

Contexte et méthode

Dans le cadre du programme Tiers-lieux de la Métropole du Grand Paris, cette fiche pratique a été réalisée à partir d'entretiens menés en septembre 2023, avec des membres de trois tiers-lieux et un groupement de tiers-lieux :

Grégoire Simonnet de La Tréso, lieu de vies et de fabrication coopératif installé à Malakoff dans un bâtiment patrimonial, avec un café-cantine, un fablab, des ateliers partagés, une programmation culturelle et un espace de coopération territorial www.latreso.fr

Elie Préveral de la coopérative Pointcarré et association Fabrique Pointcarré, SCIC située à Saint-Denis autour de la vente d'artisanat, avec un espace de travail, un fablab avec atelier d'insertion, un espace de restauration et une boutique-école www.pointcarre.coop

Rémy Jacquot du 6B, lieu intermédiaire et indépendant installé à Saint-Denis, espace associatif de création artistique et de diffusion culturelle (200 ateliers hébergés) pluridisciplinaire www.le6b.fr

Mayeul Beaudet de PotKommon, groupement de 4 lieux intermédiaires et indépendants portés par la SCIC La Main foncièrement culturelle autour de la formation des acteurs culturels, de la connaissance des réseaux culturels et du développement du territoire www.potkommon.com

Elle articule ressources théoriques, et expériences de terrain, complétées par des retours d'expériences recueillis lors d'un webinaire organisé le 18 octobre 2023 à destination d'agents et élus des communes de la Métropole du Grand Paris avec :

Patricia Coler, déléguée générale de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC) et co-présidente du Mouvement pour l'économie solidaire (MES)

Aurélien Denaes, co-initiateur de tiers-lieux, coordinateur de l'association A + c'est mieux ! et élu de la ville de Malakoff (92)

Clément Lo Hine Tong, chargé de mission à l'accompagnement de tiers-lieux culturels et Philippe Mignard, responsable du service développement local de l'EPT Plaine commune

Fiche pratique – Tiers-lieux & collectivités

Coopération et Tiers-lieux : Enjeux, pratiques et leviers

La coopération : Faire ensemble dans une finalité commune

« La coopération est l'action de coopérer, de participer à une œuvre commune (Larousse).

Coopérer c'est agir et faire ensemble ».

Elle s'articule avec les notions voisines de co-construction et de partenariat autour du principe de co-décision. La coopération comme la co-construction impliquent une participation de chacune des parties à la décision. »

Laurent Fraisse, « La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques ».

PotKommon : Faire ensemble dans un environnement commun qui favorise des points d'accroches similaires entre des acteurs qui travaillent de manière complémentaire dans une finalité ou un sens commun.

La Tréso souligne qu'au sein des tiers-lieux, la coopération est un mode d'organisation collective. Les acteurs participent, donnent et reçoivent dans une logique de réciprocité sans qu'il y ait forcément de contrepartie directe. Chacun y gagne un peu mais ce n'est pas du donnant-donnant, il y a une dimension plus diffuse et non quantifiable.

Formes et objets de coopérations

Le lieu, porte d'entrée de coopérations protéiformes et diversifiées

Le lieu est une porte d'entrée de la coopération entre les résidents, avec des habitants, des acteurs locaux, les communes, les collectivités etc. Il représente le point commun, l'espace de croisements, de rencontres, d'échanges de savoirs. On y met de la convivialité, de l'engagement personnel.

Des formes de coopérations internes...

Au 6b comme à la Tréso, la coopération fait partie de l'identité du lieu. Des modes d'organisation internes horizontaux et souples ont pour objet de permettre aux résident·e·s de participer aux projets et à la vie du lieu. L'accueil en

résidence ne propose pas simplement de louer un espace mais de contribuer à un projet collectif.

Le 6b fonctionne selon un triptyque où coopèrent des résidents et usagers, des gouvernant·e·s élu·e·s en leurs sein, et une équipe salariée. Si un pied manque, le projet ne tient pas. Une gouvernance collégiale (15 co-président·e·s) et une méthode de travail avec les équipes salariées sont expérimentées depuis 3 ans avec un système de référent·e·s et de comités de travail. Le constat est celui d'une qualité de la participation de la communauté au projet, avec des nouveaux points de rencontres et une montée en compétence des un·e·s et des autres sur les sujets.

