



Fiche n°1 : Les tiers lieux, une opportunité pour les Jardins de Cocagne

1. Une opportunité du point de vue de l'insertion

Un enjeu d'émancipation accru au travers du travail dans les tiers lieux

Dans les jardins de Cocagne qui s'engagent vers une dynamique de tiers lieux, les tâches à réaliser sont nombreuses, multiples, et débordent bien souvent des « fiches de poste », que ce soient pour les salariés en insertion ou les permanents. Cette multiplicité des actions et des projets sert l'accompagnement, en **multipliant les places à occuper pour les personnes**, en mobilisant d'autres compétences, forces. Les personnes peuvent occuper des places auxquelles on ne les attend pas, dans une optique de production sur les légumes, mais aussi de contribution au projet global. Elles ne font pas qu'exécuter des tâches, mais elles peuvent expérimenter des choses, des postures : les personnes « ne sont pas bloquées sur le contrat », les missions étant de fait plus larges que la fiche de poste.

Les tiers lieux **proposent un projet commun**. Dans certains lieux, celui-ci est partagé par tous. Les personnes sont là certes pour se « restaurer », mais également pour participer d'un projet commun, pour prendre leur place dans cette histoire. Il y a un intérêt partagé, supérieur à l'intérêt individuel, quelles que soient les places : salarié en insertion, permanent, bénévole. Cette construction autour d'un projet commun permet une transition du paradigme de l'insertion vers celui de l'émancipation. L'enjeu pour les personnes est de sortir de la spirale de la précarité et des parcours négatifs (passer d'un emploi d'insertion à un autre, sans conscience d'évoluer). Au-delà du seul jardin, le tiers lieu permet donc le développement de la confiance en soi, de la conscience critique, du sentiment d'appartenance et de s'inscrire dans un processus élargi en ayant conscience d'enjeux plus globaux. Ces éléments fondamentaux, plus que les capacités d'intégrer des places « normées » vont leur permettre de se positionner différemment à l'avenir, ici ou ailleurs.

A Loos en Gohelle, par exemple, de nombreux temps collectif viennent rappeler le projet global et montrer que chacun œuvre à la dynamique collective. L'ensemble des personnes gravitant dans et autour du projet peut participer et appréhender l'ensemble de ses dimensions.

Les nombreuses places possibles que des personnes vont occuper dans et autour du tiers lieu, permettent d'enclencher ce **cheminement dans un environnement « sécurisant »**. Cela réintroduit les personnes en insertion dans un écosystème territorial en débordant le seul jardin : ils ne sont plus dans un secteur à part - l'insertion par le maraîchage. Nous avons retrouvé dans certains jardins l'existence du sentiment d'être dans une « oasis sécurisée » (dimension très importante pour les personnes en fragilité pour faciliter leur reconstruction, et cette dimension peut s'inscrire sur le long terme), en opposition avec le monde extérieur perçu comme destructeur et peu accueillant. Mais cette oasis, loin

d'enfermer dans un entre soi, permet, si les relations avec l'extérieur sont nombreuses, de concevoir une autre manière d'entrevoir la place des personnes en fragilité sociale dans la société par le travail avec les partenaires. La dimension expérimentale des lieux permet d'accepter cette possibilité de rester, au-delà du contrat, et de prolonger la présence des personnes sous d'autres formes (en diversifiant les contrats, en étant bénévoles, etc.).

A titre d'illustration, à Terre Solidaire des relations se sont construites avec des maraîchers du territoire pour accueillir les personnes en insertion à l'issue de leur parcours en travaillant la possibilité d'aménager le travail, et en accompagnant les personnes.

Dans ces tiers lieux, les personnes sont vues comme **des ressources** pour le projet et non plus comme des personnes à insérer. Un rapport d'égalité se construit, chacun étant nécessaire pour le bon fonctionnement du projet, notamment lorsque les personnes ne sont pas cantonnées à « leurs » tâches.

Par exemple, l'association « Les Jardins de la Voie Romaine » (JVR), située dans le Nord Loiret (45), a développé un tiers lieu autour de la Roseraie. En l'absence de bénévoles qui assurent habituellement la visite, des salariés en insertion l'ont mené, déployant ici des compétences qu'ils n'avaient pas l'habitude de mettre en œuvre et qui étaient peu valorisées dans le cadre de leur activité. Autre situation : la tenue du point de vente a engagé la personne qui était sur cette tâche à prendre en charge de nouvelles missions, notamment dans la relation aux clients et au café jouxtant le point de vente, qui débordaient la mission initialement confiée.

