses, qu'elles soient de loisirs et animation, ou de bricolage, etc. Ces initiatives permettent aux résidents de se « mettre en mouvement », d'élargir ou de prouver leurs compétences (ce sont des actions qui figurent dans les CV, par exemple), et le Groupe SOS présente aujourd'hui plusieurs exemples de parcours de réussite (accès vers une insertion professionnelle et vers le logement autonome).
- L'exemple de Coco Velten montre que la mixité et le lien entre les mondes sociaux différents qui se côtoient dans le bâtiment ne vont pas de soi, et demandent un travail exigeant et constant pour que l'objectif de mixité soit réellement atteint : le volontarisme et l'imagination des équipes de Yes We Camp et des structures économiques occupantes ont permis de monter des projets créateurs de liens, qui sont en effet appréciés par les résidents.
- Selon les retours indirects⁵³ que nous avons pu avoir de l'impact sur les résidents, le projet d'accompagnement lui-même est apprécié avant tout pour ce qu'il procure de sentiment d'être moins contraint dans sa vie privée (moins de règles et contraintes). La localisation en plein centre ville est également pointée comme un atout important.

Les points perçus comme plus négativement par les résidents concernent la mixité des publics, et la confrontation qu'il y a pu y avoir, la première année, avec des personnes au comportement violent et agressif, qui ne respectaient pas les règles de vie de la résidence. Ces personnes sont parties ou ont été exclues⁵⁴. La cohabitation avec de nombreux enfants et des femmes victimes de violence a été très difficile à réguler dans une résidence où les espaces de cuisine et les sanitaires sont collectifs.

⁵² Une autre évaluation, pilotée par le Groupe SOS, porte cet objectif d'évaluation de l'impact des pratiques d'accompagnement déployées au regard d'autres accompagnements plus traditionnels.

⁵³ Note intermédiaire du travail de la doctorante en CIFRE, présentation du « photovoix » des résidents sur leur expérience dans la RHVS et illustrations de « parcours de réussite » par le Groupe SOS.

⁵⁴ Pour certaines relogées dans d'autres hébergements du Groupe SOS

A l'instar d'autres exemples de projets d'occupation temporaire, l'insertion d'un centre d'hébergement dans un lieu hybride trouve à Coco Velten une réelle justification par la « banalisation » qu'il offre à des personnes marquées par le stigmate du sans-abrisme et de l'hébergement d'urgence. Début 2021, l'équipe de Yes We Camp écrit que ce « *maillage au quartier a œuvré à l'acceptation du programme d'hébergement d'urgence, en désamorçant les craintes des habitants* »⁵⁵. Une année plus tôt, lors des premiers entretiens menés pour cette mission, l'équipe questionnait encore cette acceptation, qui lui paraît donc aujourd'hui acquise.

A ce titre, il peut être porteur d'autres façons de penser les modes d'hébergement, en travaillant davantage les liens à l'environnement, et en utilisant davantage l'environnement comme levier des parcours d'insertion des personnes sans domicile propre.

d) Objectif 4 : « Encourager les initiatives économiques en lien avec le social et développer la dynamique ESS sur le territoire : permettre la création ou le passage à maturité d'entreprises ou d'associations et promouvoir l'implication dans de nouveaux projets »

L'ouverture des ateliers bureaux a permis à de très jeunes structures de prendre de l'essor, et pour certaines d'accéder pour la première fois à un local. L'évaluation a mis en lumière leur satisfaction (entretiens réalisés en avril 2020) à ce sujet. Les structures occupantes se sont progressivement approprié le projet Coco Velten, et s'en sont servi comme support pour nourrir leurs projets, tout en faisant vivre le site.

Le double objectif d'aider des structures émergentes tout en leur demandant de faire vivre le projet collectif qu'est Coco Velten est cependant difficile à tenir : les structures qui travaillent à leur développement ont toutes exprimé leur difficulté à pouvoir participer activement à la vie collective, imaginer puis monter et animer des projets dans lesquels les résidents et/ou habitants du quartier pourraient s'impliquer, etc.

En outre, la volonté d'accueillir une diversité de champs économiques a aussi fait que certains – designers, fabrique de vêtement, architectes... - ont eu du mal à imaginer ce qu'ils pourraient proposer au lieu, et en particulier aux résidents de la RHVS. Les structures déjà impliquées dans des démarches participatives, développant des projets autour des publics en exclusion, et ayant un ancrage marseillais ancien, ont eu *de facto* plus de facilités à s'impliquer dans le projet, à proposer des initiatives aux habitants du quartier et aux résidents.

A noter que le contexte de crise sanitaire a nettement freiné les possibilités de montage de projets, et a conduit à la cessation d'activités de quelques structures début 2021 – quelques-unes, en revanche, quittent Coco Velten devenu trop petit pour le développement de leur activité.

Au-delà des occupants des ateliers bureaux, Coco Velten développe aussi, de manière modeste, une fonction d'incubateur : cela a été le cas pour les deux projets de restauration qui ont fait vivre la Cantine entre 2019 et 2020 ; la salle des archives a aussi accueilli pendant un semestre un projet d'économie sociale et solidaire qui réalise la recherche et développement de matériaux bio-sourcés à partir de la culture de champignons.

