

TIERS LIEU SANS LIEU

GOUVERNANCE
EN CHANTIER &
NOMADISME



DES ESPACES COMMUNS

Andis TANKAM - 2025

1

Introduction & démarche

2

Faire collectif hors les murs

3

Raviver la mémoire, remobiliser le sensible

4

Transformer la faiblesse de l'absence d'un lieu en force du collectif

5

Conclusion

6

Annexes

01

INTRODUCTION

TIERS LIEU SANS LIEU :

COMMENT FAIRE COMMUN ?

ORIGINE DE LA DÉMARCHE ET POSTURE

Qui suis-je, d'où est-ce j'écris et pour aller dans quelles directions ?

Anaïs Tankam. J'ai été bénévole cinq ans de l'association Potes of The TOP dont l'objet est la réhabilitation d'un ancien cinéma en tiers lieu culturel à Digne Les Bains (04). J'ai ensuite été chef de projet et aujourd'hui directrice générale de la coopérative LE TOP. Je me questionne sur la construction d'une gouvernance collective sans lieu, quand le projet pour lequel je suis engagée (et plus de 300 personnes à mes côtés) est celui d'un lieu.

C'est donc ce projet qui guidera toute la réflexion et sera le matériau principal de cette recherche.

Je travaille au quotidien pour favoriser l'implication bénévole et accompagner le déploiement de ce projet collectif, en parallèle qu'ont lieu la refonte de ses fondations et la réfection de ses anciens murs. Je cherche autour de moi des projets de tiers lieux qui se développent hors les murs, dans l'attente que ceux-ci puissent les accueillir ; des projets où la gouvernance n'attend qu'un « beau lieu » lui pré existe pour se déployer ; des initiatives où la mémoire et l'imaginaire l'emportent sur le bâti pour faire sens ou alors des projets dont le bâti en construction nourrit les fondations d'une gouvernance collective...



Ce mémoire a été l'occasion de creuser ces pistes, rencontrer de beaux projets et des collectifs riches d'outils, conseils et idées à partager. Je les mets ici à disposition de la communauté en espérant encourager ces projets portés par ces collectifs qui ne se démobilisent pas malgré le temps long qui tire souvent sur le fil du lien pour faire commun.

”

GOVERNANCE EN CHANTIER...

Jo Freeman, féministe américaine des années 60-70 défend la thèse* selon laquelle tout groupe a une charpente, c'est-à-dire *"des structures qui le caractérisent par une distribution de positions, de rôles, de prérogatives, par des règles, des normes et des interdits, par un fonctionnement et donc des modalités de convocation, de circulation de l'information, de prise de décision... Dans cette perspective, la création d'une structure s' imagine autour d'un certain nombre de points à formaliser"*. La symbolique du chantier et de la construction d'une gouvernance collective nous intéresse ici particulièrement. D'autant plus que Jo Freeman précise :

"Il s'agit autant que nécessaire de baliser le terrain de repères collectifs, d'appuis potentiels qui soient utiles aux membres de l'association pour développer leurs capacités (...) Schématiquement la question de la structure se joue sur deux axes qui s'entrecroisent et se relancent : la charpente et le mouvement interne du groupe."

Le premier, entendu dans son sens premier, assemblage de bois servant d'ossature à une construction ; le second décrit par l'auteur comme une force qui trace des variations d'énergies captées par d'autres forces ; qui ensuite se structurent de manière informelle et formelle en points de fixation, de régulation. *"Ainsi, dans une histoire collective, deux lignes vont cohabiter : tantôt le groupe produira une énergie qui bousculera la charpente qu'il s'est fixée ; tantôt un devenir fonctionnaire s'emparera de lui. conclut Jo Freeman, Les deux mouvements peuvent avoir lieu au même moment, chacun avec des intensités différentes."*

Le cœur de notre sujet portant sur la gouvernance, il nous importe de revenir sur ce concept nourri par une multitude de travaux et de définitions. La plus basique (Larousse) consiste à définir « la gouvernance » comme l'action de gouverner, renvoyant à une manière de faire. « De l'anglais governance, art de gouverner indépendant de l'autorité étatique ».

La gouvernance est l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social. La gouvernance évoque souvent le « bon gouvernement » et donc des pratiques participatives et inclusives. La gouvernance renvoie aux sphères économiques, sociales, politiques, etc.**

On parle donc d'un processus de prise de décision, incluant des règles et modalités d'organisation, qui rompt avec une idée d'immobilisme. On évoque une démarche qui peut être évolutive et surtout qui dépend des hommes qui la portent.

Nous faisons le choix dans ce travail de questionner le principe de gouvernance au regard d'un projet particulier, celui du TOP : un collectif spontanément constitué pour la sauvegarde d'un lieu et sa transformation en tiers lieu. Néanmoins la démarche de constitution du collectif et d'établissement de ses règles de fonctionnement préexiste à l'objet coopératif lui-même et amène à questionner le fait de « gouverner » un lieu sans lieu ? Comment un collectif constitué sur la volonté de sauvegarde d'un lieu, peut-il se construire et se consolider sans lieu ? Par quel mécanisme d'adaptation et à quelle ingéniosité doit-il recourir pour asseoir une gouvernance collective qui a du sens ? Et de manière élargie, quels outils et moyens sont développés dans les tiers lieux pour palier à l'absence de lieu, ici entendu comme espace bâti et occupé ?

Le tiers lieu, sans lieu, ça existe ? Oui... par choix parfois, par contrainte également.

*Micropolitiques des groupes - Pour une écologie des pratiques collectives, David Vercauteren

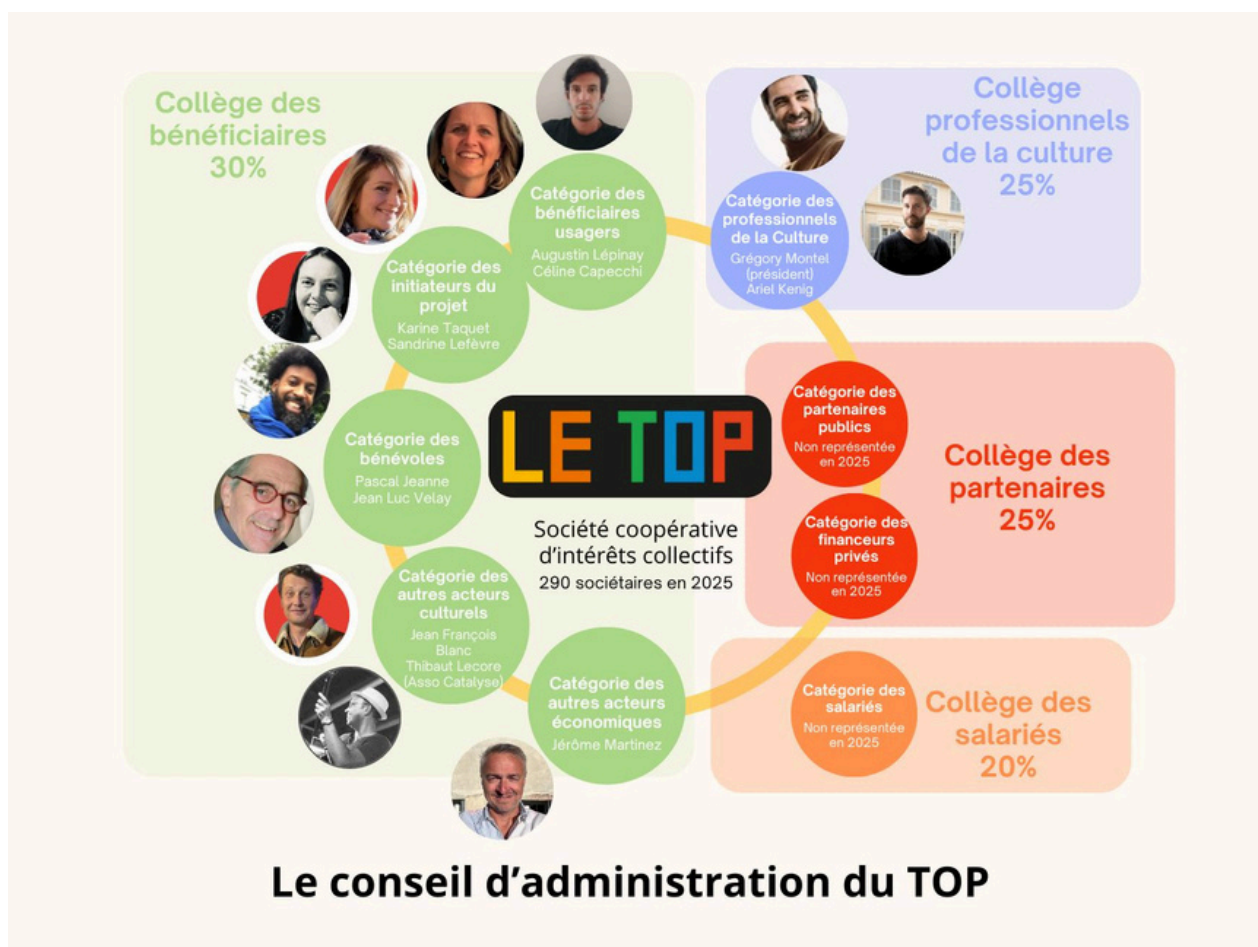
** Le Labo de l'ESS

GOVERNANCE DU TOP :

Après 8 années sous statut associatif, la structure juridique du TOP a évolué en 2024 en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) sous Société Anonyme (SA) à Conseil d'Administration. La gouvernance du TOP repose donc sur un modèle coopératif et collectif, dont le statut juridique lui permet d'associer différentes parties prenantes : salarié.e.s, artistes et professionnels de la culture, partenaires publics, privés et bénévoles et bénéficiaires du projet. Elle regroupe environ 300 coopérateurs.trices, aux profils variés, qui se rassemblent lors des Assemblées Générales et dont certains participent aux instances ad hoc d'appui à la mise en œuvre du projet collectif (Commissions ASPE, EC...).