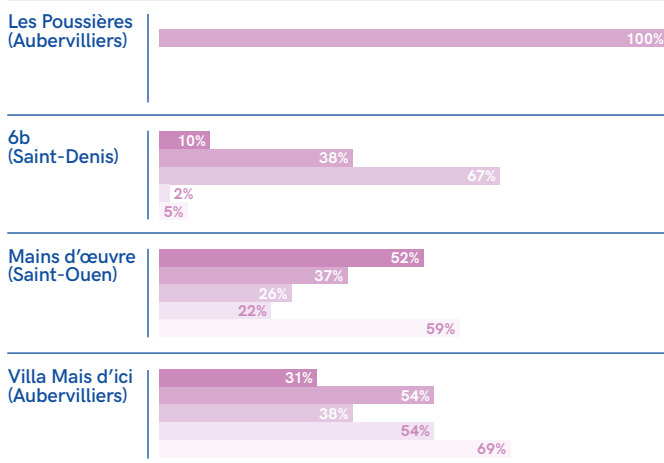
Fiche pratique – Tiers-lieux & collectivités

Coopération et Tiers-lieux : Enjeux, pratiques et leviers

« Des facilitateur·trice·s qui cherchent à connecter les acteur·trice·s entre eux [...] Et cela fonctionne ; [...] 20% des utilisateur·trice·s coopèrent régulièrement (une fois par mois) [...] 42 % plusieurs fois par an. Il s'agit principalement de collaborations informelles (60%) qui naissent au fil des échanges, une fois les compétences de chacun·e identifiées ; d'où l'intérêt du rôle de facilitateur·trice qui a pour mission, notamment, d'animer le collectif [...] » OPALE, Les Tiers-lieux à dimension culturelle

À la Tréso, le projet de lieu est considéré comme un commun, c'est-à-dire que ce qui s'y fait émane de la communauté. Impliquer les personnes jusque dans la décision passe par un ensemble de petites actions. **Il faut qu'elles sentent qu'il est possible de faire, que le lieu est un possible et se réinvente.** Pour y parvenir, des **facilitateurs** accueillent, informent, écoutent, organisent des moments, mettent en lien, accompagnent à la réalisation des projets individuels et collectifs.

Exemples de coopérations selon les lieux rassemblés dans Potkommon



■ De manière informelle, sans projet particulier
 ■ Sur un projet collectif porté par le lieu où vous travaillez (soirée, expo, festival...)
 ■ Sur un projet porté conjointement par vous et d'autres résidents
 ■ Sur un projet porté par d'autres résidents
 ■ Sur un projet que vous portez

Source : Cécile Offroy, « Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (93) », Paris, OPALE, 2017.

Inscrites dans un environnement local...

Les formes de coopérations partent souvent des dynamiques locales existantes, allant de la mise à disposition de lieu pour des événements ou activités associatives, jusqu'à la co-construction à plusieurs d'actions collectives.

Les communes sont des partenaires particulièrement importants des tiers-lieux, qu'ils émanent d'une initiative citoyenne ou qu'ils soient impulsés par une commune associant ces initiatives et les habitants à leur construction et leur développement.

Les chantiers collectifs font partie de l'ADN du 6b. Ils embarquent l'ensemble de la communauté – résident·e·s, équipes salariés, habitant·e·s, partenaires – et alimentent la cohésion tout en croisant les savoirs et les disciplines. Ils permettent de faire avancer les aménagements du lieu ou de créer des objets artistiques qui ont plusieurs usages.

Dans ces projets de co-construction d'actions collectives entre acteurs locaux et habitant·e·s, les communes soutiennent souvent par des moyens logistiques et de la communication. Les acteurs des tiers-lieux soulignent qu'il serait intéressant d'aller plus loin pour une meilleure inter-connaissance et connaissance des projets, ainsi qu'une meilleure complémentarité entre initiatives citoyennes et politiques locales.

À l'origine du projet de la Tréso, il y a une démarche participative portée par la ville de Malakoff en 2016 pour concrétiser le besoin d'un tiers-lieu de créations artisanales en partenariat avec un groupe d'habitant·e·s, dont certain·e·s engagés dans les tiers-lieux. Très vite, une SCIC a été créée, permettant de lever les fonds nécessaires (400 000€) à l'aménagement des locaux grâce au soutien de la ville, qui a réhabilité le bâtiment (2,3 millions d'€).