⁵⁵ Bilan Coco Velten 2020 – document de travail en cours, version du 3 mars 2021.

Le savoir-faire de Plateau urbain et de Yes We Camp permet donc d'offrir des conditions de travail et de développement à des entreprises de l'ESS, dont il est en effet possible de penser que plusieurs d'entre elles pourront quitter Coco Velten avec des perspectives pour pérenniser leur développement ailleurs dans la ville.

e) Objectif 5 - « Tester de nouvelles possibilités d'implication citoyenne locale : initiation d'une forme de "soin" collectif des espaces publics »

Une attention a été portée à l'intégration des habitants « voisins » du projet dès l'origine. Plus d'un an a été nécessaire à l'intégration de Coco Velten au sein du tissu citoyen local. Les principales causes identifiées sont les suivantes : ouverture d'un centre d'hébergement mal perçu par les habitants, et arrivée d'un projet « parisien » dans le quartier très populaire de Belsunce, qui réunit déjà un très grand nombre d'acteurs associatifs, souvent déjà organisés dans des collectifs (collectif de l'îlot Velten, CIQ Saint-Charles...), qui ont leur propre agenda et leurs propres projets.

Certains de ces acteurs locaux très investis rappellent les *a priori* (sans doute assez légitimes) qu'a pu rencontrer un projet qu'on leur présentait comme innovant et destiné à animer les dynamiques de quartier. L'équipe de Coco Velten a fait l'effort d'aller vers l'ensemble des acteurs, et de s'inscrire dans les collectifs existants, notamment celui de l'îlot Velten. Cela a permis une première interconnaissance : début 2020, les acteurs rencontrés expliquaient leur intérêt pour un mode de faire très éloigné du leur, qui privilégie la réactivité et la rapidité d'exécution, tout en identifiant qu'il était difficile d'accorder des modes et des temporalités d'action aussi différents.

Un an plus tard, Coco Velten a finalement « profité » de la crise sanitaire, qui lui a permis de participer à des projets citoyens et locaux, qui s'inscrivent dans des dynamiques de solidarité de quartier (aide alimentaire) et d'attention portée aux espaces publics (festival Babelsunciades, végétalisation, projets divers étudiés pour l'animation de l'îlot comme un marché paysan ou des olympiades sportives).

De son côté, le centre social a récemment nommé un coordinateur qui va faire du lien entre les membres du collectif de l'îlot Velten, afin de consolider un projet partagé d'animation des espaces collectifs. Si l'objectif n'est pas nouveau (il est l'objet même du collectif), en revanche, une nouvelle dynamique a permis de chercher des moyens pour le faire vivre.

L'équipe de Coco Velten rappelle dans son bilan 2020 la vitalité associative du quartier et la volonté des habitants à contribuer à la valorisation de leur quartier. L'équipe identifie également des problématiques auxquelles les habitants cherchent à faire face : « *la détérioration des conditions de vie, le délitement du lien social, la carence en équipement culturel et la dégradation des espaces publics* ». Face à ce constat, l'ambition affichée est la suivante : « *accompagner la transformation de riverains consommateurs en habitants coproducteurs de leur cadre de vie et les soutenir dans la formulation de réponses adaptées aux difficultés identifiées plus haut.* »

f) Objectif 6 : « Développer des projets qui permettent de "faire quartier" et de mobiliser les habitants : processus collectifs initiés lors du projet qui peuvent perdurer. »

Les deux derniers objectifs sont intrinsèquement liés, si ce n'est que celui-ci y ajoute l'intention de durée : l'ambition du projet d'occupation temporaire est de soutenir ou impulser des dynamiques qui ont vocation à s'ancre dans le territoire et dans le temps. Coco Velten se positionne comme acteur local du quartier, porteur ou facilitateur de projets locaux : « *être une plateforme pour des actions festives, sociales et solidaires* ».

L'objectif des promoteurs de Coco Velten est partagée par l'équipe : la mise à disposition du bâtiment pour des projets de quartier, comme la « mise à disposition » de l'équipe pour le montage, l'animation ou co-animation de projet participent de cette volonté.

L'équipe s'inscrit au sein de projets pré-existants (Babelsunciades), ou contribue à de nouveaux projets (ateliers de végétalisation, aide alimentaire). Il est aujourd'hui trop tôt pour évaluer leur pérennité, bien qu'ils semblent d'ores et déjà bien inscrits dans les dynamiques de quartier.

B. Singularités et principaux enseignements de Coco Velten

1. Les singularités de Coco Velten

Au regard d'autres projets d'occupation temporaire hybride étudiés, Coco Velten présente certaines spécificités :