Le CA est composé de 11 personnes qui appartiennent à différentes catégories de sociétaires. Il réunit une fois tous les deux mois pour discuter des orientations de la SCIC et prendre des décisions de façon démocratique.

Fonctionnant selon le principe démocratique « une personne = une voix », cette gouvernance favorise une gestion collective et participative. Un Conseil de surveillance assuré par l'URSCOP veille à la bonne mise en œuvre du projet coopératif selon les règles préétablies.



02

**FAIRE COLLECTIF
HORS LES MURS**

L'HISTOIRE DU TOP : 2015 - 2025



c/Photo O. Amsellem 2024

LE TOP, c'est l'histoire d'un groupe d'amies, toustes natifs et habitants de Digne ou alentours, qui se sont réunis autour de l'envie de sauvegarder le lieu de leur jeunesse: le cinéma de la Ville. Réunis pour ne pas voir racheter ce lieu par un fast food ou un magasin de prêt à porter. Réunis dans l'espoir de le transformer en tiers lieu culturel, au cœur de la cité. Ce collectif s'est constitué spontanément, sans « culture associative » ni mise en place d'instances collaborative de gouvernance, au départ. Une association loi 1901 dont l'objet associatif portant sur la sauvegarde et réhabilitation du lieu en a fait un projet atypique. Le TOP a été abandonné en 2006, muré quelque temps après, puis vendu en 2015 à l'association Potes of The TOP qui a subi une interdiction d'accès (mise en péril) par la Préfecture depuis 2016, en condamnant l'usage jusqu'à aujourd'hui. A l'origine du collectif un lieu. Mais une fois vidé, muré, inaccessible, que reste-il du collectif ? Comment créer une gouvernance solide sans l'objet qui la justifie ?

“ GRÉGORY MONTEL, PRÉSIDENT

Le projet du TOP, c'est la renaissance d'un lieu à vocation culturelle dans un centre-ville paupérisé pour une ville qui ne considère pas que la culture soit un moyen de développement social éco et culture. (...) C'est un projet de territoire, un projet collectif, il a été conçu et pensé comme ça, avec un groupe. L'association a connu un gros succès ce qui a renforcé la dimension collective. La nouvelle construction juridique du projet l'incite à l'être plus encore aujourd'hui. Le travail avec les architectes et les membres de l'association nous a permis de faire évoluer notre vision : la nécessité se trouvait dans un lieu qui soit conçu comme un forum dans la cité, avec plusieurs vocations, dont une purement artistique.



c/Dessin N. Tankam 2025

I . CRÉER DES ÉVÉNEMENTS FÉDÉRATEURS HORS LES MURS

Nombreux projets ont adopté la stratégie du hors les murs : soit en l'absence d'un lieu « opérationnel », soit pour gagner en crédibilité, tester des usages, fédérer des publics. Ce sont des collectifs qui n'ont pas besoin de lieux pour exister, mais qui donnent corps et sens à leur projet malgré tout.

« Le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune ; d'y assurer les conditions de la survie, de la paix, de l'épanouissement et de l'équilibre entre l'humanité et la biosphère ». Pierre Calame

Si Pierre Calame semble associer par cette situation l'objectif de la gouvernance à la gestion d'une maison commune, celle-ci peut rester métaphorique et rien n'indique en réalité de lien sémantique entre gouverner et se localiser dans un lieu bâti.*

« Toutes les espèces vivantes, végétales comme animales, doivent, pour survivre, demeurer dans leur domaine de viabilité (...). Les sociétés humaines elles-mêmes n'échappent pas à ce principe : elles doivent s'organiser pour demeurer dans leur domaine de viabilité. Cela passe par le développement de procédés techniques plus ou moins sophistiqués, par l'élaboration de normes ou la mise en place d'institutions à même d'assurer les régulations nécessaires. C'est cet ensemble complexe d'idéologies, de normes, d'institutions et de techniques que l'on appelle la gouvernance. »

CULTURES VIVACES TIERS LIEU FORCALQUIER (04)

L'association Cultures Vivaces existe depuis 2021 à Forcalquier, où elle développe des activités et événements dans des jardins, espaces extérieurs mis à disposition. Co fondée par Alexis Berger et Louise Migné, elle a pour mission « *sensibiliser aux enjeux de la transition agricoles et écologiques dans une approche plurielle, culturelle, artistique mais aussi scientifique et technique* », nous décrit cette dernière.

Culture vivace souhaite allier la connaissance scientifique avec une approche sensible autour de ce lieu extérieur, qu'est le Vallon situé à quelques minutes de Forcalquier. Elle s'attache à sensibiliser les habitantes du territoire à la transition agroécologique, par le biais de l'organisation d'événements interdisciplinaires. Louise Migné nous décrit d'implantation de Cultures Vivaces, reconnue tiers lieu :

“Avec l'asso, on est parti de ce lieu, le vallon, comme notre point d'ancrage que l'Hôtel Charambo nous met à disposition et bientôt dans le cadre d'une convention sur 10 ans. On a conçu un jardin forêt, qui imite l'éco système de la forêt. Qu'il soit un point d'ancrage pour parler de diversité paysagère, alimentaire, d'enjeux agricoles etc... de le faire vivre en faisant venir des centres sociaux, différents groupes, expérimenter dans ce jardin. ”

”

“

L'idée du festival a été de créer un espace temps unique de rencontres, de débats pour fédérer plusieurs secteurs d'activités différents, artistiques, culturels, agricoles et touristiques.. rassembler tous ces gens et favoriser l'interconnaissance car on est tous concernés par les enjeux écologiques mais on ne se connaît pas forcément. La question de créer du lien aujourd'hui est indispensable. La crise écologique est aussi une crise de la relation, c'est donc indispensable de retrouver un lien entre les êtres vivants et non vivants qui composent le territoire.

Au-delà du festival, on mène aussi des activités de médiation tt au long de l'année sur le site et ailleurs.

Et alors, l'idée d'un lieu bâti ?

Ça vous a parfois manqué d'avoir un lieu, bien sûr l'hiver il nous manque un toit, c'est pour ça qu'on a d'abord fait les premières éditions du festival dans le vallon puis la 3e, on a dû se rapatrier à la bergerie St Lazare à cause de la météo. C'était très bienvenu..

Mais pour nous il y a surtout l'idée de revendiquer qu'on peut faire lieu sans bâti, à travers notre jardin forêt, qui a été pensé, conçu pour accueillir du monde et circuler avec une belle évolution en perspective sur les années à venir quand les arbres seront plus grands.

Jusqu'au Vallon

(Ré)habiter le territoire

12, 13, 14 SEPT. 2025

Détachée d'un lieu physique ses adhérents et sympathisants soutiennent le projet là où les rendez-vous sont donnés, notamment le Festival "Jusqu'au vallon".

La gouvernance du collectif s'organise autour des deux membres fondateurs, co-présidents d'un CA. Mais elle reste en pleine évolution. Louise Migné décrit la volonté d'expérimenter une gouvernance autour de trois organes différenciés, que seraient le CA, le conseil de coordination qui fonctionne par pôles thématiques opérationnels (médiation, résidences, festival) et d'un conseil d'orientation créés autour d'experts qui nourrissent ponctuellement le travail du CA sur des thématiques techniques et pourraient être amenés à réfléchir ensemble.



Affiche du festival 2025 autour de la thématique de "(Ré)habiter le territoire" par des initiatives et espaces collectifs hybrides. Ateliers, conférences, balades, banquets proposés dans différents lieux autour de Forcalquier (granges, jardins, champs...)

CHÂTEL EN TRIÈVES

TIERS VILLAGE (38)

Un peu plus au nord, c'est une autre initiative hors les murs qui attire notre attention.
Direction Châtel en Trièves : quand tout un village fait tiers lieu*.

Un village de 500 habitants qui rassemble un restaurant, cabinet de kiné ambulancier, une carrière équestre, une maison des marionnettes, un salon de coiffure, une école village, une épicerie, boulangerie, ferme agricole, jardins partagés. Des activités fortes en commerces et vie locale.

Village de Châtel-en-Trièves, qui n'a pas peur de tout réinventer avec pour mot d'ordre le "faire avec", les communs et la mutualisation. Ici, la participation ne s'invente pas, elle se vit et s'expérimente tous les jours

“

Entre Grenoble et Sisteron, on découvre l'expérience du concept de « tiers-village ». Une notion assez naissante désignant la capacité, non pas d'un lieu unique, mais de tout un territoire et d'un maillage de lieux à se mettre en action, à échanger et contribuer à créer un futur souhaitable COMMUN pour le village

Emission T'as de beaux lieux



c/Photo Lilian-Sabatier

“

Fanny Lacroix est devenue Maire du village et vice présidente de la CC en Trièves, après avoir été secrétaire de mairie. Elle raconte que l'école a été un facteur déterminant de la dynamique portée dans la commune. L'école de la commune voisine ayant fermé (faute d'effectif), la volonté a été de créer une « commune nouvelle » :

On a voulu rassembler nos forces pour faire vivre les services publics dans la plus grande proximité. Ça a permis de sauver l'école ». Se souvenant d'une réunion publique où toute la pédagogie de la classe unique a été expliquée aux parents en leur demandant d'être acteur de leur village : « c'est là qu'ils ont perçu que quand on est ensemble et qu'on se sert les coudes, on peut faire de grandes choses .

VEYRAC TIERS VILLAGE (87)

Ils sont allés encore plus loin à Veyrac, où l'on parle de "tiers village". Un processus de consultation citoyenne poussé a permis d'imaginer et construire collectivement cette commune de la Haute-Vienne, située à 20 min de Limoges. Mobilisant à l'occasion de rencontres citoyennes et d'une journée de défis citoyens des élus, citoyens, associations et professionnels, cette initiative a été portée par La mairie de Veyrac en partenariat avec l'association La Place du Village, pour « *rassembler toutes les bonnes volontés pour l'organisation d'événements citoyens afin de tisser des liens et de permettre à chacun de s'exprimer sur de multiples sujets : parentalité, vivre ensemble, patrimoine, écologie, etc* »*.

