



ÉCOLE DE LA RÉSILIENCE

LE 1ER OCTOBRE 2024 AUX PETITES CANTINES DU VIEUX LYON

TERE RÉSIDENCE : COMMENT ? GOUVERNANCE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

Compte rendu issu de la retranscription des échanges
qui conserve l'oralité de la forme.

LE PROJET ÉCOLE DE LA RÉSILIENCE

Début 2020, Europe Écologie Les Verts inscrit dans son programme de campagne municipale pour la Ville de Lyon la création d'une **École de la Résilience** : un outil d'acculturation aux enjeux à relever et de transmission des savoirs qui devra accompagner les politiques de transition à mettre en œuvre. Elle devra être ouverte et associer tou-te-s les acteur-trice-s du changement, des habitant-e-s aux décideur-euse-s, notamment à travers la rencontre entre le monde scientifique et les sociétés économiques, créatives, activistes, associatives et citoyennes. Elle sera installée, aux côtés d'autres acteur-ric-e-s de la transition écologique (appel à projet lancé à l'automne 2024) et du Service archéologique de la Ville de Lyon, au sein des 8000 m2 du Site Neyret (ancienne École des Beaux-Arts), dont la rénovation a débuté fin 2024.

Le nouvel exécutif élu en juin 2020 à la tête de la Ville de Lyon, pour aider à concrétiser ses ambitions écologiques, candidate à des programmes de recherche et d'innovation proposés par l'Union européenne.

En avril 2022, la ville de Lyon est retenue dans le cadre de la **Mission 100 villes climatiquement neutres en 2030**. Les cent villes proviennent des vingt-sept États membres, et de douze autres pays associés ou susceptibles d'être associés au programme Horizon Europe (2021-2027).

En janvier 2024, la ville de Lyon est sélectionnée dans le cadre de **NetZeroCities** (2024-2026). Ce programme est porté à Lyon par six partenaires - l'Agence des mobilités, l'Agence Locale de l'Énergie et du Climat de la Métropole de Lyon, Anciela, la Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'emploi, l'Université

Lyon 2, et Cité Anthropocène -, et a pour objet la création d'un lieu phare sur le climat et la résilience. Dans ce contexte, Cité Anthropocène pilote la phase de préfiguration du projet École de la Résilience (2024-2026), et intègre les acteur-ric-e-s et les réflexions menés lors d'un temps collectif amont initié par la Ville de Lyon (2022-2023).

MODALITÉS PROPOSÉES PAR CITÉ ANTHROPOCÈNE POUR CES DEUX ANNÉES DE PRÉFIGURATION :

Cité Anthropocène propose que ces deux années de préfiguration se déroulent en deux temps successifs :

Entrer en résidence en 2024-2025 en prenant au sérieux la question du "faire école" de manière collective ;

Mettre en œuvre une programmation hors les murs en 2025-2026, une manière de prototyper l'École de la Résilience.

Parallèlement s'ajoutent deux briques :

La réalisation d'une **production audiovisuelle** qui viendra alimenter, documenter et compléter cette programmation ;

La création d'un **site internet** afin de créer une archive vivante, qui permettra à la fois de formaliser et de capitaliser les résultats des travaux en résidence, mais aussi de diffuser et de faire circuler l'information pour rendre ainsi visible la démarche et permettre à d'autres acteur-ric-e-s d'entrer dans le processus en marche.



DÉTAIL DES QUATRE RÉSIDENCES

Il a été décidé de réaliser ces quatre résidences sur un temps resserré de quatre mois, et ce pour deux raisons : conserver l'énergie mobilisée par tou-te-s les participant-te-s, et garder un temps de mise en œuvre de la programmation hors les murs.

Il a été également décidé de thématiser les résidences pour pouvoir "creuser" des sujets qui semblent capitaux :

La Résidence 1 "Comment ?" du 1er octobre 2024, interroge les questions de **gouvernance et de modèle économique**. Deux échanges collectifs sont alimentés par quatre mini-conférences données par **Sylvia Fredriksson** (Orléans School of Art and Design), **Nicolas Détrie** (Yes We Camp), **Raphaël Besson** (Villes Innovations / PACTE-CNRS) et **Simon Sarazin** (Optéos).