Et participant d'un maillage plus large

Les formes de coopération dépendent de l'environnement local régi par une répartition spécifique des compétences des collectivités, les priorités des politiques publiques et les opportunités de projet repérées sur le territoire.

La coopérative Pointcarré porte une boutique-école dans son lieu, en coopération avec Plaine commune et le département de Seine-Saint-Denis. Ce projet a ainsi essaimé dans une autre commune du département. La Tréso a peu de lien avec l'établissement public territorial, mais a des partenariats réguliers avec la ville (participation active à des événements municipaux, visites apprenantes, participation à des projets avec d'autres lieux, etc). Les liens avec les autres tiers-lieux proches se font entre acteurs ou par les réseaux de tiers-lieux.

Fiche pratique – Tiers-lieux & collectivités

Coopération et Tiers-lieux : Enjeux, pratiques et leviers

Des coopérations inter-territoriales, au-delà des cadres administratifs et géographiques du secteur public existant, sont à inventer. Beaucoup de formes juridiques existent pour structurer ces formes de coopérations (Patricia Coler, UFISC).

PotKommon est né d'une proposition faite par l'UFISC et OPALE à Plaine Commune de mener une étude et des séminaires de formation-action entre pairs avec 4 lieux de la communauté d'agglomération (2015). Quelques années plus tard plus tard, la coopération entre ces lieux s'est prolongée. La SCIC La Main Foncièrement culturelle, aussi née de cette dynamique, porte aujourd'hui administrativement le groupement qui a été labellisé Fabrique de Territoire en 2019 sur ses actions de coopération autour de la formation.

PotKommon développe chaque année une résidence mutualisée d'artistes, qui se déplacent d'un lieu à l'autre, définissent l'objet et le cadre de la résidence pour aboutir à une

forme artistique commune. Un nouveau projet, Greenkommon, pourrait permettre aux 4 lieux d'obtenir de l'énergie moins chère, donc de limiter les difficultés financières liées à l'augmentation du coût de l'énergie, en mutualisant des panneaux solaires installés sur les toits d'un centre commercial.

« En interne, (NDLR : Plaine commune) il ne suffit pas de se dire qu'il faut de la transversalité mais il faut un vrai objet de travail. Au sein de Plaine commune, la transversalité s'est faite grâce à l'étude OPALE qui a abouti à Potkommon. »
Clément Lo Hine Tong et Philippe Mignard

Freins et leviers à la coopération

« La coopération est la capacité à prendre en charge les contraintes de l'autre, à faire œuvre commune en mettant les désaccords au travail, [...] »
La Fabrique des transitions, 2023

Se rencontrer/s'acculturer

De nombreuses études sur les coopérations territoriales montrent l'importance de l'interconnaissance comme un préalable à toute coopération. Elle permet de déterminer un objectif commun, qui est l'objet de la coopération. La coopération est une forme d'action politique, elle ne vient pas remplacer la prise de décision par un·e élu·e.

Il est aussi nécessaire d'identifier ses limites, tolérances et oppositions car chaque partie doit pouvoir se retrouver dans la coopération et l'objectif commun. « Être honnête fait gagner du temps » précise Rémy Jacquot du 6b. La forme et le statut de la coopération peuvent aider à décider ensemble des modes de discussion et de prise de décision, à l'instar du modèle de la SCIC (Pointcarré ou la Tréso).

« Il faut créer les conditions d'une confiance partagée en respectant le rôle de chacun et surtout l'indépendance des lieux. On est nous-même pas opérateur de tiers-lieux et on n'a pas vocation à l'être. Et il faut bien respecter la place de chacun par rapport à ça. » Clément Lo Hine Tong

Le temps : trouver le juste équilibre

La question du temps est à la fois un frein et un levier. Le processus de coopération s'inscrit dans la durée car il demande de l'interconnaissance et des pratiques communes. Il permet de lancer un projet plus pérenne et solide (car pensé à plusieurs parties prenantes). Et lorsqu'un partenaire se retrouve en difficulté ou isolé, le fruit de la coopération vient souvent l'aider à sortir d'une impasse.

La manière dont on coopère peut aussi parfois être chronophage. La question du temps est centrale et un juste équilibre doit être trouvé en fonction des fonctionnements et besoins de chacun.

La transmission de la connaissance est aussi un sujet pouvant freiner une coopération. Le changement des interlocuteurs au sein d'une administration aurait besoin d'être pensé en termes d'appropriation d'un projet (PotKommon).