Un AAP de la Région Nouvelle Aquitaine a pu financer l'accompagnement de l'animation collective et l'expérimentation d'une gouvernance collective, au service d'un projet de tiers village, hors les murs.

Veyrac, tiers lieu village a été porté comme une appellation, « *inspirée de la notion de Tiers-Lieu ; ce sont des espaces (pas forcément clos, ils peuvent aussi faire partie de l'espace public) où la vie sociale locale prend forme. Les habitants se rencontrent, créent des liens, et échangent sur des intérêts et parfois des projets communs. Ces lieux permettent l'écoute des besoins et des envies de chacun, ici c'est l'écoute de tous les habitants de nos villages qui est recherché, afin de créer une unité à travers un Tiers-Village : Veyrac dans son ensemble !* »



c/AAP Veyrac Tiers Village

RETOUR AU TOP, DANS LES ALPES DE HAUTE PROVENCE

Les communs se sont construits hors lieu puisqu'il a très rapidement été interdit d'accès. Les Potes ont souhaité fédérer les publics, mobiliser des bénévoles et c'est passé dès 2015 par le lancement d'un gros « festival de soutien au TOP ». Soutenir la rénovation du cinéma en friche culturelle, en faisant la fête ensemble. Des artistes ont joué le jeu d'un concert non rémunéré, les collectivités ont fermé les yeux sur l'extra spontanéité et le côté « border law » d'un collectif émergent, les équipes de potes se sont massés derrière le CA fondateur, les dignois ont été massivement au rendez-vous.

Ici la gouvernance s'est expérimentée par LE FAIRE : construire un festival de A à Z, mobiliser des bénévoles, définir des outils de communication, règles, rôles et responsabilité. C'est dans l'action et hors du lieu que s'est développé le collectif et réellement instauré la gouvernance du TOP, paradoxalement.

“

Et ça donne plus de 2000 participants, quelques milliers d'euros de bénéfices et sept années de rendez-vous incontournables à la rentrée avec des têtes d'affiche qu'on n'aurait jamais rêvé voir sur notre territoire, comme Charlelie Couture, Zebda, Voyou...

Raconte Grégory Montel.



c/Thomas Leiu - LE TOP

II . GOUVERNANCE EN CHANTIER : CONSTRUIRE LES FONDATIONS ENSEMBLE

La gouvernance peut se construire en même temps que les murs du lieu qu'elle occupera...

HÔTEL PASTEUR TIERS LIEU, NON LIEU? RENNES (35)

C'est le cas de l'Hôtel Pasteur, qui tout au long de ses premières années avec un lieu partiellement occupé a porté le chantier de sa gouvernance en même temps que celui du bâtiment. Après un premier temps clé de concertation autour de l'université foraine en 2013, l'Hôtel Pasteur a fait de son démarrage de chantier en février 2018 des temps forts conçus comme des « Actes culturels » pour inviter les habitants à suivre le projet de réhabilitation. "Au programme du Chantier Ouvert#1 : une grande vente aux enchères performée, une braderie du mobilier du centre de soins dentaires, un hackaton .. »

Batoul Mahamat, salariée en charge de la médiation et recherche action décrit l'université foraine et le cycle de laboratoires qui ont permis de penser la future gouvernance et gestion du site. Des journées thématiques autour des différents sujets, tels que le modèle économique, la gouvernance partagée et contributive, thématiques qui ont conduit à définir les axes de réflexion encore mobilisés aujourd'hui. Plusieurs chantiers ouverts ont eu lieu entre 2019 et 2020. Elle détaille un chantier dans un chantier :

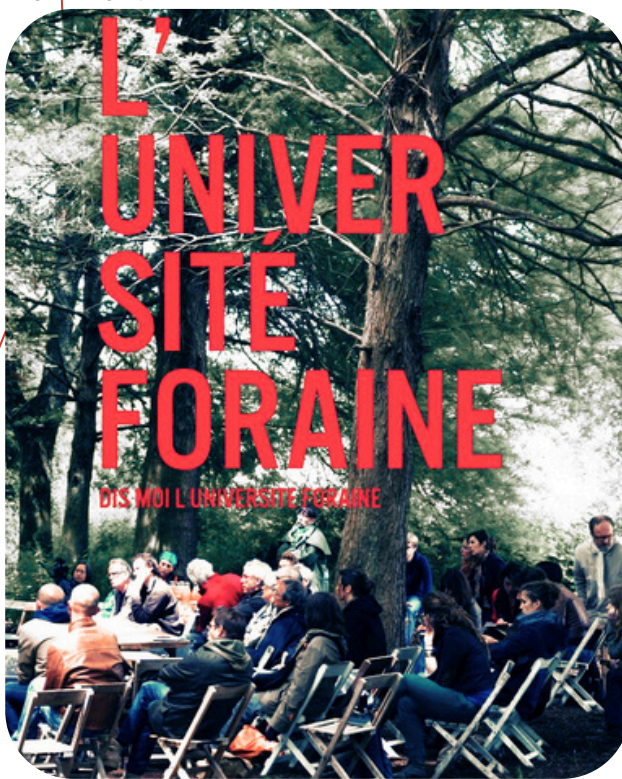
“

Le parti pris a été de se dire, il s'est passé beaucoup de choses pendant l'université foraine, on ne veut pas fermer les portes. On les garde ouvertes. Il y a eu des chantiers école et chantiers d'insertion avec des personnes très éloignées de l'emploi. Cela a créé une dynamique collective, permettant d'apprendre par le faire. Par exemple, ils ont retapé toutes les paillasses du bâtiment.

Une partie du bâtiment est restée ouverte aux associations qui occupaient des espaces pour être dans l'expérimentation. Au début on avait une jauge ERP à 80, et aujourd'hui elle va jusqu'à 700. (...)

Sophie Ricard, *[Architecte et coordinatrice de l'Hôtel Pasteur, Ndr]*, a forcé des portes en mettant autour de la table des personnes qui ne se rencontrent pas d'habitude : collectivités, services des pompiers, ouvriers du chantier, futurs occupants et usagers. On voulait que les ouvriers rencontrent les citoyens citoyennes et c'est ce qui s'est passé...

Aujourd'hui la gouvernance s'organise autour d'une collégiale composée de 16 membres, et d'un conseil collégial élargi représentatif des différentes parties prenante dans le lieu (80 personnes environ dont environ 25 dans le noyau dur) et d'un comité employeur de six personnes fortement mobilisées pour l'accompagnement des 4 salariés. L'Hôtel Pasteur compte 350 adhérents par an environ.



LES BEAUMONTS TIERS LIEU TOURS (37)

Les Beaumonts, un tiers lieu atypique confié par la Ville à un aménageur pour créer la rencontre entre les habitants et accompagner la co construction d'un tiers lieu. Léa Finot, coordinatrice, décrit le contexte de son arrivée dans un projet en 2021 alors que les travaux étaient en cours. Sa mission consistait dans un premier temps à mener des entretiens sur le territoire pour comprendre les besoins des associations et proposer une méthodologie de concertation. Dans un second temps, après avoir obtenu le tampon ERP, le lieu a pu ouvrir même s'il restait quelques aménagements qui ont été menés sous forme de chantiers participatifs, en lien avec les usages et la programmation (mobilier, zones de stockage, améliorations légères...). Chantier et démarrage de la vie collective ont surtout cohabité autour de la zone d'aménagement concerté globale (10 hectares et un chantier de tramway bientôt lancé), explique Léa Finot.

“

Ah, la gouvernance, c'est un point compliqué dans mon projet, il n'y a pas une gouvernance partagée. L'idée ne vient pas de la société civile, d'un groupe d'habitants ou de copains qui voudrait lancer un tiers lieu, comme c'est souvent le cas. La ville aurait pu lancer un AAP et choisir une asso locale ou un acteur comme YWC, mais ils ne voulaient pas.

Moi je suis intervenue comme le « tiers neutre », qui ne connaissait pas le territoire. On voulait recevoir des demandes d'acteurs locaux pour expérimenter des choses dans le lieu. On a appliqué à peu près les mêmes règles qu'à l'Hôtel Pasteur ("de 3h à 3 mois"). Ça a permis à plein de gens différents de tester des choses dans le lieu et d'en bénéficier. Mais le problème c'est que ça met tous ces usagers dans une attitude de bénéficiaire, ça ne pousse pas vraiment à s'investir dans la gouvernance. (...)

Là, après 4 ans, ils commencent à se demander qui va être propriétaire du bâtiment... Les associations les plus impliquées dans le lieu et qui ont des activités récurrentes ont envie de se mobiliser dans la gouvernance mais attendaient de voir l'engagement de la ville, devenir propriétaire et porter les investissements travaux restants que des petites asso ne pourraient pas porter. Moi je ne voulais pas non plus trop pousser, mais je voyais que ça arrangeait un peu tout le monde que ça repose sur l'aménageur. On a pris énormément de retard sur le chantier de la gouvernance. Aujourd'hui, on a tout juste un groupe projet avec un début de collectif, qui est peu mature...alors que le lieu vit et qu'il se passe beaucoup de choses...

c/Photo L'Ecole du Terrain



RETOUR AU TOP

Après 8 éditions de festival, l'effet « soutien des artistes, indulgence des institutionnels et générosité du grand public » a progressivement diminué. Le côté exceptionnel d'un appel au soutien étant consommé. Le TOP a dû renouveler ses propositions et créer une véritable offre culturelle hors les murs en parallèle du démarrage du chantier de réhabilitation, début 2025. Celui-ci a été l'occasion de mener une réflexion sur « comment construire une gouvernance coopérative en même temps que l'on reconstruit LE TOP ». Accompagnée par l'URSCOP, l'ex association Potes of The TOP a dû faire le constat d'un collectif peu structuré, les festivals étant un rendez-vous annuel unique, qui ne s'accompagnait pas d'une vie associative suffisamment développée et "charpentée" pourrait-on dire à la manière de Jo Freeman.