Reconstruire le sens au travail

La multiplicité de tâches possibles dans ces **lieux fait évoluer le contenu de l'activité**, en passant d'une activité de production, à une relation de service, de lien aux autres. Cela permet de reconstruire un sens au travail : **il rend visible et réinscrit le travail dans un processus global** (et rend visible ce que ça produit pour les autres), le sens de l'activité étant essentiel. Les personnes savent pourquoi elles produisent, comprennent le fonctionnement global peuvent être valorisées pour leur contribution. Cela casse le sentiment de faire partie d'une « chaîne de production », où les salariés n'ont qu'une vision partielle de leur activité (dans certains jardins, les salariés découvrent le jour même ce qu'ils vont planter, sans savoir pourquoi ni dans quelle logique cela s'inscrit). Cette meilleure « maîtrise » des enjeux rend possible un engagement plus fort des salariés, sur la base d'un travail moins programmé, moins réglé à l'avance, qui nécessite d'inventer, d'arbitrer, de se régler, de se réguler.

2. Une opportunité du point de vue du management

Qu'il s'agisse de faire visiter une roseraie, d'accueillir des clients dans une boutique de produits locaux, d'organiser une manifestation culturelle..., les activités de travail dans les tiers lieux Cocagne se caractérisent par une mise en relation directe entre salariés (permanents et en insertion) du Jardin et des clients, des visiteurs, des fournisseurs... Cette rencontre place les uns et les autres dans des situations qui ne sont jamais totalement prévues par l'organisation. Chaque visite est empreinte d'imprévu par la nature de la demande du client, par la diversité des besoins exprimés, par les questions posées... Le travail consiste alors à prendre en charge cet écart entre ce qui était prévu et ce qui se passe pour s'accorder avec l'autre, sur son besoin et sur la capacité du Jardin d'y répondre. Quelles que soient la rigueur, l'expérience, le professionnalisme de l'encadrant en charge d'organiser la répartition des tâches au sein du tiers lieu, celui-ci n'est jamais en capacité d'anticiper totalement la diversité des situations que les personnes qu'il encadre vont rencontrer.

Cet écart constitue une ressource tant au service du client que des enjeux d'émancipation des salariés en insertion. La prise en charge de ces écarts est un « rendez-vous » de la qualité de service rendu au client ou du renforcement de la capacité à coopérer avec un fournisseur, mais c'est aussi un rendez-vous pour le salarié en insertion qui est alors mis à l'épreuve de devoir trouver une réponse, construire, seul ou avec d'autres, une façon de faire face. C'est là que se joue la possibilité d'être reconnu comme étant pour quelque chose dans ce qui se passe, d'acquérir de nouvelles compétences, de gagner en confiance... en résumé d'être inscrit dans une activité qui concourt à son émancipation.

Dès lors, la « valeur ajoutée » de l'encadrant repose tout autant sur sa capacité à planifier le fonctionnement du lieu que sur la manière dont il soutient l'engagement des personnes dans la prise en charge de ces écarts. **Le développement des ressources immatérielles du tiers lieux devient un enjeu stratégique pour l'encadrant** et fait évoluer son métier :

- **Renforcer la confiance** que les personnes se font à elles-mêmes mais aussi la confiance avec les clients, les fournisseurs, les partenaires du territoire. Ce n'est pas un enjeu nouveau mais il prend une dimension encore plus stratégique dans les activités de service des tiers lieux. Les équipes ont besoin de repérer les signaux faibles, les indices révélateurs de la manière dont la confiance se renforce ou au contraire se fragilise.
- **Développer de nouvelles compétences.** Entendre les demandes des clients, chercher à y répondre sans compromettre la capacité de la structure à tenir le même enjeu avec les autres clients, préserver son équilibre financier, respecter les règles (d'hygiène, de sécurité...) supposent d'inventer de nouvelles façons de faire, de mobiliser de nouveaux savoirs pour les personnes en insertion comme pour leurs encadrants.
- **Interroger la pertinence de l'organisation.** L'épreuve du réel et les constats qui en sont dégagés, permettent de remettre en question et de faire évoluer les organisations. Elles sont aussi des opportunités d'expérimentations de nouvelles façons de faire dans lesquelles les salariés en insertion sont à la fois partie prenante de la mise en œuvre et de l'évaluation. Ces expériences représentent autant de leviers d'émancipation pour les personnes.
- **Attacher une importance accrue à la santé des personnes** et en particulier aux effets du travail sur la santé. Cette préoccupation est au cœur du métier d'encadrant depuis sa création. Elle prend un caractère stratégique dans les activités de tiers lieux. La prise en charge des écarts, évoquée plus haut est conditionnée à l'engagement des personnes dans leur travail. Cet engagement n'est durable qu'à la condition qu'elles vivent leur travail comme un facteur de santé.