La Résidence 2 "Pour qui ?" du 4 novembre 2024, interroge la question des **publics** et en parallèle celle des **formats**, avec une attention sur le fait de conserver les publics déjà interpellés par la transition, et d'aller au-delà de ces publics avertis pour toucher bien plus largement. Deux échanges collectifs sont alimentés par quatre mini-conférences données par **Bruno Habouzit** (Centres sociaux de la Croix Rousse), **Solène Caspar-Rival** (Imagineo), **Millie Servant** (Climax) et **Michel Lussault** (École urbaine de Lyon).

La Résidence 3 "Où ?" du 7 janvier 2025 est dédiée aux **interactions entre les lieux et la diversité des pratiques**. L'échange collectif de 90' est alimenté par trois mini-conférences préalables de 20' données par **Laurent Graber** (architecte cofondateur de LFA), **Chloé Dumas** (scénographe et professeure à l'ESAA La Martinière Diderot), et - à distance - **José-Manuel Gonçalvès** (directeur du Centquatre-Paris).

La dernière Résidence du 3 février 2025 est dévolue à **la construction collective de la programmation hors les murs** qui a pour horizon d'ouvrir à la rentrée 2026.

FONCTIONNEMENT DES RÉSIDENCES

L'ÉCOUTE : IL S'AGIT À LA FOIS DE LAISSER DU **TEMPS À LA PAROLE CONSTRUITE** EN AMONT DE LA DISCUSSION COLLECTIVE, MAIS AUSSI DE CONSTRUIRE UN ESPACE **D'ÉCOUTE RÉCIPROQUE**. LES RÉSIDENCES SONT ÉLABORÉES AUTOUR DU FORMAT « **MINI CONFÉRENCE** » (EXPOSÉ DE 20' SUR UNE NOTION OU UNE EXPÉRIENCE), SUIVI D'UN TEMPS **D'ÉCHANGE PARTICIPATIF**.

L'ouverture : un collectif résolument ouvert à la fois en termes de publics mais aussi en termes de contributeur·rice·s. La programmation des mini conférences est l'occasion d'élargir le premier réseau mobilisé et d'inviter d'autres acteur·rice·s à rejoindre la réflexion (via une mini conférence ou via la participation aux échanges collectifs).