Karine a fait partie des membres fondateurs du projet du TOP, présente au CA associatif de l'origine jusqu'à aujourd'hui, membre du CA de la coopérative. Elle décrit l'évolution de l'organisation collective au travers d'une gouvernance expérimentale au début, très spontanée mais paradoxalement assez ouverte et « grisante », à une gouvernance plus cadrée, qu'elle considère comme moins « épanouissante » sur le plan personnel mais nécessaire pour la survie et le développement du projet.



Jean-Luc Velay, membre du CA depuis la transformation de l'association en coopérative déplore une trop grande distance entre les membres -nombreux- de l'association et « le bureau, enfin, le groupe qui dirigeait l'association », corrige-t-il.



La gouvernance d'avant était beaucoup plus spontanée mais pas du tout structurée. C'était une bande de copains qui prenaient des décisions, certaines prises par le président en aparté. Ça manquait d'organisation, il n'y avait pas de commissions. Mais on arrivait à fédérer plein de bénévoles autour de nous pour le festival. C'était plus ouvert car il y avait moins de décisions importantes à prendre, tout était axé sur cet événement unique (...). La nécessité de renouveler s'est posée par le besoin de professionnalisation, le projet avait besoin d'être managé par des personnes dont c'était le métier et qui avaient des compétences qu'on n'avait pas en étant bénévoles. Ce côté plus formel, c'est bien pour le projet, sans ça il n'aurait pas pu se mener. Mais pour moi c'est moins épanouissant en tant qu'individu là-dedans. La façon dont on avait de gérer était incompatible avec le projet tel qu'il était initialement.



Je m'en suis souvent plaint et je n'étais pas le seul. Quand il y avait les festivals, c'était l'effervescence, on faisait appel à tout le monde, mais sorti de la période du festival, j'en entendais plus parler, je me suis même demandé si le TOP existait encore. La gouvernance actuelle je suis à l'intérieur donc je sais qu'elle existe. Elle est meilleure aujourd'hui, mais il faut être attentif à ne pas laisser décrocher la base. On a mis en place une communication plus dense : newsletter, chroniques de chantier, animation des réseaux sociaux, des commissions...

Situé en cœur de ville, à 20 mètres de la place principale de la ville préfecture et 50 mètres de la mairie, le chantier du TOP prend une place centrale dans l'aménagement de la ville. Il impose une réorganisation de l'espace public (limitation des zones de stationnement, détournement de voie principale, signalétique), dont la coopérative s'est emparée pour renverser le rapport : faire d'une contrainte visuelle, sonore, organisationnelle, une vitrine et la manifestation d'une force collective. Le TOP a souhaité impliquer ses sociétaires et au-delà, en donnant à voir ce qui se passait de manière très opaque derrière les échafaudages et les barrières de chantier. Le renouvellement de la gouvernance est aussi allé avec une transparence accrue de la vie coopérative.



c/Photo A.Tankam 2025

Une chronique de chantier éditée collectivement tous les deux mois a été placardée sur les échafaudages et diffusée largement via les outils de communication interne, mais aussi les réseaux de soutien et newsletters. De manière volontaire, plusieurs sociétaires peuvent contribuer à alimenter la chronique, en lien avec deux membres du CA référents pour ce projet et garant de la lisibilité, de l'homogénéité de l'information. La direction générale complète les informations techniques en lien avec la maîtrise d'œuvre et les entreprises. Un portrait d'une entreprise ou d'un acteur actif sur le chantier est chaque fois proposé, sur la base d'une interview réalisée par les volontaires.

La mobilisation bénévole a permis de souder cette nouvelle gouvernance malgré l'absence de lieu fédérateur du projet. Des missions de chantier participatifs ont également favorisé l'implication des nouvelles instances de la coopérative et leur engagement dans la réflexion sur la transformation du lieu et ses futurs usages.

En l'absence de lieu, les collectifs porteurs de projets de tiers-lieux ou tiers villages font preuve d'adaptabilité. Ils mettent en place des outils, règles et process qui passent souvent par l'expérimentation, la pratique. Faire ensemble est une forme d'expérimentation d'une gouvernance agile, qui dépasse les limites du bâtiment et de l'espace physiquement identifié.

« La gouvernance, comme la guerre, est un art tout d'exécution, adossé à un capital immatériel fruit de l'expérience. Cet art doit se déployer dans une grande diversité de situations (...). Un art se distingue d'une technique ou d'une théorie par sa capacité concrète à mobiliser une grande diversité de connaissances et d'acteurs par une démarche sans cesse enrichie de l'expérience acquise. Dans tous les cas, la capitalisation de l'expérience est donc centrale. Les agents de la gouvernance, loin d'être de simples exécutants, en sont collectivement les dépositaires. » Pierre Calame.

03

**RAVIVER LA MÉMOIRE,
REMOBILISER
LE SENSIBLE**

LA MÉMOIRE DU TOP

LE TOP, c'est l'histoire d'un ancien cinéma en plein centre-ville, qui a fermé au début des années 2000, au grand désespoir des dignois. Ce bâtiment de 1800m², même muré, abandonné, inaccessible, renferme une mémoire collective forte. C'est un patrimoine culturel à lui seul, que le collectif a souhaité réhabiliter. Le choix du projet architectural est marqué par cette mémoire et vise à raviver celle des balcons d'avant cinéma, quand c'était le premier théâtre de la ville. Le processus de transformation est lent, technique, complexe et offrira un bâtiment neuf. Le TOP a souhaité l'accompagner d'un travail artistique, profond et sensible autour du souvenir, honorant la mémoire et l'âme -même poussiéreuse- du TOP.

Quand le patrimoine mémoriel dialogue avec le patrimoine matériel, que font les tiers lieux du sensible, de ce qui n'est pas palpable mais si précieux dans la construction de la gouvernance d'un nouveau lieu ?



c/Photo Archives Départementales Digne Les Bains

I. RÉNOVER LE PATRIMOINE, RÉHABILITER LA MÉMOIRE COLLECTIVE, UN LEVIER DE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Nombreux tiers lieux s'implantent dans des lieux de patrimoine abandonnés, leur offrant un nouveau souffle, favorisant l'attractivité d'un territoire autour d'un bâti porteur d'histoire qui retrouve une âme et du sens. C'est par exemple le cas du couvent des sœurs franciscaines du 14^e arrondissement de Paris dans lequel s'est implanté Plateau Urbain qui y a créé le festival des Fiertés ou encore l'ancienne maternité de Saint Vincent de Paul, devenue les Grands Voisins... Des lieux de mémoire collective forte.

Face aux défis du changement climatique, l'urgence est à la sobriété foncière, comme certaines politiques publiques ont souhaité l'accompagner (LE TOP a bénéficié de 300k€ au titre du Fonds Vert Friche ; de 250k€ au titre de la rénovation énergétique d'un bâtiment existant dans le cadre du Contrat Régional d'Equilibre Territorial) et certains acteurs s'en emparent pour le soutien à ce type de projet (foncières solidaires, telles que Villages Vivants par exemple).

Se pose davantage la question de comment réinvestir le patrimoine vacant civil, militaire, hospitalier, monumental, etc.

La loi Climat et résilience de 2021 a permis de poser un cadre légal et des objectifs pour atteindre la « zéro artificialisation nette des sols » (ZAN) d'ici à 2050. Il s'agit donc d'inventer de nouveaux usages, un objectif que les tiers-lieux se donnent par nature.

Dans un entretien* mené par Lucille Fontaine, coordinatrice générale de l'association Horizome, Mathias Rouet, cofondateur et directeur des études de Plateau Urbain et Delphine Aboulker parlent de "Mémoire vivante", transmise par des "porteurs d'histoire" :

“ Loin d'effacer les usages historiques d'un lieu, l'approche « tiers-lieu » invite au contraire à en accueillir la mémoire et trace une continuité. Tout un axe de la conférence inversée s'articule ainsi autour de la question de l'histoire du bâtiment : comment le réinvestir sans le trahir ? Pour Mathias Rouet, inventer de nouveaux usages revient en fait à redécouvrir le lieu et à s'en réapproprier l'histoire (...) La dimension d'ouverture se double d'un enjeu de transmission. Pour autant, cette attention au vécu ne fige pas le lieu dans son histoire. « Il s'agit plutôt de recréer une communauté », souligne Mathias Rouet.

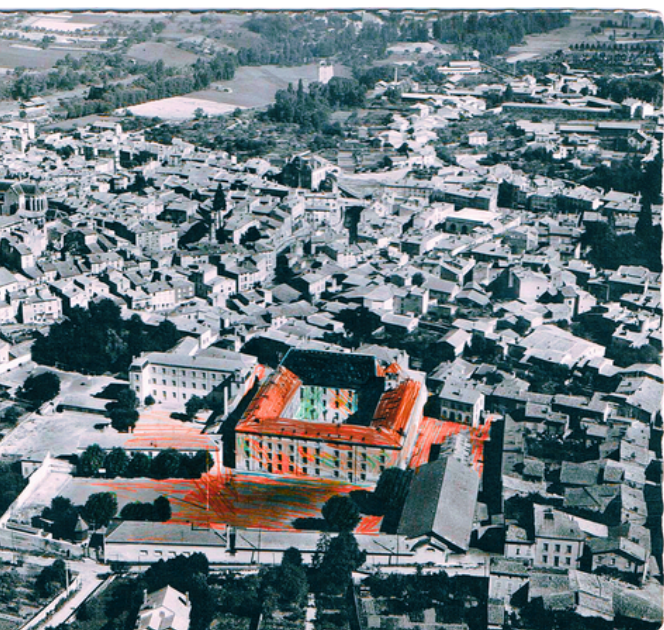
La transformation du bâtiment induit-elle aussi des transformations dans la manière de faire projet et de collaborer. Delphine Aboulker en témoigne : la phase de diagnostic doit être collective, entre architectes et porteurs de projets de tiers-lieux, pour « permettre de réfléchir aux usages avec les territoires, avec les architectes, les architectes des bâtiments de France, les conservateurs régionaux des Monuments Historiques, les acteurs locaux, les associations locales... »

BILLOM TIERS LIEU LA PERM (63)

Jacques Fournier, à l'initiative du projet pour la commune de Billom, ancien adjoint à l'environnement, au patrimoine et à l'urbanisme et vice-président de la communauté de communes de Billom, est aujourd'hui conseiller municipal délégué au patrimoine. Il décrit le rôle de l' élu dans cette initiative*.



