

## De quelles transformations les tiers-lieux sont-ils porteurs ? Quel accompagnement et quelle implication de l'État et des collectivités dans les tiers-lieux ?

- Note contributive -

Nathalie Racineux et Denis Crozier

Ce document constitue une contribution du Cerema Ouest à la réflexion initiée par le CGDD sur les tiers-lieux en 2017 dans le cadre du dispositif d'exploration des sujets émergents Explor'ables. Cette contribution s'appuie sur les principales idées-forces ressorties de deux projets de tiers-lieux étudiés : le laboratoire régional d'innovation publique en Nouvelle Aquitaine (LaBase<sup>1</sup>) et Limouzi'Lab<sup>2</sup> à Limoges qui ont fait l'objet d'une monographie mais aussi sur les questions et enseignements issus de l'atelier de débat et de controverse organisé le 11 juillet 2017 par le CGDD.

Dans un premier temps, nous présentons les principaux constats et enseignements issus des deux projets plus spécifiquement étudiés, puis nous proposons des questions-clés posées par les tiers-lieux aux acteurs publics et des premiers éléments de réponse.

### 1. Constats et enseignements issus des deux projets étudiés

Les deux démarches analysées diffèrent dans la nature même du projet, avec un tiers-lieu inter-administrations d'un côté et un projet de tiers-lieu public-privé ouvert au grand public de l'autre. Néanmoins, à partir de ces deux exemples et des projets invoqués comme référence (Darwin à Bordeaux, la Quincaillerie à Guéret) par les porteurs de ces deux démarches, nous observons des points communs.

#### 1.1 Les facteurs de réussite

La réussite, d'un projet de tiers-lieu semble reposer sur l'existence d'un porteur de projet qui rassemble suffisamment pour représenter un collectif et d'un coordinateur qui accompagne également la maturation du projet. Ce coordinateur doit également être en capacité de rechercher des financements et gérer les aspects administratifs du montage et du fonctionnement du tiers-lieu (réponse à un appel à projets, convention d'occupation, etc.). De plus, si ce porteur peut être une personne morale, une institution, la conviction et les qualités de la personne physique qui incarne ce rôle semblent déterminantes.

L'identification d'un lieu physique est pointée par tous les acteurs comme un point essentiel qui permet de concrétiser le projet. Dans une première étape, sa recherche et son aménagement peut d'ailleurs occuper une place centrale dans les échanges entre les partenaires au détriment de la construction du projet commun. Dans le meilleur des cas, il est mobilisé comme un outil concret pour échanger sur la dimension collective du futur tiers-lieu.

---

<sup>1</sup> **LaBase** est un projet porté par quatre acteurs publics : Bordeaux Métropole, le Conseil départemental de Gironde, la DREAL et le secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) de la Nouvelle Aquitaine. C'est une expérimentation menée dans le cadre d'un appel à projets lancé par le secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP). Il vise à développer des démarches d'intelligence collective et la coresponsabilité pour améliorer la mise en œuvre des politiques et dispositifs publics et accélérer les transitions écologique et sociétale.

<sup>2</sup> **Limouzi' Lab** est à l'origine un fab-lab associatif devenu support d'un projet de tiers-lieu multi-acteurs actuellement en construction.

Pour cette étape, cruciale dans la création d'un tiers-lieu, les collectivités locales jouent aujourd'hui un rôle central. Celles-ci sont ainsi sollicitées pour mettre à disposition ou mobiliser un terrain ou un bâtiment public dans des conditions avantageuses. L'État, qui possède un important patrimoine immobilier, n'est pas aujourd'hui identifié comme un relais possible.

## **1.2 Les objectifs poursuivis**

La mutualisation des espaces et des équipements est perçue comme le socle minimum « du commun » dans le cadre d'une ambition collective qui se veut plus forte.

L'ensemble des projets porte l'ambition de permettre le rapprochement d'une diversité d'acteurs afin de produire des projets communs, voire de l'innovation. Si l'échange et le dialogue sont affichés comme un objectif en tant que tel par certains, pour d'autres, dont les financeurs/sponsors ou les décideurs publics, cette démarche doit apporter des résultats tangibles, notamment en matière de développement économique.