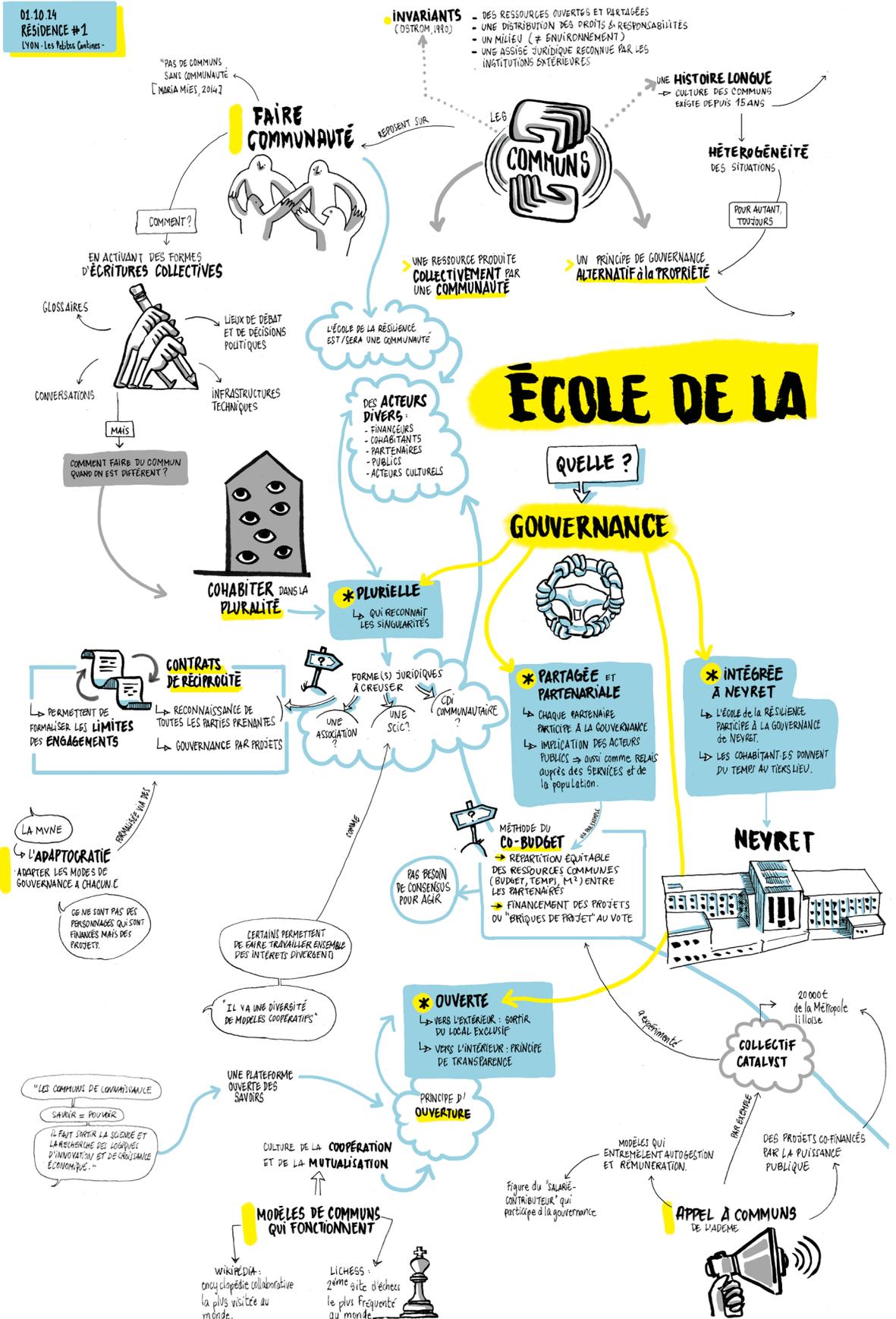
Le collectif : une réflexion résolument collective et partenariale est souhaitée. En ce sens, l'organisation de la discussion collective repose sur deux éléments : la connaissance du public présent, l'animation ciblée des échanges et la sollicitation de la parole afin de permettre à chacun·e de participer.

La convivialité : la programmation d'un temps "à table" pensé comme une forme horizontale et conviviale d'échange. Un partenariat, pour le déroulement des résidences, a été construit avec les Petites Cantines Vieux-Lyon.

La trace : garder une trace des échanges et des contenus présentés afin de constituer des ressources pour le réseau et de rendre visibles ses productions. Les mini conférences sont enregistrées en audio et diffusées sur le site internet. Les discussions collectives sont prises en notes sous forme de fresque dessinée.

PRINCIPES :

Cinq principes susceptibles de faciliter la dynamique partenariale, la réflexion collective et l'autoformation sont à la source de la construction des travaux en résidence.