Le développement de ces ressources immatérielles réinterroge la constitution du temps de travail des équipes. En effet, cela suppose la mise en place de temps spécifiques et réguliers de retours d'expériences au sein des équipes qui permettent, à partir du récit de situations de travail qui ont marqué les personnes (parce qu'elles ont été difficiles, surprenantes, inédites...), de construire un point de vue partagé sur la compréhension de cette situation, les enseignements qu'il est possible d'en dégager, les évolutions de l'organisation qu'on peut en déduire....

Au-delà de l'encadrement des équipes de tiers lieux, la question du réglage entre un travail très organisé, pour lequel est attendu des salariés en insertion une application rigoureuse des consignes et la nécessité dans une perspective d'émancipation d'amener les salariés en insertion à prendre des initiatives, arbitrer, faire des choix... constitue un enjeu pour l'ensemble des permanents des jardins. Ce rendez-vous professionnel mérite lui aussi d'être soutenu par le partage entre pairs de situations délicates, quelle que soit l'activité encadrée.

3. Une opportunité du point de vue du projet politique

Une occasion de donner de l'ampleur au projet politique porté par les Jardins

Les projets de tiers lieux menés par les Jardins nous semblent particulièrement propices pour donner davantage d'ampleur au projet politique porté par les Jardins à travers leurs actions. C'est vrai du point de vue des enjeux d'alimentation durable, en particulier au regard des problématiques liées à l'accès de tous à une alimentation saine et de qualité, mais également sur le plan de l'insertion sociale et professionnelle. Au-delà de l'insertion par l'activité économique (IAE) au sens institutionnel, la création de tiers lieu peut constituer un point d'appui pour contribuer au développement d'une économie plus inclusive qui contribue à (re)tisser des liens et à l'émancipation des personnes en situation de précarité, sur la base de pratiques respectueuses du vivant et de l'humain.

Les caractéristiques associées à ce type de lieux permettent d'élargir les horizons et le champ des possibles, dans la mesure, toutefois, où ils sont effectivement bel et bien conçus :

- Comme des lieux ouverts vers l'extérieur, qui créent des occasions de rencontres entre les salariés en parcours, les habitants, des professionnels, des dirigeants d'entreprise, des élus, des chercheurs... et favorisent les dynamiques de coopération entre des acteurs qui relèvent d'autres horizons que ceux avec qui les Jardins ont l'habitude de travailler.
- Comme des lieux « totems », qui permettent d'incarner et de rendre visible toutes sortes de valeurs immatérielles générées par les Jardins (en termes d'accueil, d'écoute, d'engagement, d'innovation...).

A Pithiviers, par exemple, la présence des habitants et visiteurs sur le site de la Roseraie de Maroilles permet d'envisager de nouvelles activités pour les salariés en insertion (notamment des visites), tout en les mettant en lien avec les membres d'une association préoccupée par le maintien et le développement du patrimoine historique au sein du territoire. L'espace café est utilisé régulièrement par un collectif de dirigeants d'entreprise pour y tenir des petits déjeuners de travail. Une occasion pour le Jardin de nouer de nouvelles relations et d'envisager de potentielles coopérations. A Loos-en-Gohelle, la présence des Anges Jardins au cœur de la ville facilite les relations avec tout un tas d'acteurs qui ne se seraient sinon sans doute pas autant préoccupés des enjeux d'insertion et d'alimentation durable (ex. des acteurs de l'informatique, de la culture, du réemploi...).

Un vecteur de désenclavement des questions d'insertion

Parce qu'ils facilitent l'intermédiation entre différents types d'acteurs au sein du territoire, les tiers lieux peuvent ainsi contribuer à élargir le périmètre d'action lié à l'insertion à d'autres activités que celles qui relèvent de la production agricole et de la distribution de paniers. On le voit aussi bien à la Roseraie de Maroilles, où la question de l'insertion s'invite dans les débats qui concernent la culture et le patrimoine, ou le tourisme, qu'au sein du bassin minier où les activités qui concernent les salariés en insertion s'étendent progressivement de l'alimentation à la santé, en passant par la restauration, l'aménagement du territoire, la santé ou encore l'informatique et les réseaux sociaux.