- **le portage par l'État local et non pas par la collectivité.** Le volontarisme de l'État a permis la réalisation du projet, en finançant notamment l'ensemble du projet et pas seulement l'hébergement. La collectivité est cependant restée en retrait, ce qui a pu avoir un impact dans la mise en œuvre : difficulté à accéder à certaines demandes comme l'ouverture des espaces extérieurs, pas de soutien financier par la Ville.
- **la mobilisation d'un foncier d'État :** les règles de l'occupation temporaire ont dû être adaptées pour permettre une occupation à titre gratuit d'un projet qui génère des recettes. Le recours à la notion d'intérêt général / utilité publique a permis de signer la convention d'occupation précaire pour l'ensemble du projet, la contrepartie étant le portage par un seul opérateur, afin que la notion s'applique à l'ensemble et pas uniquement au projet d'hébergement. L'État n'est pas un bailleur comme les autres : il transfère tous les droits et devoirs de propriétaire à l'occupant.
- **La duplication d'un modèle, celui des Grands Voisins :** les projets d'occupation temporaire sont difficiles à dupliquer tels quels, dans la mesure où ils doivent s'adapter à un environnement, qui n'a pas toujours les mêmes besoins et les mêmes ressources.
- **Un projet d'hébergement qui se veut innovant dans les pratiques d'accompagnement déployées :** dans les projets étudiés, l'innovation n'est pas nécessairement recherchée dans les pratiques d'accompagnement, c'est le projet hybride lui-même qui fait l'innovation, en étant un levier original de possibilités offertes aux résidents.
- **Le statut de RHVS et non pas de centre d'hébergement d'urgence.** Le statut commercial favorise certaines adaptations (aux normes réglementaires comme celles de l'accessibilité, le fait de ne pas être comptabilisé comme du logement social ou de l'hébergement).
- **Sa localisation dans un quartier très populaire, en politique de la ville :** l'installation d'un centre d'hébergement contrevient a priori à l'objectif de mixité recherché dans la politique de la ville, et a pu inquiéter en matière de fréquentation, risque de dégradation, acceptation sociale. L'aspect hybride du projet permet d'assurer l'objectif de mixité.

2. Les principaux sujets à prendre en compte dans l'étude des conditions de reproductibilité

1/ L'appréciation de l'équilibre économique du projet.

Coco Velten a été mis en difficulté à la fois par le surcoût des travaux et par des bénéfices moindres qu'espéré sur les sources de l'auto-financement (restauration et privatisations), obligeant Yes We Camp à rechercher des subventions complémentaires pour monter des projets, et aussi pour contribuer au fonctionnement.

- **L'expérience rappelle donc la vigilance à avoir sur l'état du bâti et ses coûts d'adaptation à l'occupation, notamment en cas de changement d'usage** : les difficultés au démarrage liées à la vétusté du bâtiment (normes électriques, de chauffage, et découverte d'amiante) n'avaient pas été identifiées dans les diagnostics préalables. Les conséquences ont été un surcoût des travaux et un retard dans l'ouverture du site – et pèsent sans doute encore sur le budget global du projet.

En tout état de cause, les porteurs de projet d'occupation temporaire sont amenés à prendre certains risques avec des sites complexes : par exemple, à la FADAF d'Antony, Plateau urbain gère un site classé en ICPE 10 – 15⁵⁶), avec un cahier des charges lourd en matière de réglementation sécurité incendie, et une impossibilité d'accueil du public.

- **L'insuffisance de l'auto-financement** : les recettes de la Cantine et des privatisations, moindres qu'attendu – même avant la crise sanitaire. Du fait de la crise et de la fermeture de la Cantine, il est difficile de savoir si les adaptations prévues par Yes We Camp sur le projet de restauration, et les efforts mis sur la communication pour renforcer les privatisations auraient porté leurs fruits.

Mais indéniablement, la taille du site ne permet pas de développer les sources de revenus à la hauteur de ce qui a été possible aux Grands Voisins, où les espaces de restauration et de privatisations étaient beaucoup plus généreux. L'impossibilité de proposer certaines animations au cœur de l'îlot oblige de fait à concentrer à l'intérieur les activités génératrices de recettes. Coco Velten est le plus petit des projets hybrides d'occupation temporaire étudiés, et la question de la « bonne taille » d'un site est à prendre en considération dans la réflexion sur la reproductibilité.

2 / L'effort pour faire vivre la mixité au sein du projet

L'évaluation de Coco Velten et les approches comparatives montrent que le tiers lieu n'est un soutien et un levier pour les résidents du centre d'hébergement qu'à condition de consacrer des efforts importants et permanents pour leur donner corps à cette dimension et la faire vivre. La seule proximité physique ne suffit pas à assurer le partage d'un projet collectif, ni la réussite des projets proposés aux résidents. L'économie toujours précaire des projets d'occupation temporaire demande donc à financer cette mission : la contribution du bloc hébergement au fonctionnement du projet global se justifie en partie pour cela – même si ce modèle, expérimenté aux Grands Voisins – n'a pas été dupliqué dans d'autres projets proches (comme celui des Cinq Toits à Paris).

Au bout d'un an, l'embauche d'un poste de médiation pour faire le lien entre la RHVS et le reste de Coco Velten a permis de mieux répondre aux besoins des résidents, et de renforcer leur présence dans les activités du site, proposées par l'équipe de Yes We Camp et les ateliers bureaux.

Coco Velten montre que le projet hybride peut en effet jouer un rôle intéressant de support à l'insertion, mais que cette partie du projet doit faire partie des coûts du projet : par de la coordination ou de la médiation dédiée, mais aussi en facilitant l'accès à des postes en insertion sur le site même. Pour cela, l'objectif était de reprendre le modèle expérimenté aux Grands Voisins – le

⁵⁶ Installation classé protection environnement, pour des entrepôts couverts qui abritent plus de 5000 tonnes de matières combustibles.