Quoi qu'il en soit, on observe un écart entre ce qui est mis en avant, « vendu » et défendu » à l'amont des projets, au travers du discours porté pour motiver, solliciter l'imaginaire et l'engagement, et ce qui se met effectivement en place, s'expérimente. Cela s'explique en partie par la nécessité des porteurs de projets de faire la preuve de l'efficacité de leur démarche, ce qui implique par exemple de concrétiser des projets spécifiques au détriment de projets plus ambitieux dans leur dimension collaborative.

La modification des pratiques professionnelles apparaît à la fois comme un objectif des projets et une étape nécessaire pour répondre aux finalités du développement durable. Pour atteindre cet objectif, les projets s'appuient sur le design de services et des techniques d'animation basées sur la créativité des personnes et l'intelligence collective.

Pour les collectivités et les services de l'État, le soutien à la création d'un tiers-lieu est une réponse à la fois à des objectifs de développement économique, par l'appui au montage de projets ou à la création d'entreprises, mais aussi d'attractivité territoriale, ou de marketing territorial, par la communication autour de l'existence du tiers-lieu.

## **2. Questions-clés pour les acteurs publics et premiers éléments de réponse**

Au regard des explorations, en particulier les deux que nous avons conduites, et des échanges lors de l'atelier de débat et de controverse, nous nous posons plusieurs questions concernant les tiers-lieux, ainsi que le sens et le rôle d'une politique publique en leur faveur. Ces mêmes exemples et discussions nous apportent également de premiers éléments de réponse.

### **2.1 La définition des tiers-lieux**

- *Qu'est-ce qu'un tiers-lieu ? Quels sont leurs attributs ? Quelle diversité de tiers-lieux ? quels sont les éléments-clés d'un tiers-lieu ?*
- *Quelles sont les croyances et promesses adossées aux tiers-lieux ?*
- *Quelles références culturelles ?*

Il nous semble utile de mettre en débat les perceptions-définitions des tiers-lieux pour les acteurs engagés dans ces projets, non pas pour aboutir à une définition unique ou à une typologie trop figée, mais afin de mettre en question les enjeux et finalités. Que se joue-t-il au travers de ces espaces dits d'un nouveau genre ?

C'est une notion un « peu valise » qui combine en un seul lieu ou en une seule démarche, différentes initiatives individuelles ou collectives desquelles émergent des externalités ou projets communs plus ou moins importants. Cette notion « valise » est assumée voire revendiquée afin de pouvoir englober des initiatives diverses (« ne pas exclure ») et garder l'idée d'une notion en mouvement où la frontière entre le public et le privé s'estompe. En cela, les acteurs rencontrés s'inscrivent dans une logique de bienveillance vis-à-vis des initiatives, plutôt que d'exclusion, et cultivent une forme d'utopie des tiers-lieux.

Deux caractéristiques s'articulent en général comme socle des tiers-lieux : la **mutualisation** (de moyens, savoir-faire, compétences, espaces, outils numériques ou pas...) et les **rencontres ou possibilités de rencontres** (plus ou moins organisées), donc l'idée d'un potentiel (de rencontres, d'innovation etc..) auquel sont adossés un **imaginaire**, des **promesses**, des croyances (la construction d'un nouveau modèle de vie, de travail sans trop de contraintes..). Les acteurs se réfèrent à un idéal de tiers-lieu plutôt de grande ampleur (« Darwin<sup>3</sup> ») qui regrouperait en un même lieu, de nombreux acteurs, fonctions et donc de nombreux potentiels.

A cela, on peut ajouter un **projet commun** répondant à des valeurs ou des finalités partagées : les objectifs de développement durable, le désenclavement des milieux ruraux, le développement économique d'un territoire, etc. Certains **modes de faire spécifiques** peuvent être mis en avant, comme le mode laboratoire qui s'appuie beaucoup sur le prototypage de produits ou services.

D'autres critères peuvent être proposés pour qualifier la diversité des tiers-lieux :

- c'est plutôt un fablab, un espace de coworking (travail partagé), un incubateur de projets
- il est plutôt axé sur les usages du numérique
- c'est un lieu d'expérimentation sociale, de construction d'alternatives écologiques, économiques
- il est situé sur un territoire attractif ou pas (en territoire rural, en centre-ville ou en périphérie)
- il occupe un espace laissé vacant de manière transitoire ou pérenne
- il occupe un espace de manière plus ou moins légale
- il fait l'objet d'un aménagement, d'une conception particulière
- il est porté par des acteurs privés, publics ou les deux
- il est reconnu par les acteurs publics, remet en cause le fonctionnement des institutions ou « joue sur les deux tableaux »
- il est ouvert au grand public
- c'est un petit ou gros tiers-lieu etc....