Autrement dit, les projets de tiers lieux constituent un levier pour pousser les frontières de l'insertion, vers de nouveaux domaines d'activités, en invitant les acteurs concernés à réfléchir à la façon dont on peut « fabriquer » du tourisme, de la culture, de l'aménagement, des services informatiques ... dans une perspective inclusive et de soutien aux trajectoires professionnelles des personnes en situation de précarité.

Une opportunité pour dégager de nouveaux moyens au service du projet

S'ouvre alors, potentiellement, de nouvelles perspectives de financement des activités menées au sein des Jardins. En cherchant à prendre plus directement en charge de nouveaux enjeux (liés au tourisme, à la santé, à l'inclusion...), les Jardins apparaissent progressivement en capacité de mobiliser de nouveaux types et sources de financement (auprès de collectivités locales soucieuses des dynamiques de développement local générées, des bailleurs sociaux, d'acteurs qui financent l'innovation dans tel ou tel champ, etc.).

A cet égard l'exemple des Jardins de la Voie Romaine est particulièrement significatif. La subvention accordée par le Conseil Départemental du Loiret a pris récemment une nouvelle dimension, signe de la prise en compte par la collectivité de la diversité des enjeux (insertion mais aussi développement du tourisme durable, revitalisation de territoires...) tenus par le Jardin. Autre signe, le Conseil Départemental implique maintenant de nouveaux services (développement économique, tourisme) dans le suivi des activités du Jardin. Son comité de pilotage s'élargit au bénéfice du soutien à la diversification des activités et de leur financement.

On retrouve les mêmes mécanismes lorsque les Anges Gardins envisagent de monter un projet en partenariat avec un bailleur social, avec comme intention de valoriser des terrains en friche, tout en contribuant à favoriser l'engagement citoyen et la qualité des relations sur le quartier. Ce projet aurait été plus difficile à imaginer s'il n'y avait pas une composante « tiers lieux » (ou plus exactement « Places à VivreS ») adossée aux autres activités (en l'occurrence, le Ménadel et Saint Hubert, mais aussi un chalet construit sur le quartier).

Au-delà des dimensions financières, les projets de Tiers Lieux menés par les Jardins constituent également des leviers pour élargir la gamme des contributions non-monétaires utiles au projet, que ce soit la mise à disposition d'équipements ou de matériels, la contribution des uns et des autres à la promotion des activités menées avec le Jardin, ou via l'engagement des citoyens (les habitants qui dédient du temps et mobilisent leurs compétences au service du projet collectif, que ce soit simplement pour rendre service, mettre la main à la pâte ou se sentir contribuer à une dynamique collective enthousiasmante).

Fiche n°2 : Les conditions à réunir pour mener un projet de Tiers Lieu

1. Concevoir le tiers lieu comme un écosystème coopératif, avec et pour les acteurs du territoire

D'un projet de bâtiment à un projet d'écosystème coopératif territorialisé

Qu'ils « héritent » d'un lieu plus ou moins prédisposé à devenir un tiers lieu ou qu'une opportunité se présente sur le territoire à un moment donné, les contraintes (notamment temporelles) liées à la conception d'un bâtiment peuvent vite amener à conduire le projet de tiers lieu comme s'il s'agissait avant tout de concevoir un bâtiment. Le risque est fort, alors, de concevoir le lieu sans avoir suffisamment pris le temps de créer les conditions pour qu'il soit véritablement au service des dynamiques territoriales liées aux enjeux portés par les Jardins. Ne serait-ce qu'identifier les acteurs avec lesquels il apparaît intéressant de coopérer, repérer les enjeux des uns et des autres, construire une visée partagée, identifier les différents types de contributions et ressources à prendre en considération pour agir, etc.