Dispositif Premières Heures - mais celui-ci, expérimental, a mis du temps à être validé, et ne sera mis en place que courant 2021.

La période de crise sanitaire a aussi montré l'intérêt de certains projets solidaires : le projet d'aide alimentaire a mobilisé une dizaine de résidents dans une action bénévole gratifiante, d'utilité sociale, tout en leur permettant de se mêler aux autres bénévoles (habitants du quartier, ateliers bureaux...).

3/ L'intégration dans le quartier

L'arrivée d'un centre d'hébergement suscite toujours des inquiétudes de la part des riverains, quelle qu'en soit sa localisation : les diverses expériences étudiées montrent que cette occupation ne pose finalement pas de difficultés particulières. Mais les porteurs de projet et les décideurs politiques ne peuvent éviter une communication importante et rassurante, et l'organisation de rencontres avec l'environnement, pour favoriser l'acceptabilité.

Au-delà de cette problématique, l'enjeu d'un projet hybride est de parvenir à répondre à des besoins du quartier et de trouver des modalités, temporaires, d'ancrage : par les événements de proximité, des animations, des liens à créer avec les autres acteurs associatifs, certaines institutions... Coco Velten n'a pas nécessairement été favorisé par la fermeture de l'îlot, puisqu'il s'est agi de pratiquer l'ouverture dans un espace plutôt replié sur lui-même, invisible de la rue, et assez peu fréquenté.

Coco Velten, projet « parisien » imposé d'en haut, avait donc à faire la preuve, auprès des autres acteurs et des habitants, d'une plus value de la fonction de plateforme porteuse ou facilitatrice de projets locaux.

4/ L'impact du projet sur le quartier et sur l'avenir du site

L'ambition de l'occupation temporaire n'est pas seulement de valoriser un lieu le temps de l'occupation, mais de créer de nouveaux usages, d'ouvrir les possibles pour l'avenir, afin de promouvoir de nouvelles façons de vivre la ville, de servir le territoire en testant des fonctions qui pourront lui servir par la suite.

L'impact réel de Coco Velten sur le quartier sera donc à évaluer à la fin et après l'occupation, afin de voir si l'expérience a eu un impact dans la vocation qui sera donnée au bâtiment.

Annexes

1. Tableaux synthétiques des leviers de mise en œuvre et des points de vigilance, par thématique

Pour des commodités de lecture, nous réunissons ici les encarts introduits tout au long du document.

1 - L'émergence du projet et sa concrétisation

Les leviers qui ont favorisé l'émergence du projet	Points de vigilance
En matière de portage de l'expérimentation	
<ul style="list-style-type: none"> - Une volonté d'expérimenter au service de l'innovation publique et sociale (le LabZéro) - Une équipe projet fortement mobilisée bénéficiant d'une assise institutionnelle forte ; - Un portage public (et politique) fort : l'implication du préfet de région. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les opérateurs choisis doivent avoir la confiance des porteurs de projet. - Des opérateurs suffisamment solides pour supporter les risques associés aux démarches expérimentales de ce type. - Des opérateurs qui se connaissent auront plus de facilités à travailler ensemble. -
En matière de mobilisation du foncier de l'État	
<ul style="list-style-type: none"> - Des services de l'Immobilier d'État et de France Domaine au service d'une volonté politique, mais aussi d'une expérimentation (un double effet de mobilisation des équipes) ; - Une stratégie immobilière nationale qui développe les alternatives à la cession depuis peu (perspective de la création d'une structure dédiée à la valorisation alternative des biens de l'État) - Les avantages désormais connus de l'occupation temporaire de bâtiments durablement vacants : absence de charges de gardiennage, valorisation du bâti, image sociale positive... 	<ul style="list-style-type: none"> - Une connaissance fine nécessaire du foncier public disponible, pour être réactif en cas de demande de sites potentiels - Une superficie et une durée potentielle d'exploitation suffisantes - Un bâti en état d'usage et ne demandant pas de travaux de structure trop importants ; - La localisation du site et son adéquation au projet : ici elle est favorable, dans le centre-ville, à proximité de la gare Saint Charles et d'un quartier en mutation, mais l'installation d'un projet d'hébergement dans un quartier très populaire suscite des inquiétudes - Un double accord du propriétaire-cédant et du potentiel acquéreur dans ce cas précis <p><i>Les points de vigilance s'appliquent à tous les projets d'occupation temporaire</i></p>
En matière d'adaptation de la réglementation	
<ul style="list-style-type: none"> - Des contraintes juridiques qui ont trouvé des solutions innovantes : le recours à la notion d'intérêt général, qui peut être dupliquée dans le cas d'une mise à disposition de foncier de l'État pour des projets hybrides ; 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'appel à projet, dérogatoire, peut compliquer les relations avec les autres porteurs potentiels locaux - Les conventions d'occupation et de sous-occupation précaires doivent être très précises sur les responsabilités de chacun,