RELECTURE DESSINÉE SYNTHÉTIQUE DES ÉCHANGES DE LA RÉSIDENTIE #1 PAR LOU HERRMANN



RELECTURE DESSINÉE SYNTHÉTIQUE DES ÉCHANGES DE LA RÉSIDENCE #1 PAR LOU HERRMANN

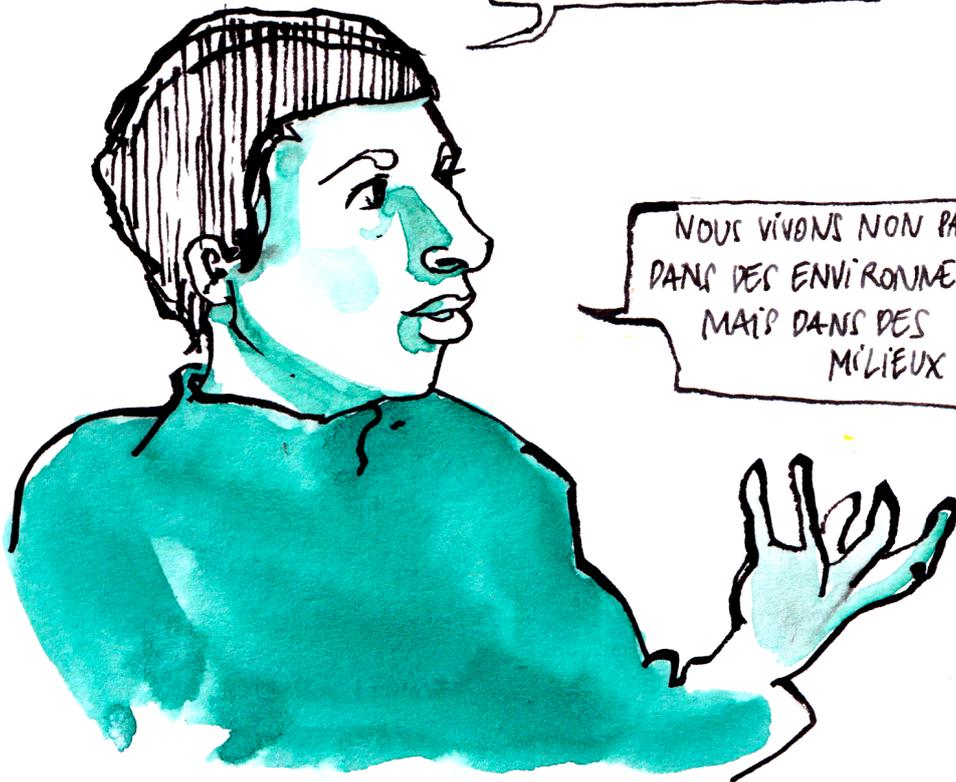
TERE RÉSIDENCE : COMMENT ? GOUVERNANCE ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

« CE N'EST **PAS POSSIBLE**
DE FAIRE UN ENDROIT
HYPER GÉNÉREUX ET INVENTIF,
QUI NE JOUE PAS AVEC
LES MÊMES RÈGLES QUE
LA **SOCIÉTÉ CONVENTIONNELLE**,
ET QUI PUISSE
S'AUTOFINANCER. »



La Résidence 1 “Comment ?” du 1er octobre 2024, a interrogé les questions de **gouvernance et de modèle économique**. Deux échanges collectifs ont été alimentés par quatre mini-conférences données par **Sylvia Fredriksson** (Orléans School of Art and Design), **Nicolas Détrie** (Yes We Camp), **Raphaël Besson** (Villes Innovations / PACTE-CNRS) et **Simon Sarazin** (Optéos).

SYLVIA FREDRIKSSON



15 ANS D'HISTOIRE DE
CULTURE DES COMMUNS

BILAN : EST-CE QU'ON
A RÉUSSI QUELQUE CHOSE ?

NOUS VIVONS NON PAS
DANS DES ENVIRONNEMENTS
MAIS DANS DES
MILIEUX

CR: LOU HERRMANN

FAIRE COMMUNAUTÉ : COMMUNS ET CULTURE DES PRÉCÉDENTS

SYLVIA FREDRIKSSON – DESIGNEUSE ET CHERCHEUSE

Sylvia Fredriksson est designeuse et chercheuse. Ses travaux portent sur les relations entre design, technique et politique. Depuis 2019, elle est coopératrice de la coopérative Oxamyne. Elle contribue notamment aux travaux des collectifs et ONG SavoirsCom1, Remix The Commons, et Open Knowledge Foundation, entourant la question des communs.

"La notion de communs est popularisée par l'économiste Elinor Ostrom dans La Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles, paru en 1990 aux états-Unis et en 2009 en France. C'est à partir de cette date de 2009

que se construit une véritable communauté francophone autour de la question des communs. Il s'agit ici de revenir sur les 15 ans d'histoire de cette communauté, ses réussites, ses transformations, sa pluralité et ses principes partagés.