Il apparaît, en réalité, que la phase d'émergence du projet constitue une formidable occasion pour tisser et enrichir les relations avec les acteurs du territoire préoccupés par les enjeux portés par le Jardin (sur le plan de l'alimentation, des modes de production, de l'insertion, du développement local ...). L'histoire de la Roseraie de Moraille commence (pour le Jardin) avec la sollicitation d'une association d'habitants qui cherche à maintenir vivant le patrimoine culturel associé à la Roseraie. Le lieu est ainsi pensé en intégrant les enjeux portés par cette association, tandis que les contours du projet se dessinent au fur et mesure que les discussions s'élargissent à d'autres acteurs (les producteurs, notamment). Ici, le lieu sera ainsi conçu de telle manière à répondre aux attentes qui s'expriment : la roseraie est aménagée pour la balade, le café comme un lieu multifonctionnel utilisable tant par les salariés en insertion, que des dirigeants d'entreprises qui s'y réunissent régulièrement autour d'un petit déjeuner, ou les habitants et touristes de passage. On y adosse également une boutique, où des portraits de producteurs sont disséminés, afin de contribuer au développement de la filière locale et de valoriser le travail des maraîchers, agriculteurs et transformateurs locaux. Au relais des 3 écluses, en revanche, le lieu est conçu d'une toute autre manière, étant donné que les acteurs qui s'engagent dans le projet et les enjeux qu'ils portent sont différents.

Cette perspective consistant à établir une forme d'écosystème coopératif territorialisé autour des activités envisagées par le Jardin suppose :

- De formuler une première « proposition sociétale » associée au projet permettant d'intéresser les acteurs qui pourraient s'y impliquer et de rendre possible la rencontre, que ce soit sous la forme d'une « charte des tiers lieux » comme c'est le cas pour les Jardins de la Voie Romaine, ou d'une formule suffisamment parlante (« faire société autrement autour de l'alimentation et des grandes fonctionnalités de la vie »).
- De repérer les acteurs avec lesquels il apparaît intéressant de discuter, à la fois du point de vue des orientations poursuivies et des effets de complémentarité possibles liés à l'apport de nouvelles ressources et compétences utiles au projet.

- De faire preuve de suffisamment de souplesse et de créativité pour imaginer des modalités d'action et concevoir les équipements de telle façon à rendre possible une convergence d'intérêts entre les acteurs.

Les questions à se poser

-
- ⇒ Quels sont les acteurs sur le territoire dont les préoccupations sociétales rejoignent celles du jardin (en termes d'alimentation durable, d'inclusion, de développement local...) et dont les ressources peuvent être utiles (compétences, qualité des liens avec tels ou tels acteurs, capacités créatives...)?
 - ⇒ A partir de quelle « proposition sociétale » aller à la rencontre des acteurs territoriaux ? Sur la base de quelles hypothèses ?
 - ⇒ Comment caractériser les « effets utiles » visés auprès des différentes parties prenantes au projet ?
 - ⇒ Quelle place pour les uns et les autres dans la conception du projet (contribution au sein d'un groupe de travail, des temps plus informels, un comité de pilotage/ suivi...)?
 - ⇒ Comment favoriser, à travers la conception du lieu, une diversité d'usages et répondre, au mieux, aux attentes des parties prenantes ?
-

Être attentif au fur et à mesure de l'avancée du projet aux externalités générées pour les acteurs du territoire

Il importe d'être attentif aux conditions de la coopération entre les Jardins et les acteurs impliqués dans le projet non seulement lors de la phase d'émergence et de conception du lieu mais également tout au long de la trajectoire associée à la vie du projet.

Cela suppose de veiller à ce que les effets utiles visés à travers le projet se réalisent effectivement, mais également d'être attentif aux externalités générées par l'action (effets non-intentionnels, non prévus) au fil de l'avancée du projet, qu'ils soient positifs (ex. ça fait émerger des projets que personne n'avait en tête *a priori*) ou négatifs (ex. ça suscite une résistance de la part de tel ou tel acteur) et qu'ils concernent les acteurs déjà embarqués dans le projet ou non.

L'attention à ces externalités permet d'envisager des perspectives de développement intimement liées aux attentes sociétales des acteurs du territoire. Il s'agit moins de multiplier les actions que de renforcer leur pertinence en cherchant à étendre le périmètre des acteurs bénéficiant de la solution et des effets utiles produits, tout en permettant d'envisager de nouvelles contributions financières ou non-financières permettant d'accomplir le projet.