<ul style="list-style-type: none"> - Des règles de publicité concernant la mise à disposition de domaines publics qui ont été assouplies (désignation directe des porteurs de projet, rendue possible par le recours à la notion d'utilité publique). - Le recours à la notion d'utilité publique permet la mise à disposition à titre gratuit – les recettes éventuelles du projet seules font l'objet d'une redevance - Un opérateur qui a accepté les termes de la convention, alors qu'elle ne lui est pas favorable - La perspective d'un projet qui, s'il est bénéficiaire, rapportera une redevance à l'État 	<p>notamment concernant les polices d'assurance, les taxes et impôts locaux, l'entretien des bâtiments et leur restitution</p> <ul style="list-style-type: none"> - La prise de risque est reportée sur l'opérateur unique, qui prend en charge des frais habituellement dévolus au propriétaire (taxe foncière, réparation des défauts de structure du bâti...), du fait de la propriété d'État - L'impact sur la valorisation du bâtiment et sur le contenu du projet futur est à regarder attentivement en fin de convention (changement des projets de l'État ? de la Ville ?)
En matière de mobilisation des fonds	
<ul style="list-style-type: none"> - L'État, pilote du projet, soutient financièrement le projet et se mobilise pour trouver d'autres sources de financements - L'État innovateur et porteur de projet a encouragé le soutien d'autres institutions (CDC, Euromed), qui voient dans le projet un moyen de repenser leurs lignes de financements et d'encourager l'innovation publique. - Le fait que le projet génère ses propres recettes est un atout, dans la mesure où cela est valorisé par les partenaires financeurs, à la recherche de modalités pour des projets innovants 	<ul style="list-style-type: none"> - Les porteurs de projet doivent maintenir une vigilance et une réelle agilité dans la recherche de financements (la réponse à l'appel à projet Tremplin Asso compense les surcoûts liés aux travaux, le retard pris pour l'ouverture et la baisse d'une subvention la 2^{ème} année)
En matière de travaux d'aménagement et de mise aux normes	
<ul style="list-style-type: none"> - La possibilité de déroger à certaines normes (accessibilité) - Une expérience du niveau de travaux et d'aménagement adapté à l'occupation temporaire - Certains chantiers sont assurés par l'équipe pour limiter les coûts - L'ouverture du site a été faite sans attendre toutes les validations officielles sur la mise aux normes 	<ul style="list-style-type: none"> - Le surcoût important des travaux : avoir une attention à la qualité des diagnostics techniques lors de l'étude de faisabilité, pour s'assurer de la faisabilité du projet - La transformation d'un immeuble de bureaux en bâtiment à 3 usages, dont un ERP : la complexité du respect de 3 réglementations - Le mode de coordination des chantiers est à formaliser, dans le cas de deux maîtrises d'ouvrage (meilleure réactivité, négociation des contrats plus favorable...)

2 - La mise en œuvre du projet Coco Velten dans ses trois volets

Les leviers pour la mise en œuvre du projet	Les points de vigilance
Le projet d'hébergement	
<ul style="list-style-type: none"> - Le choix d'un statut qui permet les dérogations nécessaires à l'installation dans un QPV, et suffisamment souple pour permettre une ouverture rapide (RHVS). Un statut intéressant pour des projets d'hébergement temporaire. - La possibilité de financer l'investissement sur des crédits du BOP 177 - L'innovation dans l'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de condition de durée d'occupation (adaptation à la temporalité du projet des personnes) ▪ l'objectif de l'accès à un logement durable ; ▪ le projet Coco Velten et sa mixité de fonctions vus comme des leviers pour les parcours d'insertion des résidents ; ▪ la formation au case management, à l'approche rétablissement et à la réduction des risques, ▪ accueil d'un salarié pair-aidant... - Le choix de la mixité des publics, pour une ouverture large, et une volonté de s'approcher d'un modèle de résidence de droit commun - Une attente forte dans l'environnement au regard des besoins d'hébergement dans la ville de Marseille 	<ul style="list-style-type: none"> - Le statut de RHVS apparaît intéressant pour concilier projet temporaire d'hébergement et projet d'accompagnement innovant : - L'objectif d'accès au logement autonome demande à ce que la durée d'occupation soit suffisamment longue, notamment en marché tendu – et pose la question de la transition (quel fonctionnement de la RHVS en fin d'occupation ?) - Les contraintes du bâti et de la conversion de bureaux en logements : des chambres partagées, tout le reste en collectif. Cela a un impact fort sur la cohabitation de personnes précaires avec des profils et expériences très différentes, et donc sur l'attention à avoir sur le niveau de mixité pour assurer une sérénité de la vie collective. - Une expérimentation sur le mode d'admissions et de partenariat avec l'environnement (les consortiums) qui n'était pas prévue ni annoncée et a été mise en place très rapidement. L'approche de coordination de parcours demande sans doute à être davantage formalisée avec le partenariat.
Le soutien aux acteurs de l'ESS	
<ul style="list-style-type: none"> - Des locaux à des prix raisonnables, qui ont été une opportunité pour plusieurs structures naissantes et des acteurs de l'ESS aux budgets fragiles - Des occupants d'atelier bureaux qui apprécient l'aspect collectif, adhèrent pour la grande majorité d'entre eux au projet Coco Velten et ont envie de s'investir dans la vie du site - Des occupants avec des projets diversifiés, qui trouvent pour la plupart à Coco Velten le réseau nouveau qu'ils étaient venus chercher - Des premières initiatives pour faire du projet avec des résidents de la RHVS : des acteurs locaux du social, ou habitués aux modes de faire participatifs, qui ont plus de facilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Des espaces collectifs jugés parfois insuffisants par les structures - Des structures très contraintes dans leur implication à la vie collective par leur activité économique - Des liens entre occupants des tiers lieux et résidents des structures d'hébergement à accompagner (médiation) au regard de leur difficulté de mise en œuvre pour les petites structures disposant de peu de moyens humains et financiers - Une culture collaborative qui n'est pas partagée par tous - La pression du temps due à l'aspect temporaire de l'occupation : il y a peu de temps pour se connaître, appréhender l'environnement et ses voisins, produire du projet