En effet, il est essentiel d'étudier cette **communauté**, car selon les mots de la sociologue écologiste allemande Marie Mies : "Pas de communs sans communauté".

Elinor Ostrom pose dans son ouvrage une définition des communs qui va perdurer, comme **mode de gouvernance alternatif à la propriété**, dont le bon fonctionnement est conditionné par 8 principes : des

limites nettement définies, des règles bien adaptées aux besoins et conditions locales et conformes aux objectifs, un système permettant aux individus de participer régulièrement à la définition et à la modification des règles, une gouvernance effective et redevable à la communauté vis-à-vis des appropriateur-ice-s, un système gradué de sanction pour des appropriations de ressources qui violent les règles de la communauté, un système peu coûteux de résolution des conflits, une autodétermination reconnue par les autorités extérieures, s'il y a lieu, une organisation à plusieurs niveaux de projet qui prend toujours pour base ces bassins de ressources communes.

Dans son sillage, d'autres penseur-euse-s vont apporter des éléments complémentaires à la définition d'Ostrom pour affiner leur vision des communs. Un premier passage s'effectue de la vision du commun comme bien à gérer collectivement à celle de commun comme **processus politique** d'exclusion d'une logique productiviste. Dardot et Laval parlent des communs comme "agir politique". Geneviève Fontaine déploie la notion de communs de capabilité par laquelle elle

souligne l'enjeu de transformation sociale de l'individu dans ce processus. La notion de communs négatifs s'articule quant à elle autour d'un ensemble de responsabilités à gérer pour le groupe. Enfin, les communs ne sont pas toujours synonymes de consensus : ils doivent passer par le respect des individualités de chacun-e, ils sont un appel au pluralisme et non à l'uniformisation de la pensée.

Ainsi, les communs ne forment pas un paysage homogène mais un ensemble de mouvements de lutte contre la logique propriétaire. Il n'existe pas un mouvement des communs, mais des principes d'action et une culture des précédents, des expériences desquelles se nourrir. "

“Malgré tout, certaines caractéristiques émanent tout de même comme des constantes : des **ressources ouvertes et partagées**, une **distribution des droits et responsabilités**, l'**interdépendance à son milieu**. On peut aussi souligner l'émergence de différents mécanismes juridiques qui permettent de sortir de la propriété exclusive, tels que la convention d'occupation, le contrat de prêt d'usage, etc.”

“FAIRE COMMUNAUTÉ, C'EST ACTIVER DES FORMES D'ÉCRITURE COLLECTIVES”