Louise Mallard, membre de Rural Combo revient sur l'historique de la Perm, l'association qui redonne vie au bâtiment de l'ancien collège de Billom et présente l'intervention de Rural combo, issue d'une commande de la ville pour ouvrir et animer le lieu.



c/ Carte Postale Rural Combo

“

Compte tenu de la valeur symbolique du lieu, il y avait cet engagement politique de réouvrir les lieux, mais sans savoir comment. (...) L'idée initiale était que le lieu était un patrimoine communal, excluant l'idée de le vendre ou de devoir le louer à des fins commerciales. (...) Au lieu d'avoir un projet, de faire un programme, d'aller chercher des fonds, d'effectuer des travaux, et à la toute fin de penser à l'usage, nous avons décidé d'inverser la mécanique. Il n'y a pas que les experts qui peuvent faire des choses, mais aussi les citoyens et les élus, surtout dans un territoire semi-rural. L'idée qu'on ouvre un lieu sans programme n'était pas comprise par tous et toutes. Expliquer que ce sont les usages qui définissent le projet, c'est quelque chose, d'un point de vue culturel, qui est dur à assimiler. Ensuite, les contraintes liées au patrimoine ont été un frein supplémentaire.



”

Au début, il n'y avait pas de gouvernance c'est Rural Combo qui était le liant entre les activités et le propriétaire. Pour mobiliser, on a commencé par assurer des permanences avec une conciergerie deux jours par semaine, qui laissait ouvert le lieu dans la seule condition que ce soit éphémère, qu'on ne laisse rien. Puis on a lancé un appel à mobilisation pour des personnes qui voudraient occuper le lieu de manière plus structurée. Après les usages temporaires on a voulu tester des choses sur du moyen terme. On a créé une association à durée limitée d'un an renouvelable (La Perm 2021), on a invité les gens à un atelier appelé "les règles du jeu", on a joué sur le champ lexical du collège car c'est un ancien collège. On a cadré l'organisation avec des groupes de travail qu'on a appelés des "classes", par thématique (modèle économique, communication, chantier, programmation). On a construit une gouvernance sur la base de ces ateliers. Chaque adhérent était un collégien, en classe et chaque classe avait ses délégués de classe, c'est à dire l'équivalent du CA de l'asso de préfiguration.

Selon Louise, il y a un lien direct entre chantier et gouvernance dans ce projet, qu'ils ont pu expérimenter et qui a nourri l'évolution d'une gouvernance partagée autonome :

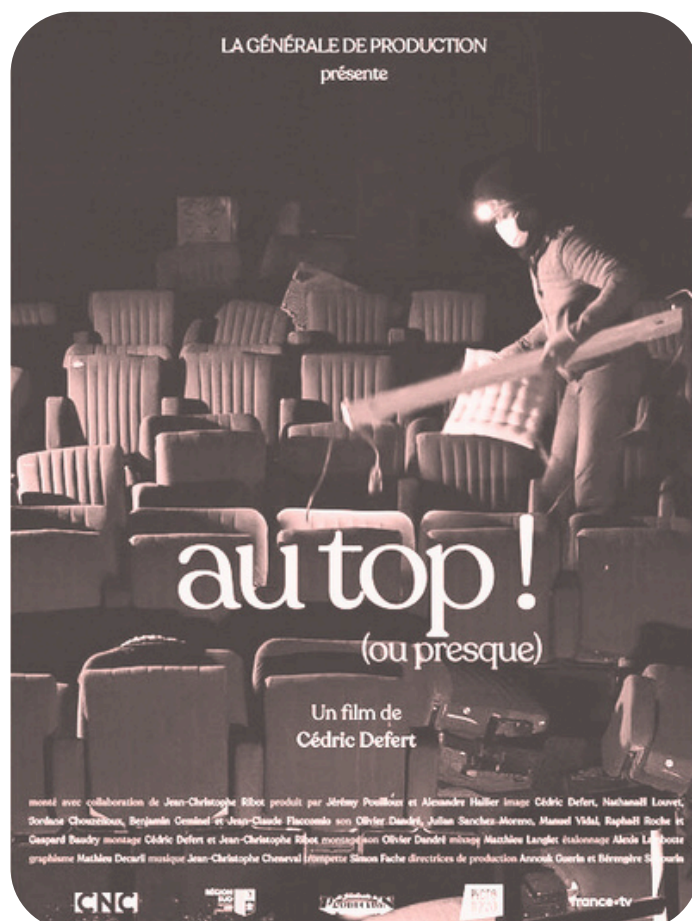
On a construit un modèle économique basé sur le principe de couvrir les charges en frais et de dégager de l'argent pour faire des travaux. Le groupe chantier organisait des chantiers ouverts bénévoles. Les groupes communication et programmation ont bossé ensemble autour de la seule zone ERP du rez-de-chaussée. On a pu avoir des autorisations d'occupation d'un an d'ateliers d'artistes et artisans.. puis on a créé l'association à durée de vie illimitée. Et dès qu'on arrivait à refaire des choses pour améliorer le bâtiment, on reboostait la gouvernance. Le chantier ça fédère, ça fait rêver les gens. On a vraiment vu un lien direct entre chantier et gouvernance.

Aujourd'hui la gouvernance de la Perm tend à s'autonomiser de Rural combo. Des groupes de travail sont constitués selon les besoins et les missions indispensables pour le fonctionnement du lieu, avec des fiches missions qui peuvent être indemnisées en "clous", la monnaie interne de la perm. Louise décrit une gouvernance à géométrie variable selon les besoins avec un CA qui ne se réunit que si nécessaire, et essentiellement pour préparer l'Assemblée Générale.

Le pouvoir de décision est dans la réunion, appelée "La Mensuelle". Elle est ouverte à tous les adhérents, qui décide au consensus et sinon c'est le conseil de présents qui tranche. . Les gens les plus présents ont le plus de pouvoir mais on part du principe qu'on fait confiance a priori et on régule a posteriori si nécessaire. Aujourd'hui la gouvernance fonctionne sans nous, on est plus des jokers, on nous appelle à la carte, par exemple s'il y a une convention d'occupation à travailler, on a fait appel à nous pour nos compétences en architecture, gouvernance ou encore économie. ”

En parlant aux dignois d'un lieu qui faisait sens pour eux, le collectif s'est construit par l'affect sur un axe mémoriel fort. La gouvernance a été nourrie par cela les premières années. Devenir acteur, moteur de sa ville, s'engager et créer l'instance permettant de prendre la décision de ce qu'il adviendra d'un lieu patrimonial dans sa propre commune a fortement porté l'organisation du CA des membres fondateurs. Un rapport de force s'est aussitôt instauré avec la ville, alimentant le fonctionnement de ce noyau associatif, qui a dû s'organiser collectivement pour être crédible face aux institutions. Dix années de mobilisation ont permis d'accroître cette crédibilité, mais surtout de collecter les fonds nécessaires au lancement des travaux du TOP.

C'est ce qu'a tenter de dépeindre Cédric Defert sans son documentaire Au Top, ou presque sorti en 2024.



II. CONSTRUIRE LE COLLECTIF PAR LE SOUVENIR ET L'INTIME

Faire appel à l'intime pour construire le collectif peut paraître à priori paradoxal, pourtant c'est ce qui a permis au TOP de remobiliser son collectif dans des périodes de perte de lien, de renforcer sa gouvernance et de faire commun.

Dans une phase de démobilisation post crise du covid, annulation de festival et épuisement après 8 années de lutte acharnée pour le lancement des travaux du TOP, la gouvernance de l'association s'est éteinte progressivement. Les membres fondateurs n'avaient plus suffisamment le carburant naïf, la spontanéité et l'utopie du début. Les liens inter personnels marquant la stabilité du CA se sont délités. En 2024 un renouveau a été permis par la réflexion menée autour de la gouvernance du projet : comment dé personifier Le TOP de la « bande des potes fondateurs » ? Comment renouveler une énergie collective par de nouvelles instances de participation citoyennes ? L'appui de l'Urscop a permis à l'association de faire évoluer son modèle juridique vers celui d'une coopérative, en intégrant dans ce mouvement toutes les nouvelles parties prenantes. Un appel à candidature et à participation aux séances collectives a été lancé. Mais rapidement, l'absence de lieu, quand on veut mobiliser autour d'un futur tiers lieu, a dû être compensée par une approche particulière. Le lien au sensible, à l'affect.

C'est ainsi que le projet Mémoire du TOP est né. Né de la volonté de la direction générale de faire commun autour du sensible. Le CA s'est rapidement emparé de la proposition et l'a fortement alimentée.

“ Jean Luc Velay, membre du CA et référent pour ce projet au sein du collectif revient sur la démarche :

La compagnie Bolnaudak est en charge de monter un spectacle sur la mémoire du TOP. Ce qui les intéresse plus particulièrement c'est la mémoire vive. Moi je me suis beaucoup intéressé à l'histoire du bâtiment, qu'on pourrait qualifier de « mémoire morte ». Les comédiens ont recueilli les témoignages des personnes qui ont connu LE TOP et le Lido. J'y ai participé également et je les ai mis en contact avec des amis que je connais qui ont connu le cinéma, certains, membres de la coopérative.

Et concernant le lien entre la gouvernance et ce projet, il confirme :

J'ai trouvé que les gens interviewés ça les a rapprochés de nous. On leur demande leur avis, on les met en situation de donner leur point de vue sur cette histoire, qui leur tient à cœur.

Lors de l'AG, le projet est né d'un exercice sur post it et avait pour objectif de re fédérer autour du TOP après trois années difficiles (crise covid, festivals annulés, difficultés financières de l'association) en invitant les membres à repenser leur lien affectif au TOP et ainsi retrouver foi en le projet.