	<ul style="list-style-type: none"> - Des occupants qui, en majorité, ne connaissent pas le quartier, et considèrent qu'il leur faut du temps pour se l'approprier
L'animation et la vie culturelle	
<ul style="list-style-type: none"> - Une équipe extrêmement mobilisée pour faire vivre le projet - Un projet de restauration qui a connu un certain succès dans le quartier et attiré une clientèle de salariés - Une programmation culturelle et de loisir diversifiée, qui en quelques mois a commencé à accueillir son public - Un public diversifié selon les tranches horaires et les propositions 	<ul style="list-style-type: none"> - Un projet de restauration qui a dû être revu à plusieurs reprises et qui n'atteint pas ses objectifs financiers - Une animation et programmation culturelle qui restent assez éloignées des habitudes culturelles des habitants du quartier - Une programmation et des privatisations qui pour l'instant, ne génèrent pas les recettes prévues, et nécessaires pour l'équilibre économique
Les problématiques de ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> - Un modèle RH « frugal » sur l'animation du projet, avec des coûts maîtrisés (jeunes salariés avec une égalité de salaire, recours aux services civiques et stages) - Des porteurs suffisamment solides pour pouvoir assumer des CDI (anticipation du reclassement éventuel et de la suite des contrats en fin de convention) - Des équipes jeunes et volontaires, très investies, mobilisées par le projet, imaginatives pour inventer et faire un fonctionnement - Des postes sur chaque fonction (programmation, jardin, cantine, graphisme, logistique...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les types de contrat (CDI, CDD) se font en fonction de la temporalité du projet - Un modèle RH (Yes We Camp) qui fonctionne sur une adhésion de chaque personne au projet, pour une mobilisation très importante - Des capacités nécessaires des équipes à s'adapter à l'imprévu, à faire preuve de « débrouillardise » - L'animation du site dépend du nombre de salariés, mais l'équilibre financier précaire des opérations transitoires ne permet pas de disposer d'équipes trop étoffées - Partager des objectifs communs malgré des cultures professionnelles différentes est une condition de la réussite du partenariat entre les porteurs de projet
Les instances de gouvernance	
<ul style="list-style-type: none"> - Un comité des partenaires pour maintenir l'attention et la compréhension des financeurs - Des instances à différents niveaux (stratégiques, opérationnels) pour faire vivre le projet collectif et le lien entre les 3 fonctions - Des instances opérationnelles pour assurer un suivi en continu de l'avancée du projet, assurer une réactivité permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - Des financeurs qui ont chacun des intérêts et attentes différentes, faisant peser une pression forte sur les opérateurs quant à la réussite de chacun de ces objectifs - Un modèle de fonctionnement coopératif et horizontal qui doit être partagé par tous les occupants - Un projet hybride, dont tous les volets démarrent et avancent en même temps, nécessite des temps de coordination et de suivi très rapprochés.
L'équilibre économique à atteindre	
<ul style="list-style-type: none"> - Une mobilisation des trois porteurs de projet pour réfléchir aux solutions à apporter 	<ul style="list-style-type: none"> - Des financeurs qui ont pu revenir partiellement sur leurs engagements