La majorité des acteurs rencontrés souligne l'importance d'assumer la diversité que recouvrent les tiers-lieux et de ne pas chercher à trop catégoriser. Néanmoins, il nous semble que ces critères peuvent être utiles pour mieux connaître les tiers-lieux (sans être trop réducteur) et pour cibler les tiers-lieux susceptibles de faire l'objet d'un appui dans le cadre d'une politique publique ou d'un dispositif d'accompagnement, tel que par exemple un appel à projets.

Il nous semble aussi qu'il faut rester vigilant quant aux promesses adossées aux tiers-lieux telles que la mutualisation des moyens génératrice de rencontres fructueuses (ou la cohabitation magique) qui enrichirait les projets ou favoriserait l'émergence de nouveaux projets communs propices à la transition ou au développement territorial. Sans remettre en cause la pertinence de la mutualisation et des actions en faveur du brassage d'acteurs diversifiés, il s'agit de ne pas oublier que cela ne génère ni automatiquement (besoin d'animation) ni nécessairement (droit à

3 **Darwin** est un tiers-lieu privé, installé au sein de l'ancienne caserne Niel à Bordeaux, ciblé sur le développement durable. C'est un écosystème qui regroupe à la fois un pôle dédié à l'économie verte et créative et une offre culturelle alternative. Un espace de coworking, une pépinière d'entreprises et un bar restaurants sont ainsi implantés dans les anciens magasins généraux de l'armée réhabilités. Les espaces adjacents, encore partiellement en friche et propriété de la ville de Bordeaux, accueillent un skate-park et divers usages temporaires (plateforme de compost, jardin associatif, hall d'exposition...).

l'échec) des résultats probants. Le tiers-lieu devrait d'ailleurs toujours être pensé comme un volet d'un écosystème ou d'un réseau plus vaste.

## **2.2 La contribution des tiers-lieux aux transitions**

- *De quelles transformations les tiers-lieux sont-ils porteurs ? En matière d'organisation du travail ? En matière de pratiques professionnelles ? De transformation sociétale ?*
- *Sont-ils pertinents pour contribuer, mettre en œuvre, accélérer la transition écologique et solidaire ?*
- *Qu'est-ce qui relève de l'innovation, qu'est-ce qui relève des transitions ?*

Lors des échanges que nous avons pu avoir, il a plus été question d'innovation que de transitions notamment écologique et solidaire, mêmes si celles-ci sont évoquées comme finalités à terme ou comme contexte d'émergence du projet.

L'innovation semble d'abord porter sur l'évolution des pratiques professionnelles, le fait de s'appuyer davantage sur l'intelligence collective, les séances de créativité pour rechercher des solutions aux problèmes à traiter, et l'idée d'une plus grande agilité. Pour ce faire, le design de services occupe une place significative dans les discours et dans les actions menées au sein des tiers-lieux. Cela passe aussi par plus de souplesse dans les modes d'organisation et de valorisation des initiatives individuelles et collectives. Les chantiers traités, au sein de ces projets, ne relèvent donc pas nécessairement des transitions, de la recherche d'alternatives.

Par ailleurs il semble intéressant de questionner la transition démocratique mais aussi managériale à l'œuvre au travers des projets de tiers-lieux qui aspirent souvent à des modes d'organisation plus horizontaux (Dans quelle mesure la gouvernance est-elle plus partagée ? Comment se prennent les décisions ? Sur quoi reposent les engagements des acteurs impliqués dans les tiers-lieux ? (logique de coresponsabilité, charte de valeurs etc...)).