C'est cette logique qui conduit les Anges Jardins à étoffer progressivement les actions menées au sein du bassin minier autour du Ménadel et Saint Hubert. Par exemple, la mise en place du projet « Viens mon poussin » autour de la sauvegarde de la poule « Bourbourg » à Loos en Gohelle conduit certains habitants à demander à leur bailleur social s'il est possible d'avoir des poules. Cela conduit, après toute une série de discussions, à envisager l'installation d'un poulailler collectif au sein du quartier, financé en grande partie par le bailleur social. Ce dernier y voit l'occasion de valoriser un terrain et de contribuer à l'amélioration du cadre de vie des locataires. Un chantier participatif est créé pour

aménager l'espace, ce qui permet aux habitants de recevoir de la MANNE¹ et d'accéder plus facilement au catalogue de contreparties (des paniers, des ateliers cuisine, un repas ou des boissons au Ménadel et Saint Hubert...). Autre exemple, le projet du Domaine de Flotin, conçu par les Jardins de la Voie Romaine. Un lieu est repéré sur la commune de Nibelle pour envisager la création d'une maison de la biodiversité. Cette initiative conduit le centre de loisirs situé à proximité du lieu à s'intéresser au projet. Le Jardin fait de cette occasion un point d'appui pour échanger avec les personnes qui gèrent le centre de loisirs. On envisage alors d'en profiter pour mener des actions de découverte de la nature auprès des enfants. Par ailleurs, le terrain étant situé à proximité d'une forêt, certains se demandent s'il ne serait pas intéressant de discuter avec l'office national des forêts pour comprendre leurs enjeux. Emerge progressivement l'idée de contribuer à créer des chemins de randonnée pédagogiques pouvant notamment être utiles...aux enfants et au centre de loisirs.

De ce point de vue, l'attention portée aux effets générés par l'action au fil de l'eau importe autant que la forme concrète que le projet prend à un moment donné (telles ou telles activités, dans tels ou tels espaces) : révéler les effets (réels ou potentiels) de l'action, organiser la discussion avec les acteurs concernés, reconcevoir le travail et le périmètre de la solution pour intégrer de nouveaux enjeux, élargir les contributions...

Les questions à se poser

-
- ⇒ Comment soutenir l'attention de chacun aux « signaux faibles » qui se révèlent dans l'action ?
 - ⇒ Quels sont les dispositifs organisationnels existants qui permettent plus largement de révéler les effets du projet, de les discuter et de contribuer à faire évoluer le travail pour mieux les prendre en compte ?
 - ⇒ Comment associer les différents acteurs (salariés en parcours, permanents, habitants, associations et entreprises locales, collectivités publiques...) à ce processus d'évaluation ?
-

2. Réinterroger le management et la gouvernance

La question de la gouvernance des tiers lieux se pose à deux niveaux : celui de la définition de la stratégie de développement du projet et celui du management et de la prise de décision au quotidien.

La construction d'une stratégie de développement du tiers lieu

Se saisir des opportunités proposées par les projets de tiers lieux Cocagne suppose de s'inscrire dans un processus qui potentiellement n'a pas de fin. Il y a toujours une possibilité d'enrichir la valeur d'usage des services rendus par le tiers lieu, soit en prenant en charge de nouveaux enjeux pour le territoire soit en intégrant de nouveaux partenaires (soit les deux). Ce processus ininterrompu ne peut pas être construit et stabilisé une bonne fois pour toute. Il convient donc de procéder par étapes en veillant à installer une relation de travail stable et de confiance entre les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. **Construire une visée partagée, un projet politique commun** (au sens d'une définition de la nature et des formes que doivent prendre les services rendus par le tiers lieu au territoire) est un enjeu clé. Cela suppose que chaque partie prenante ait la possibilité d'exposer ce

¹ Manne : « monnaie d'une autre nature pour de nouveaux échanges » créée par les Anges Jardins et mise en service par la micro ferme. <https://www.youtube.com/watch?v=1PjlpucsmNU&t=23s>

qu'elle attend du projet, à quels enjeux spécifiques elle souhaite qu'il réponde et ce qu'elle est prête à engager comme ressources (monétaires et non monétaires) au service de son développement. Ces engagements réciproques doivent faire l'objet de conventions de moyen/ long terme entre les parties prenantes.

Mais la construction d'une visée partagée et la formalisation des engagements des uns et des autres ne suffisent pas. La mise à l'épreuve du réel va faire émerger des difficultés qu'on ne soupçonnait pas mais aussi des opportunités auxquelles on n'avait pas pensé. Le collectif doit donc se doter d'un **dispositif d'évaluation spécifique**. Celui-ci doit permettre de mettre en discussion les résultats obtenus tant du point de vue des effets utiles générés pour les différents partenaires que de celui des effets non attendus mais qui se révèlent dans l'action. Ces externalités peuvent être positives ou négatives et doivent faire l'objet d'une analyse partagée pour envisager, soit de les intégrer au projet si elles sont profitables au territoire ou de tenter d'y remédier si elles portent préjudice à l'une des parties prenantes ou à un autre acteur.