L'idée est de remobiliser le souvenir des Dignois et habitants du bassin dignois autour de leur vécu dans le cinéma du TOP. Chaque souvenir est partagé soit oralement soit à l'écrit, collecté par l'équipe et transmis pour ceux qui y sont favorables à une compagnie de théâtre, en charge d'une création nourrie par ces récits. Des anecdotes sont partagées en introduction de chaque chronique de chantier. Les récits collectés donnent lieu à des échanges riches et intimes qui créent un rapport privilégié entre les membres du projet, renforçant leurs liens et réaffirmant le sens du projet collectif. Par la mémoire, certains évoquent aussi leurs souhaits et ce qu'ils imaginent du futur lieu. Cet échange nourrit également les prises de décisions au sein du CA, pour orienter les pratiques, pistes de programmations et usages du futur tiers lieu.

Plusieurs volets du projet global « Mémoire du TOP » ont été expérimentés :

- Une session "shooting" d'immortalisation des membres fondateurs et nouveaux membres du CA dans les lieux avant démolition.

Une déambulation artistique d'une danseuse dans la « boîte à musique* » murée du TOP. Celle -ci s'est conclue dans le cadre de la « démolition party», fête proposée par la coopérative pour démurer l'accès historique au lieu

“ Karine

C'est clair que ce projet a permis de fédérer le collectif. C'est ce qui a réanimé la flamme, c'est ce qui permet de raccorder. Se dire qu'on ne fait pas ça juste pour se taper des réunions chiantes et des contraintes, on retrouve ce qui nous lie.



c/Photo O.Amsellem -2024



c/Photo J.Gaillac-2024 / LE TOP

Mais ces projets artistiques et mémoriels ne suffisent pas pour palier à l'absence de lieu. Quand la gouvernance doit s'incarner par le partage d'informations nécessaires à la prise de décision, l'échange entre les parties prenantes et l'ajustement sans cesse du projet, comment palier à l'absence de lieu pour se réunir, débattre, animer ces tiers lieux sans lieux ?

04

**TRANSFORMER LA
FAIBLESSE DE L'ABSENCE
D'UN LIEU EN FORCE DU
COLLECTIF**

I. DES OUTILS NUMÉRIQUES POUR DÉPASSER L'ABSENCE DE LIEU

Développer un lien privilégié entre membres, se retrouver pour construire des projets ensemble, donner son avis ou tout simplement créer du lien... malgré les différentes astuces ou tentatives d'adaptation dont font preuve les tiers lieux sans lieux, l'expression d'une gouvernance collective est plus complexe hors d'un espace dédié.

Le TOP bénéficie depuis son lancement d'un réel engouement, qui est une force mais aussi une difficulté à animer. Près de 800 adhérents certaines années en tant qu'association et aujourd'hui près de 300 sociétaires membres de la coopérative. Comment animer cette dynamique coopérative sans lieu ?

Les outils numériques permettent de tisser le lien entre les membres, entre les instances décisionnaires et les commissions ad hoc composés de bénévoles pro actifs. Le TOP tente de privilégier les outils libres, tels que les frama... ; a recours aux visio conférences régulièrement ; produit une newsletter tous les deux mois et anime au quotidien ses réseaux sociaux. Le lot commun de nombreux projets collectifs.

Un nouveau projet est également en voie d'émergence autour d'une appli : « Tip Top », outil de coordination de l'offre culturelle, de mise en réseaux des acteurs culturels et de vitrine des propositions artistiques sur le territoire. Ce que le lieu à terme aura vocation à accueillir, à rendre lisible et à matérialiser par son grand « mur d'affichage libre » à l'entrée, entre autres.

Conseillé par Village Vivant, LE TOP a eu recours à une plateforme coopérative pour soutenir les campagnes de sociétariat, qu'il lance régulièrement. *"Coophub est un outil de gestion pour les coopératives citoyennes. Le module de gestion des campagnes et des souscriptions vous permet de rapidement mettre en place un processus de souscription en ligne et personnalisé. Coophub gère la récolte des informations du coopérateur ainsi que des documents légaux et permet la signature digitale des documents de souscription. Il permet aussi le paiement en ligne directement dans la foulée de la souscription.*"*



Daniel Simonato, Délégué Régional des SCOP & SCIC de PACA, référent pour LE TOP est également sociétaire d'Enercoop dont il décrit le fonctionnement et la gouvernance :

Tout est basé sur l'immatériel, ce qu'ils appellent le village. Cette énergie n'est pas réelle, palpable. A travers « le village », cette gouvernance s'auto gère. Comme un feu qui a démarré et qui est alimenté ensuite naturellement par ce que la communauté va mettre dedans. Mais encore faut-il que l'âme du projet ait un sens. Si tu perds le sens, le collectif s'effondre



RÉSOLUTIONS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025 - ENERCOOP PACA

Les sociétaires pourront voter en ligne ou voter par correspondance en nous renvoyant ce document imprimé, complété et signé, par voie postale, à Enercoop Paca La Friche la Belle de Mai, 41 rue Jobin 13003 Marseille, ou par courriel (scanné) à vie-coop@paca.enercoop.fr

Rappel : depuis la loi dite « de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés » du 29/07/19, les abstentions, votes blancs et nuls ne sont désormais plus pris en compte dans les suffrages exprimés.



Vote en ligne

1. Cliquez sur le bouton "Je vote" au bas de cet e-mail.
2. Créez votre compte sur la plateforme Nüag et exprimez votre voix ! (si vous avez voté en 2024, votre compte existe déjà, il suffit de vous identifier)

Vous pouvez voter via cette plateforme jusqu'au mardi 24 juin 2025 à 15h.

c/site.enercoop

Il prend l'exemple de La construction d'une nouvelle offre tarifaire et horaire (avec un vrai volet de sensibilisation et des liens vers des bonnes pratiques) de Enercoop France, portée dans une démarche de co construction partagée avec les clients sociétaires d'Enercoop:

“

J'ai contribué à travers un questionnaire très bien fait en ligne, en distanciel. J'ai eu la réponse compilée de toutes les réponses et on a su comment l'offre a été mise en place avec un petit mot, « *merci de nous aider à construire votre offre* ». Là, les outils numériques sont simples, fluides, ergonomiques et ludiques, ça marche super bien.

Quant à la prise de décision, la coopérative utilise un outil, Nüag : « c'est un outil d'aide à la prise de décision très formel mais très efficace pour accompagner le vote. Ils ont 99,9% des votes avant de faire leur AG. L'outil numérique te permet de gérer tes contraintes. Mais du coup il n'y a plus d'Assemblée Générale, c'est purement administratif. Ils transforment l'AG en quelque chose de convivial, festif et de réflexion sur le projet. Ils arrivent à ramener 5 à 10% des sociétaires pour se retrouver dans un lieu chouette en amont de leur AG. Les gens viennent parce qu'il y a du sens.»

Et Daniel va même plus loin. Pour lui, la gouvernance s'exprime de fait hors d'un lieu et cette absence ne doit pas être pensée comme une contrainte sur ce plan :

« *La gouvernance c'est quelque chose de virtuel, c'est un concept* ». Et d'élargir l'idée même que l'être humain s'est construit autour des récits et à toujours inventé des récits pour vivre.

Selon le lexique de D. Vercauteren, qui définit des notions au regard des pratiques collectives, *Les récits sont une esquisse du trajet de chacun, au sein du groupe et de l'association, une mise à plat des expériences vécues et senties. Une recherche des forces enjeu.*



II. DÉLOCALISER LE COLLECTIF

Plutôt qu'envisager des collectifs nombreux comme difficiles à animer et concerter sans lieu de rattachement, nous prenons le parti de reconsidérer la force du collectif par le nombre, même dispersé.

Reprenons l'exemple d'Enercoop, qui se décrit comme un réseau de coopératives locales appartenant à ses 67 000 sociétaires. Sur leur site, ils insistent sur cet aspect :

"Et à personne d'autre ! Chez nous, ce sont les consommateurs, consommatrices, producteurs, productrices, salarié·es, partenaires, fondateurs, fondatrices et collectivités, réunis au sein de leur coopérative locale, qui décident ensemble. Être une coopérative, ça veut dire faire passer l'intérêt collectif avant le profit : plus de la moitié de nos bénéfices sont réinvestis dans le développement du projet Enercoop. Seul fournisseur national sous forme de coopérative, nous permettons à nos sociétaires de comprendre, participer et s'approprier les questions énergétiques, notamment pour réaliser des économies d'énergie. Et ça fait toute la différence. Chaque année, nous consultons nos sociétaires en Assemblée Générale durant laquelle ils peuvent faire entendre leur voix : ils valident les comptes de l'année précédente et participent aux grandes décisions.»*

Enercoop fonctionne en réseau : 13 coopératives rassemblent 67 000 sociétaires et 345 salariées. Plus de 300 sociétaires ont décidé d'être ambassadeurs et ambassadrices du projet, c'est-à-dire qu'ils sensibilisent aux projets portés par Enercoop et aux enjeux de la transition énergétique, donnant un écho plus large encore au projet. Des dizaines d'ambassadeur.ices sont formé.es chaque année à ces enjeux.

“ Enercoop :

Nous avons fait le choix d'un modèle décentralisé en créant un réseau de coopératives qui favorise le lien de proximité avec nos consommateurs, consommatrices et producteurs, productrices et donc le circuit court. Elles développent et accompagnent des projets citoyens de production d'énergies renouvelables localement, dans les territoires où elles sont implantées*.