## **2.3 L'accompagnement des tiers-lieux par la puissance publique et la place des services de l'Etat dans les tiers-lieux**

- *Les tiers-lieux doivent-ils faire l'objet d'une politique publique, d'un dispositif d'aides publiques ? (si oui, quels types d'appui proposer ? Sur la base de quels critères ? Quelle contrepartie demander ?)*
- *Jusqu'à où inciter à l'institutionnalisation des tiers-lieux, au risque d'un processus de standardisation et d'une perte de spontanéité et créativité (faut-il un cadre commun aux tiers-lieux ? dans le cadre d'un label?) ?*
- *Y a-t-il besoin de réguler le développement et le fonctionnement des tiers-lieux ?*
- *Jusqu'à où les services de l'État doivent-ils être acteurs ? Comment peuvent-ils intervenir ? Faut-il faciliter l'émergence et le fonctionnement des tiers-lieux ?*
- *Le soutien au projet peut-il ou doit-il passer par une participation active au sein du tiers-lieu ? Réciproquement, est-ce que les services de l'État peuvent tirer un bénéfice direct de l'accompagnement des projets ?*
- *Les services de l'État peuvent-ils soutenir efficacement l'émergence de tiers-lieux, sans être eux-mêmes acteurs de cette dynamique ?*

### **L'accompagnement des tiers-lieux par la puissance publique**

Les porteurs de projet attendent de la puissance publique avant tout un appui pour trouver un espace adapté (gratuit ou avec des conditions avantageuses). Au travers des deux projets de tiers-lieux étudiés, on a vu l'importance du lieu pour incarner un projet (élément du socle d'un tiers-lieu) mais aussi du porteur de projet et du projet commun. Pour le lieu, ce sont les collectivités qui apparaissent en première ligne, incontournables. Une question pourrait néanmoins

être posée sur la politique immobilière de l'État. Ainsi, l'acteur public semble jouer un rôle-clé pour amorcer les projets de tiers-lieux.

Tous les tiers-lieux ont-ils vocation à être aidés par la puissance publique ? Les finalités visées relèvent plus ou moins de l'intérêt général, font ou pas écho à des politiques publiques. Il y a certainement nécessité de questionner la nature des projets de tiers-lieux pour apprécier l'opportunité d'apporter un appui public. Il nous semble donc essentiel de veiller à ce que les outils, les méthodes participatives, ne remplacent pas ou ne fassent pas oublier les finalités visées. Chaque acteur partie prenante doit pouvoir contribuer au projet collectif du tiers-lieu au risque que le projet se résume à de la consommation de services.

Sur ces deux projets, les critères aujourd'hui invoqués par les services de l'État semblent avant tout reposer sur les enjeux de développement ou d'égalité territoriale, avec un soutien accru aux territoires ruraux ou aux villes moyennes, et sur les enjeux d'éducation et d'insertion professionnelle, en tenant compte du public ciblé par le projet.

Les expériences montrent que le porteur de projet ne se décrète pas, qu'il émerge d'un territoire souvent de la société civile. Il doit faire preuve d'un certain leadership collectif pour fédérer des acteurs, voire différents projets, pour aller vers un nouveau projet partagé, en définir les contours et pouvoir le porter, l'expliquer.

Aussi, si les services de l'État ne peuvent se substituer à une absence de porteur de projet, il paraît en revanche possible qu'ils contribuent à la fédération des acteurs, à l'accompagnement d'une réflexion pour définir du « commun », un projet partagé, une finalité. La question de l'animation et de la coordination pourrait être prise en charge par une préfecture, ou la DREAL, notamment pour faire le pont entre les cultures des porteurs de projet et les logiques des appels à projets ou des procédures administratives.

Pour autant, certains porteurs de projet de tiers-lieux peuvent revendiquer une certaine latitude d'action pour expérimenter -(logique d'apprentissage, droit à l'erreur) qui peut s'avérer en décalage avec le cadre réglementaire et juridique en vigueur ou peu compatible avec les modalités d'intervention classiques de l'action publique (qui apportent un appui, des moyens moyennant souvent une certaine maturité du projet et le respect de certains critères, une capacité à planifier, formaliser, rendre des comptes etc...). Pour mieux répondre aux besoins de certains porteurs de projet et aux conditions d'émergence des projets, il semble parfois nécessaire d'accepter une forme de dérogation à certaines règles pour permettre l'expérimentation ou l'innovation. Apporter cette latitude nécessite donc une posture de négociation pour éviter les blocages et le plus souvent une contractualisation, plus ou moins formelle (contrat, convention, charte, etc.) afin de se « border » juridiquement.