« Pas de côté » et ouverture

Chaque partie prenante d'une coopération a sa vision propre des enjeux du territoire. Les mettre en commun permet d'élargir ses réflexions ou son champ d'action. Cette mise en commun demande parfois un « pas de côté » pour les partenaires. Les collectivités sont garantes du service public et de l'intérêt général, mais elles peuvent aussi envisager le rôle de « facilitatrice de l'intérêt général » (Aurélien Denaes). Cette posture permettrait de développer une autre vision des enjeux de son territoire.

Fiche pratique – Tiers-lieux & collectivités

Coopération et Tiers-lieux : Enjeux, pratiques et leviers

En outre, une collectivité a, par ses processus de décisions, un fonctionnement vertical, souvent en silos, à l'inverse des lieux qui n'ont pas ces contraintes et ont des fonctionnements agiles. Ces modes de fonctionnement presque opposés sont source de dysfonctionnements, parfois d'échec d'une coopération.

Enfin, bien souvent, le déséquilibre des partenariats lié à la barrière symbolique du financeur/financé est un frein à la coopération. Pour conserver un équilibre, assumer une humilité de partage est nécessaire afin que chacun soit au même niveau de discussion et de décision, et que la coopération puisse avancer.

« L'administration et les élus doivent accepter davantage les expérimentations et les erreurs. Les lieux sont des structures agiles et acceptent fondamentalement de faire des erreurs. La coopération demande aussi aux citoyen·ne·s de faire confiance aux collectivités (...) d'être plus pro-actifs et d'être moins dans une attente des élu·e·s et des agent·e·s pour, que tout le monde monte en responsabilité vis à vis de l'animation et de l'efficience d'un territoire » Aurélien Denaes

« À Plaine commune, on a réfléchi à un cadre d'intervention dans les prises de participation dans les SCIC en investissement en fonds propres, ce qui a un effet positif. Sans se prendre pour les patrons de la SCIC, on tient bien à rester à notre place de partenaire au même niveau que les autres, et notamment au niveau des porteurs de la SCIC. Je le dis souvent en rigolant mais à Pointcarré on a 40% du capital et 1,7 % du droit de vote. » Philippe Mignard

Faciliter une meilleure coopération entre les différents services et partenaires sollicités par les tiers-lieux permettrait de répondre ensemble aux enjeux locaux.

« Tout doit être possible, il faut garder l'esprit très ouvert.
Faire tomber mentalement les barrières et les représentations permet de se réinterroger soi-même. » ób

Au-delà de l'identification des compétences et des interlocuteurs des partenaires publics, il n'est pas toujours évident pour le tiers-lieu de rendre lisible son projet et de réunir des interlocuteurs différents. Un travail autour de l'adéquation du modèle économique au rythme de développement du tiers-lieu, ainsi qu'une estimation du niveau des ressources que doit garantir l'association en envisageant les perspectives du projet à trois ou cinq ans pourront être nécessaires pour vulgariser et co-construire le projet avec les partenaires publics. (Le tiers-lieu à dimension culturelle, OPALE)

Pour aller plus loin

- @ Laurent Fraisse, La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques, 2018
- @ Le tiers-lieu à dimension culturelle, OPALE
- Les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles : la réciprocité comme dimension structurante, OPALE, 2023

Retour d'expériences de coopérations internes

- @ 27ème Région - Administrer nos villes en communs
- @ Mouvement pour l'Economie Solidaire
- @ La Fabrique des transitions

Démocratie locale

- Ouvrages de Loïc Blondiaux - Coopération/co-construction : Laurent Fraisse - Gouvernance : Philippe Eynaud.

Outils de mise en coopération

- @ Université du Nous, outils de gouvernance partagée
- @ Jean-Michel Cornu, La coopération en 28 mots-clés
- @ Les Chartes des engagements réciproques : outil de dialogue entre les pouvoirs publics et les associations

Autres ressources sur la notion de coopération

- @ Les clés de la coopération selon Axelroad
- @ Philippe Zarifian, L'inter-compréhension
- @ Jean-Michel Cornu, « Les neuf lois de la coopération »
- Philippe Henry, Les groupements culturels coopératifs, Presses universitaires de Grenoble, janvier 2023
- Sous la direction de Fanély Carrey-Conte et Philippe Eynaud, Communs et économie solidaire. Récits d'expériences citoyennes pour un autre monde, Les Petits matins, 2023.