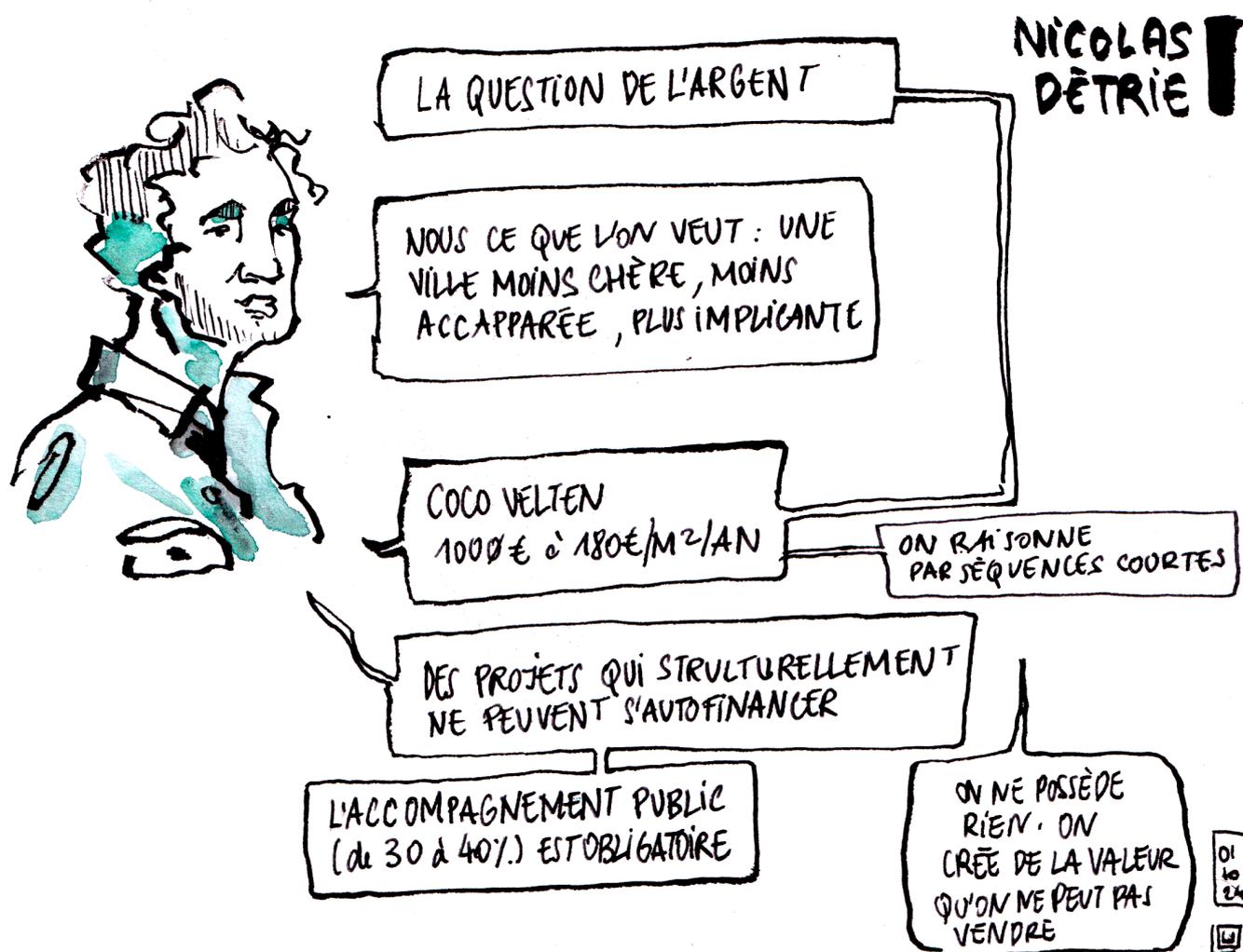
"Cela passe tout d'abord par l'élaboration d'un **glossaire**. Il s'agit de travailler les mots et le langage comme appareil théorique pour décrire les modèles d'action.

C'est ensuite tout un travail de **conversation** qui doit être mis en place, un "travail politique de l'ordinaire". Il s'agit autant de développer des supports d'écriture et de documentation pour construire les mémoires, que d'aller au contact de l'autre, afin d'instaurer à la fois une fabrique populaire de l'information, et une culture politique de la proximité.

Il s'agit ensuite de mettre en place des "assemblées des communs" : des **lieux d'échange**, de débat, de construction collective d'un agenda politique, afin de permettre une formulation collective des enjeux et priorités.

Il faut par ailleurs identifier et développer les infrastructures techniques, et notamment les **plateformes**, à disposition des communs sur le territoire.

Enfin, il est nécessaire de questionner les rapports entretenus entre les communs et l'État, afin de déterminer les différentes formes qu'ils peuvent prendre :
Coopération ? Cohabitation ?
Communs comme avenir de l'État ? "



CR: LOU HERRMANN

UN LIEU, COMMENT ÇA MARCHE ?

NICOLAS DÉTRIE – COFONDATEUR ET DIRECTEUR DE YES WE CAMP

"Yes We Camp est une association très indépendante qui n'est pas née d'un programme particulier, n'a pas de tutelle, ni de personne morale au conseil d'administration. Ce sont des entrepreneur-euse-s, d'une certaine manière, dans le sens où il n'y a pas ou peu de financement. Notre contribution au monde, c'est de faire de vrais lieux, parfois très grands (des dizaines de milliers de m²), qui fonctionnent différemment, pas de manière conventionnelle, dans une **volonté de preuve par l'exemple** : il est possible d'avoir une autre organisation économique, une autre organisation sociale, d'autres modes de décision collective, de pratiques, d'espaces, de rapport à la sécurité, à la légitimité des corps.