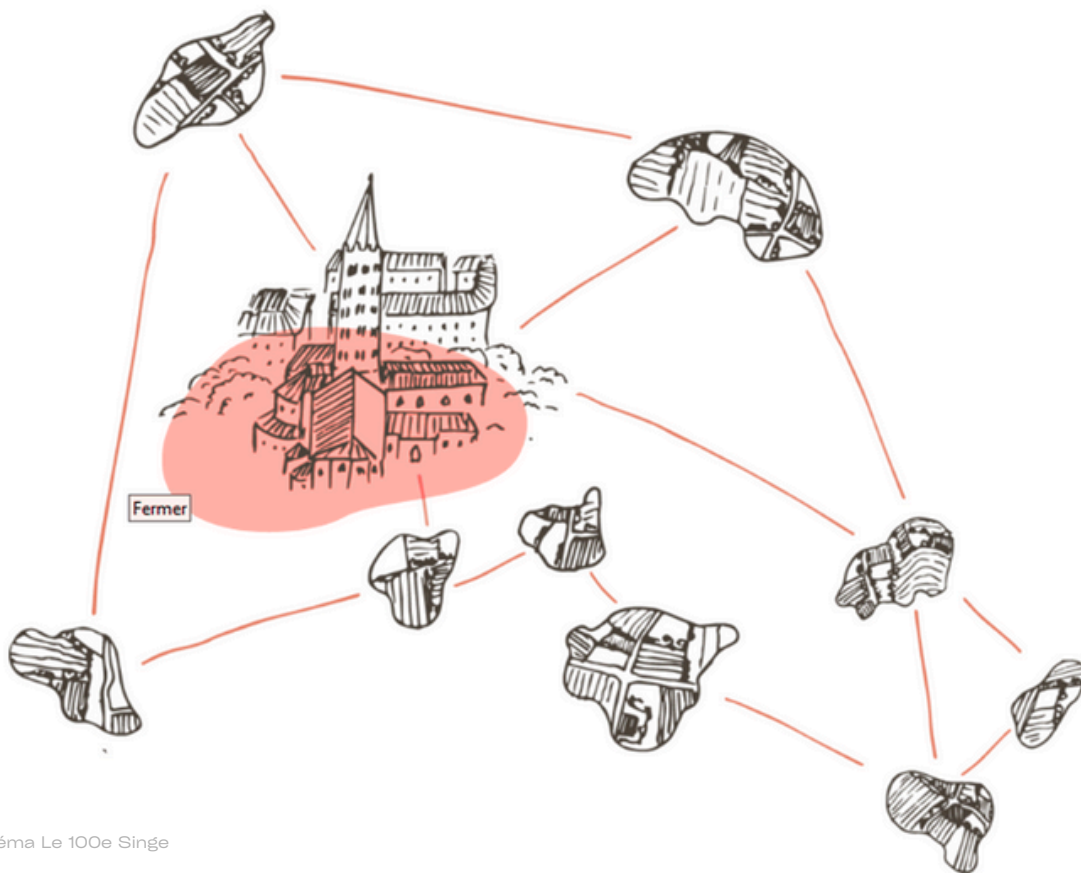
“ Daniel Simonato

Enercoop a réussi à faire à la fois quelque chose de centralisé, de fort, et à la fois quelque chose de complètement diffus qui rayonne. C'est le contraire de l'ultra centralisation, il faut fédéraliser pour rendre les territoires plus forts et intelligents.

LE TOP souhaite également rayonner au-delà de Digne Les Bains. Par les soutiens qu'il a acquis, il s'avère que les 300 sociétaires sont aussi bien des voisins du TOP, habitants du bassin dignois, futurs usagers et bénévoles actifs pour faire vivre ce tiers lieux, associations locales, que des soutiens extérieurs ayant entendu parler de de projet citoyen ou encore des compagnies et artistes qui ont pu participer aux précédentes éditions du festival et ont été sensibilisés au projet. Ainsi 25% des sociétaires proviennent de l'extérieur du département des Alpes de Haute Provence (10% des Bouches du Rhône, 11% de Paris et ses banlieues...)

LE 100E SINGE TIERS LIEU NOURRICIER TOULOUSE (31)

Le 100^e singe, tiers lieu nourricier situé en périphérie de Toulouse, expérimente des formes de délocalisation de son espace composé de bureaux, labo et d'espaces tests agricoles. Depuis 2020 il déploie ses activités « en archipel », dans les communes alentours, créant ainsi des îlots partenaires de collectivités ou d'agriculteurs. Cette démarche permet de décupler les formes d'accompagnement et de rayonner au-delà du tiers lieu central.



c/Schéma Le 100e Singe

Ses espaces sont organisés, d'une part sur site autour de 800 m² de bâtiments et 3 ha de champs qui accueillent espace de bureaux et salles de formation avec une communauté professionnelle de structures de l'ESS, indépendants, consultants... farmlab d'autofabrication d'outils, des parcelles de test d'activité en maraîchage. D'autre part autour de six sites d'incubation maraîchers en test d'activité agricole, et d'autres en cours d'accompagnement.

*"Ces sites sont ouverts en partenariat avec des communes et/ou des agriculteurs ou des structures de l'ESS aux activités complémentaires".**

PLACES À VIVRES TIERS LIEU DU BASSIN MINIER

Audrey Chaillan, coordinatrice territoriale des projets du bassin minier présente le dispositif « Places à vivres », axé sur l'alimentation, qui vise à démultiplier les possibilités pour faire des tiers lieux hors les murs.

“ Il s'agit de petits chalets dans les terrains qui vont permettre de créer des choses avec les gens en fonction de leurs envies

380 adhérents composent le collectif, chacun pouvant être force de proposition et porter un projet, ce qui implique de fait que chaque porteur est ambassadeur et rattaché à un espace distinct.

LA GRAPPE, TIERS LIEU REPAIR CAFÉ À LONS LE SAUNIER (39)

La grappe s'est constituée, comme indiqué dans ses statuts pour “faire vivre des lieux ancrés dans le territoire, ouverts à tout type d'acteurs locaux pour favoriser, stimuler, expérimenter le lien social, le partage de savoir-faire et d'idées, l'émergence d'initiatives et l'entrepreneuriat, l'innovation et la coopération, en faveur de la transition écologique, économique et sociale du territoire.”

Au départ l'association n'avait aucun lieu et privilégiait le nomadisme, Sébastien co président de la collégiale, en décrit la dynamique et ce qui l'a conduit finalement à son évolution vers un local qu'elle occupe aujourd'hui de manière précaire et temporaire :

“ Au départ on n'avait aucun lieu, on faisait de l'événementiel un peu « décalé » . Par exemple les journées du patrimoine : des visites de Lons décalé à la découverte de tous les lieux vides de la ville. Le projet était initialement focalisé sur des espaces vides, mis à disposition par la ville. Le but était quand même de trouver un espace à terme, en le faisant vivre même de manière temporaire. On pensait à du coworking notamment... mais ces journées ont été l'occasion d'une concertation citoyenne, les gens pouvaient proposer des activités qui leur plaisaient le plus. C'est le repair café qui a remporté une vraie mobilisation, on a donc trouvé un lieu pour cette activité et maintenant on en fait tous les mois. On s'est rendu compte qu'il y avait un vrai besoin, celui d'un lieu pour se retrouver et bricoler ensemble, partager les outils et un espace dédié, dans une démarche écologique. La station était un atelier partagé et est devenu notre lieu. D'autres asso bénéficient de ce lieu et sous louent des créneaux pour d'autres activités (fab lab, atelier bois, par exemple).

La gouvernance de la grappe s'organise autour d'une collégiale composée de 6 membres, en ce moment, plutôt 3 ou 4... Sébastien admet qu'avoir un lieu est une chance, surtout mis à disposition à un tarif très symbolique, mais très consommateur en temps bénévole. La grappe rencontre désormais des difficultés pour mobiliser et assurer la gestion de La Station.

05

conclusion

Pour reprendre la métaphore de Jo Freeman, la gouvernance me semble finalement être à la fois la charpente combinée aux mouvements du collectif et les fondations d'un projet collectif sain et durable.

En absence de lieu, la gouvernance se construit et fait preuve d'adaptation à son environnement direct, qu'il soit en proximité ou à plus forte distance.

Nous avons découvert que divers modèles de gouvernance peuvent pré exister en amont d'un lieu, se construire en simultanée d'un chantier ou se transformer après l'intégration d'un lieu. Certains projets et certains collectifs n'ont pas besoin de lieu pour se déployer et transformer des territoires par leurs pratiques et développement.

C'est, semble-t-il, l'agilité qui lie tous les projets, tiers lieux, tiers villages rencontrés : le temps long et la capacité d'adaptation dont font preuve les collectifs.

La gouvernance est malléable, perméable, agile, capable d'être sans cesse adaptée. Au-delà du concept même de résilience (capacité à résister aux chocs ou pour un écosystème, à se rétablir après une perturbation extérieure), j'aimerais évoquer le concept de robustesse, à la manière d'Olivier Hamant, chercheur à l'INRAE et directeur de l'institut Michel Serres.

Olivier Hamant définit la robustesse comme "le maintien d'un système stable malgré les fluctuations." Et de donner l'exemple du roseau dans le vent qui plie, mais ne casse pas.

Ce n'est pas la performance qui permettra à ces collectifs de survivre à la crise profonde qui bouleverse notre société, c'est presque la contre-performance si l'on en croit la théorie du chercheur. Tirer bénéfice du temps long, de l'expérimentation, des aléas et en ressortir plus robuste. C'est l'histoire du TOP et de tant d'autres tiers lieux et initiatives citoyennes à l'origine qui portent en elles la naïveté peut être, l'utopie, de changer quelque chose dans leur société en créant des communs.