Par ailleurs, il pourrait être tentant de ne soutenir que les grands projets de tiers-lieux dans une logique de recherche d'économie de moyens, de convergence de fonds ou de vitrine. Or les porteurs de projets privés ne sont pas tous nécessairement prêts à assumer des projets trop ambitieux. Ils privilégient également la rapidité des démarches et procédures au profit de l'expérimentation puis de l'évolution si celle-ci est concluante. Le défi pour les services de l'État est sans doute d'accepter l'incertitude, de donner au projet le temps de grandir en marchant et de faire confiance aux porteurs de projet, sans que l'ampleur du projet ne devienne un critère déterminant.

### **La place des services de l'État dans les tiers-lieux**

Les services de l'État rencontrés sont, ou souhaiteraient être, acteurs ou utilisateurs des tiers-lieux qu'ils accompagnent. Les partenaires publics ou privés envisagent d'ailleurs cela très sereinement. Dans le projet de Limoges, l'ensemble des acteurs adhère au principe d'une

participation permanente de la DREAL au sein du tiers-lieu. Cela peut être aussi l'occasion plus largement pour les services de l'État de contribuer à transformer le fonctionnement de l'action publique (et de ne pas s'exclure des changements reconnus nécessaires).

Sans aller jusqu'à une présence institutionnelle des services de l'État au sein des tiers-lieux, plusieurs acteurs rencontrés ont également évoqué l'intérêt pour les acteurs publics d'être en immersion dans les tiers-lieux afin de mieux les connaître et de les comprendre. Cela pourrait permettre plus largement aux acteurs publics de mieux répondre aux besoins et à la culture des porteurs de projets et partant, d'éviter les décalages souvent observés dans les propositions de soutien de la puissance publique à ces projets.

## **En guise de conclusion**

Face à la diversité des tiers-lieux et des finalités visées pas toujours clairement affirmées et partagées, face au foisonnement des initiatives et au caractère souvent informel, voire transgressif de ces projets, n'y a-t-il pas un paradoxe à vouloir trop vite institutionnaliser, réguler, peser sur l'orientation des tiers-lieux par la mise en place d'une action publique ?

Il semble plus opportun de mieux connaître la contribution des tiers-lieux à la transition écologique et solidaire mais aussi au développement économique des territoires. Sont-ce des outils utiles aux transitions et à quelles transitions ? Dans quelle mesure permettent-ils aux territoires de se développer, notamment les territoires peu denses ?

Dans ce contexte, plusieurs possibilités sont envisageables pour l'acteur public :

- soutenir au cas par cas, l'émergence et le déploiement de tiers-lieux en fonction des contextes, des finalités visées et des modalités de fonctionnement retenues sans lignes budgétaires nouvelles dédiées et cadre national ; la responsabilité relève alors surtout des collectivités avec l'appui ou pas des services de l'État déconcentrés (ce qui correspond plutôt à la situation actuelle où il n'y a pas d'orientations nationales données ni volonté affichée de déployer les tiers-lieux dans les territoires ou certains territoires pour accélérer les transitions) ;
- afficher une politique publique des tiers-lieux considérés comme des démarches ou outils pertinents pour accélérer les transitions ou contribuer au développement économique local des territoires. Cela suppose alors de définir un cadre national, des objectifs, des critères spécifiques de soutien aux tiers-lieux dans les territoires moyennant des moyens dédiés (financiers et d'accompagnement) sous la forme d'un appel à projets ou du champ contractuel. Cela suppose aussi de définir le degré de latitude laissée aux territoires et porteurs de projet de tiers-lieux qui semble une des conditions de réussite ;
- considérer les tiers-lieux comme des projets ou outils pouvant contribuer à l'innovation (parmi d'autres projets) et donc les soutenir (avec les dispositifs publics tels que les appels à projets et fonds dédiés) au titre de l'innovation, de l'expérimentation, de l'évolution des modes de faire, de l'usage du numérique, des changements de pratiques professionnelles, de la fabrique des projets dans les territoires, des modes de gouvernance, d'organisation et méthodes de management, etc. l'entrée est alors l'innovation ou la transformation des modes de faire et non le tiers-lieu comme objet de l'action publique à démultiplier.

L'acteur public semble aujourd'hui osciller entre ces trois possibilités ou tenter la synthèse faite d'une vision partagée sur l'apport des tiers-lieux pour l'action publique (hormis la perception ou conviction d'un potentiel de transformation).