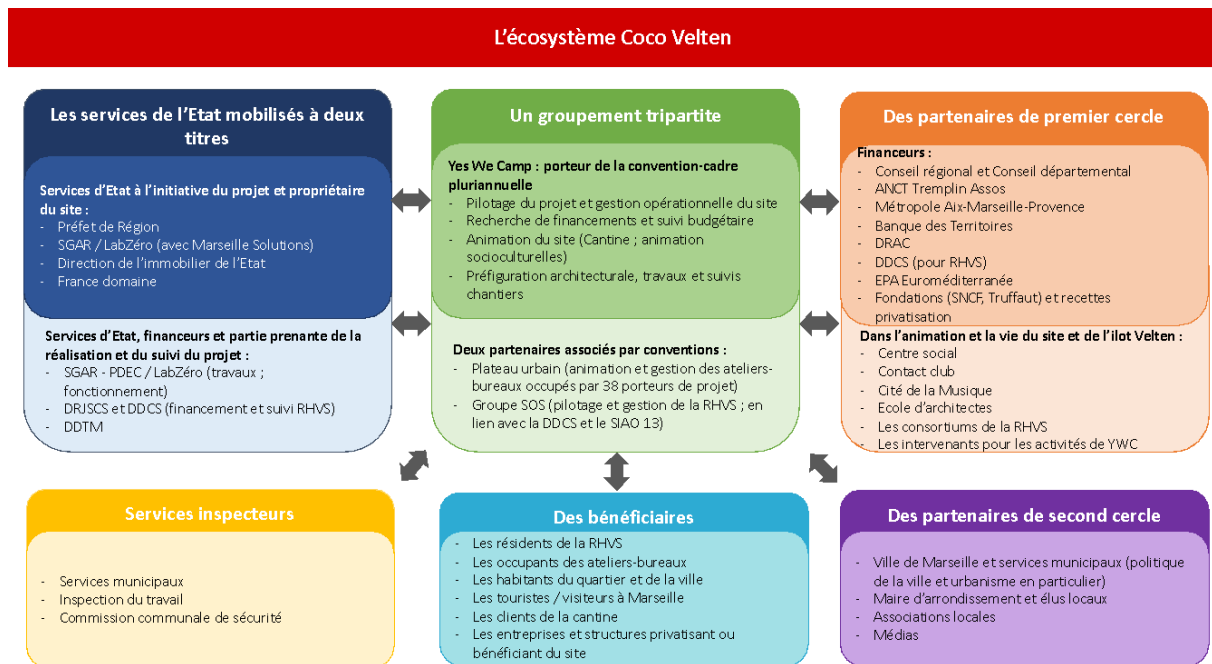
<ul style="list-style-type: none"> - Un porteur politique, l'État, qui reste vigilant et attentif - Des partenariats relancés début 2020 (politique de la ville, Métropole...), des demandes de subvention... - Un renforcement de l'équipe prévu en communication pour renforcer les privatisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Des sources de recettes pour l'autofinancement moins rémunératrices que prévu – même avant la crise sanitaire - Un modèle économique à réviser en cours de projet ? Ou une réflexion sur une adaptation au site des sources de recettes ? - Des projets temporaires qui ne fonctionnent que sur des crédits exceptionnels
---	---

3 – Les dimensions de mixité et intégration dans l'environnement

Les leviers	Les points de vigilance
L'acceptabilité par l'environnement – au démarrage	
<ul style="list-style-type: none"> - L'aspect temporaire du projet, mis fortement en avant, a sans doute contribué à l'acceptation par la Ville comme par l'environnement social (associations, habitants) du quartier - Un soutien politique clair et affiché devant les habitants - Un travail de conviction des porteurs de projet auprès des acteurs de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> - Un projet d'hébergement suscite toujours de l'inquiétude de la part des riverains (quel que soit le quartier) - Une communication plutôt descendante, une communication sans possibilité de co-construction - Un temps court pour intégrer un environnement social déjà constitué et actif - Une image d'acteurs de l'extérieur soutenus par l'institution - Une inquiétude des associations locales quant à la concurrence sur les financements
L'acceptabilité par l'environnement – à mi-parcours et en 2021	
<ul style="list-style-type: none"> - Des acteurs associatifs du quartier qui apprécient plutôt l'action menée - Des habitants qui participent à certaines activités (végétalisation) - Une mission en cours pour identifier les leviers à mobiliser pour renforcer les collaborations - Les initiatives collectives pendant la crise sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Une méfiance des acteurs associatifs qui persiste face à un projet vécu comme extérieur au quartier, sur lequel il y a eu beaucoup de communication - Un espace urbain, l'îlot Velten, replié sur lui-même, avec une faible fréquentation - Une équipe et des activités vécues la première année comme éloignées de la culture du quartier -
L'impact sur les résidents de la RHVS	
<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de durée de séjour permet un investissement dans la vie du site (chantier participatif de la RHVS, conseil de maison, activités diverses de Coco Velten) - Des initiatives de la part de Yes We Camp pour jouer un rôle d'aide à l'insertion : embauches ponctuelles et régulières sur les activités, propositions d'activités régulières et ponctuelles pour les enfants 	<ul style="list-style-type: none"> - Une mixité et une participation entre résidents et autres occupants de Coco Velten qui demandent un travail de médiation régulier - Un projet de conciergerie transformé en heures d'insertion qui se concrétise très tardivement (mi 2021)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Quelques projets de structures occupantes qui ont permis d'impliquer des résidents- Un projet de conciergerie qui pourrait démultiplier l'action en faveur de l'insertion professionnelle | |
|--|--|

3. L'écosystème Coco Velten



4. Éléments budgétaires : budget global et dépenses des travaux

Budget 2019 / 2020 Coco Velten et prévisionnel 2021

Recettes socles	réalisé 2018	réalisé 2019	réalisé 2020	prévisionnel 2021	Dépenses socle	2018	2019	2020	2021
Contribution bloc hébergement		175 200	175 200	175 200	Salaires équipes de gestion (YWC)	125 000	315 000	358 958	339 540
Contribution Bloc bureaux	1 800	97 806	105 890	113 644	Travaux et aménagement	103 918	343 466	51 599	18 000
Contribution Bloc restauration (10% recettes restauration) YWC		15 230	0	0	Programmation et communication	816	35 477	27 040	38 100
Recettes privatisations et visites		28 740	14 849	77 500	Dépenses de fonctionnement	17 580	71 369	132 463	153 382
					Frais de structure YWC (5%)	12 366	38 266	28 503	63 952
Total recettes	1 800	316 976	295 939	366 344	Frais de sortie (fins de contrat, démontage)				90 500
Subventions publiques et privées	267 835	467 963	315 348	296 744					
Total recettes + subventions	269 635	784 939	611 287	663 088,00	Total dépenses	259 680	803 578	598 563	703 474
Total prév sur durée du projet	2 328 949,00				Total prev sur la durée du projet	2 365 295,00			
					Recettes - dépenses	9 955,00	-18 639,00	12 724,00	-40 386,00