“

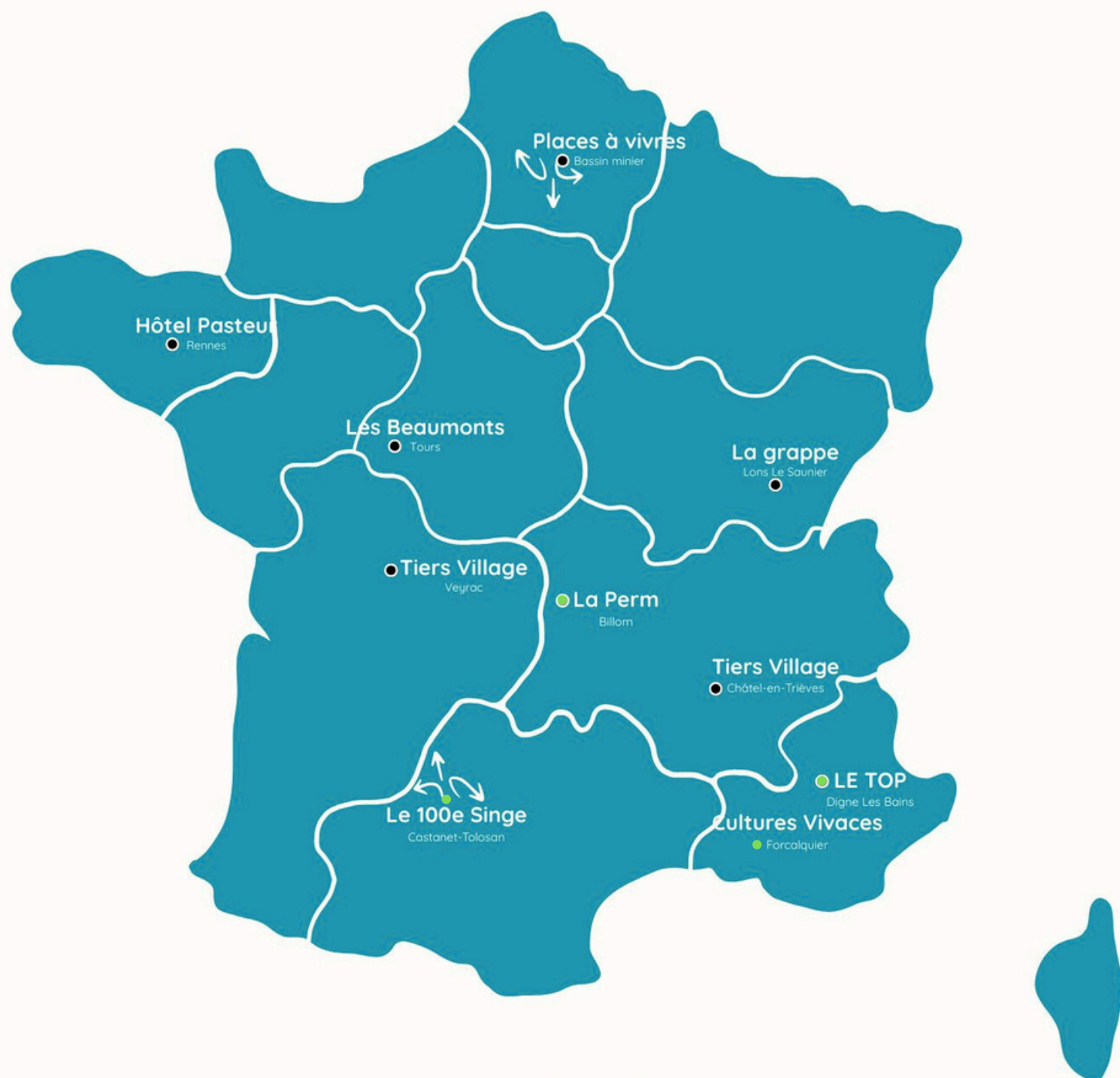
Le vivant est maître dans l'art de la robustesse puisqu'il a su s'adapter et survivre à 3,8 milliards d'années de fluctuations. Quelles leçons nous livre-t-il ?

Le vivant est inefficace, aléatoire, redondant, incohérent et inachevé. En 1 mot, le vivant est tout sauf performant et c'est probablement dans cette sous-optimalité avérée que réside la clé de sa robustesse*.

06

ANNEXES

ANNEXE 1 : CARTE



LES TIERS LIEUX ET TIERS VILLAGES ÉTUDIÉS DANS LE CADRE DE CE TRAVAIL

● Visité



Démarche de réseaux organisés hors tiers lieu, par îlots ou archipels

ANNEXE 2 : ENTRETIENS RÉALISÉS

Structure	Localisation	Personne interviewée	Rôle, mission
LE TOP	Digne Les Bains	Grégory Montel	Président, membre fondateur
		Karine Taquet	Membre du CA - fondateur
		Jean Luc Velay	Membre du CA - nouveau
Culture Vivace	Forcalquier	Louise Migné	Présidente, membre fondateur
Hôtel Pasteur	Rennes	Batoul Mahamat	Chargée de mission médiation et recherche action
Les Beaumonts	Tours	Léa Finot	Coordinatrice pour la SET
Rural Combo / La Perm	Billom	Louise Mallard	Intervenante pour Rural Combo à la Perm
URSCOP PACA	PACA	Daniel Simonato	Délégué Régional des SCOP & SCIC Paca Sociétaire Enercoop et Le Top
La Grappe	Lons Le Saunier	Sebastien	Co président collégiale

ANNEXE 3 : RESSOURCES MOBILISÉES (1/2)

Type	Intitulé	Auteur.ices	Année	Lien/ infos complémentaires
Livre	Micropolitiques des groupes	David Vercauteren	2018	
Livre	Petit traité de gouvernance	Pierre Calame	2023	
Article	Faire tiers-lieux dans un édifice patrimonial ?	Lucille FONTAINE	2025	Observatoire des Tiers Lieux
Article	Les Beaumonts à Tours : après l'expérimentation, le défi de la pérennisation	Jean-Paul DENIAUD	2024	Observatoire des Tiers Lieux
Article	Un tiers-lieu en chantier	L'École du terrain	2023	https://lecoleduterrain.fr/projet/un-tiers-lieu-en-chantier/
Site	Gouvernance			Le Labo de l'ESS / www.lelabo-ess.org
Emission radio	Quand tout un village fait tiers-lieu (Châtel-en-Trièves)	T'as de beaux lieux	2024	https://open.spotify.com/show/4cWd8l25zbn2zasbQXX3oD
Site	Cultures Vivaces			www.culturesvivaces.fr/
Site	Ville de Veyrac			www.veyrac.fr/fr/actualite/210915/v-eyrac-tiers-village-tout-savoir-projet
Site	Hôtel Pasteur			www.hotelpasteur.fr/histoire
Article	À Billom, un élu volontaire pour	Arnaud IDELON	2025	Observatoire des Tiers Lieux
Site	La perm			https://laperm.org/histoire.php
Article	L'ancien collège jésuite	L'École du terrain	2023	www.lecoleduterrain.fr/projet/retour-au-college/
Article	L'université Foraine - Dis moi l'université foraine	Atelier Commun	2013	Ressources Hôtel Pasteur
Site	Coophub			www.coophub.eu/
Site	Enercoop			www.enercoop.fr/notre-projet/notre-modele-cooperatif
Vidéo	La grappe - Tiers-lieu sans lieu de Lons-le-Saunier	Tiers-lieux BFC	2023	https://www.youtube.com/watch?v=UQU4n4HF4KW0
Vidéo	Audrey Chaillan	Entretien ANCT		https://anctv.anct.gouv.fr/revitalisation-territoriale/c339d3d320.html
Vidéo	Demolition party - LE TOP	Julien Gaillac		www.youtube.com/watch?v=mOCm_GlnCFQ

ANNEXE 3 : RESSOURCES MOBILISÉES (2/2)

Type	Intitulé	Auteur.ices	Année	Lien/ infos complémentaires
Documentaire (extrait vidéo)	Au top! Ou presque	Cédric Defert	2024	https://www.youtube.com/watch?v=fgTgmHk-q34
Article	La robustesse : concept inspiré du vivant & nouvelle boussole pour les entreprises	Olivier Hamant, Clémence Michel	2024	Rivaj
Emission radio	Survie dans le Chaos : La robustesse à l'épreuve ? Olivier Hamant	Thinkerview	2024	https://www.youtube.com/watch?v=JPW_m8JBI2Q
Mémoire - TP	Fondateurs.trices & Espaces communs	Audrey Keraudran	2025	DU Espaces communs
Mémoire - TP	Entre besoin d'indépendance et institutionnalisation : la gouvernance des espaces communs à l'épreuve du réel	Louise de St Exupéry	2025	DU Espaces communs
Carnet de recherche - TP	Vers un archivage du sensible ?	Coline Guillot	2025	DU Espaces communs
Mémoire - TP	La mine : amélioration du fonctionnement de la gouvernance	Régis Pio	2021	DU Espaces communs

ANNEXE 4 : BONUS

Schéma à appréhender au regard des projets d'espaces communs portés par les collectifs que nous accompagnons.

81. LA ROBUSTESSE

Et si on changeait d'objectif ?

Performance

↳ Faire le maximum avec le minimum.

OU

Robustesse

↳ Assurer la stabilité malgré les fluctuations extérieures.

DIVERSITÉ

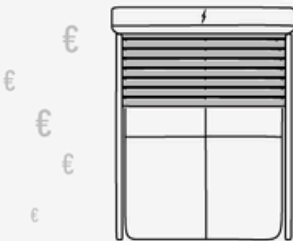


En cas d'attaque, les rendements de la monoculture baissent.

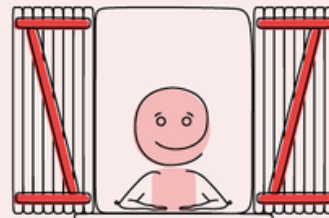


La biodiversité de la permaculture répartit et lutte contre le risque.

LENTEUR

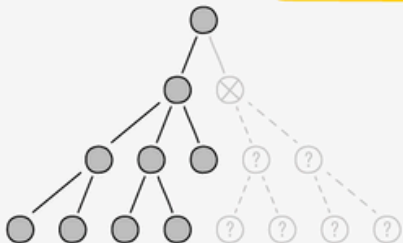


À l'usage, les volets roulants coûtent de plus en plus chers.

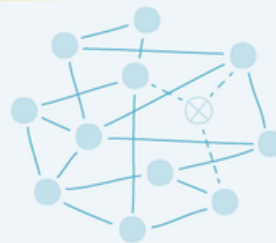


Le volet manuel (low tech) est gratuit et réparable.

REDONDANCE



Si un décisionnaire n'est pas là, le projet en pâtit.



La polyvalence permet de partager les décisions.

On vous souhaite une année robuste !



MERCI

DU ESPACES COMMUNS

Anaïs TANKAM - 2025