Ce dispositif d'évaluation doit également permettre de rendre compte de l'évolution de la qualité de la coopération entre les parties prenantes.

Ces différents enjeux relèvent tout autant d'indicateurs quantitatifs que qualitatifs. A ce titre, le recueil de récits de ce que produit le tiers lieu pour ses parties prenantes constitue un élément fort de l'évaluation.

C'est ainsi que les Jardins de la Voie Romaine ont mis en place un dispositif de co-construction avec leurs partenaires engagés dans le développement de tiers lieux sur le territoire du Loiret des modalités d'évaluation pour suivre et piloter le projet. Ce travail mené avec les techniciens du Conseil Départemental permet de s'accorder sur les résultats (chiffrés et non) attendus, sur la nécessité de se soucier des effets inattendus du projet et sur la programmation de rendez-vous réguliers d'évaluation permettant d'infléchir, si besoin, la trajectoire et de reconnaître les efforts et les difficultés rencontrées par les différents partenaires. Parallèlement un effort particulier est mené pour recueillir le récit des événements qui viennent marquer la vie des tiers lieux et qui constituent des sources importantes de reconnaissance de l'utilité du projet.

Les questions à se poser

-
- ⇒ La notion d'un projet construit sur un processus ininterrompu par étapes est-elle partagée par les parties prenantes ?
 - ⇒ Le dispositif de pilotage de ce processus est-il défini ? Avec quelles modalités d'évaluation ?
 - ⇒ Quels sont les rendez-vous réguliers que se donnent les uns et les autres pour évaluer le projet ?
-

Le soutien à la prise de décision au quotidien

Nous l'avons évoqué plus haut dans ce document, la prise de décision au quotidien relève d'une organisation a priori du travail mais aussi d'une régulation dans l'instant, pour prendre en charge les situations qui débordent ce qui était initialement prévu. Autrement dit, les personnes qui assurent la production du service dans les tiers lieux sont amenées à arbitrer, faire des choix, décider... sans que l'encadrant soit toujours présent et en posture de fournir une solution à la difficulté rencontrée. Le maintien, voire le renforcement de la capacité des personnes de faire des choix constitue un double enjeu. Il est souvent facteur de qualité de service pour la structure et ses clients (on s'adapte à une

demande spécifique, on construit une façon de faire face à une difficulté dans des modalités qui n'étaient pas envisagées par l'organisation). Il est aussi un levier puissant d'émancipation des personnes qui alors se sentent responsables de faire quelque chose de la situation et y gagnent la confiance des clients et en elles-mêmes.

Soutenir cet engagement suppose des dispositifs spécifiques de retours d'expérience qui permettent de revenir sur ces situations, de reconnaître les efforts faits par les personnes, de réfléchir ensemble à de nouvelles façons de faire ou d'identifier de nouvelles compétences à partager entre collègues.

Les questions à se poser

-
- ⇒ Quels dispositifs réflexifs (qui se soucient des effets du travail sur l'engagement des personnes) mettre en place ? A quel rythme ?
 - ⇒ Quel soutien apporté aux encadrants dans l'évolution de ces formes de management ?
-

3. Questionner les modalités d'accompagnement des salariés et leur place dans le projet

Du point de vue de l'insertion et de l'accompagnement, se saisir de l'opportunité que peuvent représenter les tiers lieux pour changer de paradigme nécessite de se réinterroger sur les finalités de l'« insertion » et du « travail » dans ces lieux, et donc de se questionner sur les modalités d'accompagnement et la place des personnes dans le projet. Voici quelques questionnements pour enclencher cette évolution entre un jardin d'insertion et un lieu porteur d'émancipation individuelle et collective (donc territoriale).