Source : Yes We Camp, mars 2021

Détail des dépenses des travaux (partie Yes We Camp)

	Réalisé 2018	Réalisé 2019	Prévisionnel 2020	Prévisionnel 2021	Total 3 ans
Coordination maîtrise d'œuvre	9 932 €	30 041 €	9 000 €	-	48 973 €
Réseaux (électricité, eaux, chauffage, internet...)	19 488 €	82 165 €		-	101 653 €
Mise en sécurité (système de sécurité incendie, portes et cloisons coupes feu)	16 075 €	88 890 €		-	104 965 €
Bureaux opérateurs (imprimantes ; aménagement)	5 044 €	6 590 €		-	11 634 €
Atelier (aménagement, achat d'outils et machines)	12 296 €	5 591 €		-	17 887 €
Sanitaires (nouveaux sanitaires et remise en l'état des toilettes existantes)	6 005 €	12 177 €			18 182 €
Signalétique	5 934 €	3 499 €	4 200 €		13 633 €
La Halle	2 843 €	21 244 €	6 000 €		30 087 €
Toit-terrasse	9 664 €	2 755 €	5 000 €		17 419 €
Cuisine partagée	10 706 €	22 572 €			33 278 €
Cantine	5 931 €	57 100 €	10 000 €		73 031 €
Terrasse cantine / aménagements extérieurs		2 058 €	7 000 €		9 058 €
Petits espaces communs / Loges		8 103 €	6 000 €		14 103 €
Archives			27 000 €		27 000 €

Total	103 918 €	342 785€	74 200 €	-	520 903 €
--------------	------------------	-----------------	-----------------	----------	------------------

Sources : dossier pour le comité des partenaires du 28 mars 2019 + Projet Coco Velten, budget 2018 – 2021, version du 12 janvier 2020 avec anticipation du réalisé 2019 (distribué par YWC lors de la réunion stratégie)

5. Liste des interlocuteurs interrogés

	Structure	Services / Fonctions	Nom
Pilotes et équipes sur site			
1	LabZéro/ SGAR	Plateforme modernisation	Marthe Pommié
2	Yes we camp	Directeur	Nicolas Détrie
3	Yes we camp	Architecte	Sophia Daoud
4	Yes we camp	Coordinatrice des partenariats	Krystel Guyon
5	Plateau Urbain	Directeur développement	Paul Citron
6	Plateau Urbain	Coordinatrice ateliers-bureaux	Océane Vilbert
7	Groupe SOS	Directeur adjoint	Abdel Gueroui
8	Groupe SOS	Directeur territorial	Philippe Duret
9	Groupe SOS	Coordonnateur	Cyprien Ortega
Partenaires associés au projet			
10	France domaine	Directeur départemental adjoint	Roland Guérin
11	SGAR	Immobilier/plateforme immo	Cédric Bastieri / Marielle Bailby
12	LabZéro	Marseille solutions	Daphné Charveriat
13	Cabinet PDEC	Ancienne chargée de mission emploi	Aude Chatôt
14	LabZéro	Psychiatre Aphm, Just et Marss	Aurélie Tinland
15	LabZéro	Médecins du monde	Jean-Régis Rooijackers
16	Groupe SOS	Thèse CIFRE	Héloïse Poulain
17	Métropole Aix-Marseille	Politique de la ville	Claire Chabert/ Jean-Philippe Genod
18	Métropole Aix-Marseille	Direction opérationnelle de l'habitat	Sarah Forgeat
19	Métropole Aix-Marseille	Direction de l'Habitat et de la Politique de la Ville Métropole	Marie Laure Comiti
20	Métropole Aix-Marseille Provence	Conseil de territoire Aix-Marseille Provence	Pierrick Migliaccio
21	Marseille 1 ^{er} et 7 ^{ème} arrondissements		Linda Namane
Financeurs			
22	Euroméditerranée	Directeur de projets	Nicolas Mattei
23	ANCT	Tremplin Asso	Sylvie Bouvier / Julie-Jane Thoreau

24	Banque des territoires	DR PACA, directrice développement territorial en charge de l'innovation Responsable des partenariats et du programme "tiers-lieux"	Karen Bouvet Audrey Charluet
----	------------------------	---	---------------------------------

Partenaires locaux

25	Cité de la Musique	Directeur technique	Nicolas Renard
26	Centre social Coco velten	Directrice	Rosy Xiberras
27	Contact club		Llyes / Slimane Bougamni
28	Soliha	Directrice du pôle développement et innovation sociale	Christine Charnay

Occupants des ateliers-bureaux

1	Ancrages
2	Charlotte Juin
3	Eclap – Axelle Gay
4	Europart
5	Klimart Intérieur
6	Pensons le matin (réponse écrite)
7	VOST et A Plus
8	Alban de Chateauvieux
9	Tabasco Vidéo
10	Air Climat
11	La Cloche Sud
12	Môm Sud
13	Atelier Aïno
14	Festival Parallèle
15	Joseï Simone
16	AZUR