Les personnes peuvent être vues comme des ressources pour le projet, et pas uniquement des "forces de travail". Le lieu **peut être pensé comme espace de réalisation et de développement.**

Les questions à se poser :

-
- ⇒ Quels sont les espaces identifiés où elles pourraient être mobilisées, au-delà des tâches de production habituelles ? Quel dispositif mettre en œuvre pour identifier les ressources² des personnes, au-delà de celles mobilisées pour leur « insertion », et qui pourraient être mises au service du projet ?
 - ⇒ Quel parcours créer à l'intérieur même du lieu ? Quelle organisation penser autour de cette conception des parcours ? Quelle organisation pour que les personnes en CDDI soient "décloisonnées" et participent, à leur manière, au travail sur les enjeux ? Comment organiser la participation des personnes au projet global³ et à la gouvernance du lieu ?
-

² Des outils tels que l'arbre des compétences peuvent être mobilisés.

³ De nombreux outils existent. Le principal est de considérer que tous les hommes et les femmes, quels que soient leur parcours, sont capables et ont des choses à dire. C'est la première et principale étape. Le reste n'est qu'une question d'organisation.

Il est nécessaire de considérer **chaque dimension du projet, du lieu comme un outil supplémentaire dans l'accompagnement** : ces dimensions sont une possibilité d'avoir des statuts différents, et donc de mobiliser un dispositif différent au service du projet individuel et collectif. L'insertion n'étant qu'un outil (renvoyant à un ensemble de dispositifs), il est nécessaire de repenser l'accompagnement, et notamment **l'après** contrat. Pour certaines personnes, il est indispensable d'accepter le fait que le « jardin oasis » soit une finalité, et donc de prévoir les dispositifs adéquats, qui peuvent aller au-delà des 24 mois contractuels.

Les questions à se poser

-
- ⇒ Dès lors, comment s'autorise-t-on à engager un travail avec les partenaires pour le mettre au service d'un projet plus global ? Comment les jardins peuvent accompagner la réflexion des partenaires administratifs sur la place des personnes en fragilité sociale dans les lieux et dans la société ?
 - ⇒ Quels outils sont à inventer et expérimenter, avec la validation desdits partenaires, pour de nouvelles formes de contractualisation ?
-

Pour que les jardins soient acteurs du changement de paradigme de l'insertion vers l'émancipation, cette vision doit être partagée par l'écosystème territorial. Le risque de ne pas travailler ce partage, est de créer des espaces clôt, qui font vivre le sentiment (et la réalité) que l'intérieur est une oasis, l'extérieur un monde excluant. Il ne s'agit plus de chercher des places pour « placer » les personnes mais de construire un territoire inclusif (en s'appuyant sur des entreprises).

Les questions à se poser

-
- ⇒ Quel travail engager avec les ressources extérieures ? Avec les maraîchers et recruteurs locaux ? Comment valoriser la diversité des parcours et possibilités des personnes, tout en construisant l'accompagnement à l'intérieur des partenaires ? Quelles étapes ou dispositifs mettre en place pour familiariser les entreprises aux besoins et possibilités des personnes en insertion ?
 - ⇒ Quelles nouvelles coopérations cela suppose dans l'écosystème des acteurs qui gravitent autour du projet ?
-

Les lieux font **évoluer les métiers des encadrants** qui doivent prendre la dimension sociale globale, dans une logique de développement social, et non uniquement dans l'accompagnement individuel. Ces lieux font apparaître de nouveaux métiers (médiateur, concierge, facilitateur) et réhabilitent le rôle de l'intermédiaire social en se réappropriant ses 3 fonctions (militance, médiation, technique)⁴, alors que l'évolution de l'intervention sociale l'avait enfermé dans la seule dimension technique.

⁴ J.C.Gillet, Praxéologie de l'animation professionnelle, Recherche et formation, N°23, 1996

« L'animateur militant, axé sur la fonction d'élucidation, les prises de conscience, la conscientisation des populations. Il est engagé et fidèle à sa cause, à son idéologie. L'animateur technicien, axé uniquement sur la fonction de production, l'efficacité, l'efficience, la neutralité, la fidélité sans faille à son employeur, L'animateur médiateur, axé uniquement sur la fonction de facilitation, c'est-à-dire la recherche de procédures, de temps et de lieux permettant la rencontre, l'échange, la communication, la négociation entre les acteurs de son environnement »

Les questions à se poser

-
- ⇒ Comment dégager du temps pour ces nouveaux rôles d'intermédiaires sociaux, à l'articulation entre l'accompagnement individuel et l'accompagnement du projet global (l'un servant l'autre) ? Sur quelles bases repenser l'articulation entre les missions des différents encadrants pour mieux penser le travail d'insertion ? Quelle souplesse et organisation cela nécessite-t-il ?
-