Avec YWC, on désire une ville moins chère, moins accaparée, plus impliquante donc plus apprenante et plus joyeuse.

À l'origine, les projets YWC se montent plutôt à Paris et à Marseille, mais aujourd'hui, il émane de plus en plus de sollicitations hors métropoles, dans des villes de 15 à 50 000 habitants.

Notre ressource principale, c'est le **temps**. Si on est bons ensemble, on est capable d'attraper un petit peu de notre temps et d'en faire quelque chose qui permet de produire des services utiles qui aujourd'hui sont produits par le marché ou parfois par le service public."

CAS D'ÉTUDE : COCO VELTEN, MARSEILLE

"Un bâtiment de 4000m², appartenant à l'État, mis à disposition d'abord pour 3 ans, finalement qui durera 6 ans.

MODÈLE :
un mix d'usages, chacune des briques a sa propre économie.

OBJECTIF :
faire le budget commun : quel est le budget minimal pour que le lieu tourne et remplisse ses promesses? Comment le financer en venant ponctionner dans l'économie de tout le monde parce que tout le monde contribue ?

RÉPARTITION DES SURFACES :
1/3 : hébergement d'urgence permettant d'accueillir 80 personnes qui étaient à la rue

1/3 : activités économiques (appel à candidatures : une quarantaine de structures - plutôt petites, qui ont du mal à trouver de la place, pour avoir une économie très résiliente, très coopérative)

1/3 : l'espace commun qu'on ne réserve pas à un seul usage et qui peut avoir différents usager-ere-s au fil des heures de la journée ou des jours de la semaine ou des saisons de l'année.

Il faut généralement compter un budget commun moyen d'environ 100 à 180€ m²/an selon les projets.

Coco Velten : 4000m² x 150€ : 600 000€/an

(NB : Ce chiffre correspond au budget commun de gestion partenariale, et non à l'économie globale du projet, qui représente 3M€ avec : le foyer d'hébergement d'urgence ~ 1M€ d'euros de l'État tous les ans ; les 40 structures installées, avec des budgets variables, mais approximativement 1M€ en tout ; et la cantine, avec un budget séparé d'environ 400 000 à 500 000€/an).

BUDGET DE GESTION PARTENARIALE DE 600 000€
300 000€ de salaires

Les salarié-e-s jouent entre autres le rôle indispensable de "DJs des usages" car la juxtaposition de fonctions différentes ne suffit pas par elle-même à ce que la coopération se passe bien. C'est un métier assez subtil, il faut être sans cesse attentif-ve à ces questions : À quel moment a-t-on besoin de réunir les personnes ?

Est-ce qu'on va pousser ? Est-ce qu'il faut agir plutôt par la transformation de l'espace ? Est-ce qu'il faut aller plutôt vers de la programmation d'événement ? Est-ce qu'il faut plutôt se refermer sur la communauté des usager-e-s ou au contraire aller très très fort vers le quartier ? Est-ce qu'il faut faire venir des gens de l'extérieur ?

Donc les métiers, c'est la gestion technique, la programmation, l'aménagement d'espace, la communication... Quelle histoire on raconte, parce que ce qui est intéressant, c'est que toutes les structures qui sont dans ces lieux puissent développer leur identité, mais tout en étant sous une bannière collective qui est l'identité du grand lieu.

Autres dépenses techniques de gestion : syndic d'immeuble, fluides, eau, petites réparations, maintenance, sécurité incendie...

Budget de générosité qui doit au moins être de 10%, qui est une sorte de budget codécidé ensemble qui permet d'aménager des endroits ou de faire des choses gratuites pour les gens ou pour le quartier.

COMMENT ON FINANCE ÇA ?

On vient ponctionner à chacun des modèles, à chacune des unités économiques qui sont accueillies dans le projet et on a des grilles de calcul qui peuvent être super variées :

L'hébergement d'urgence reçoit 30€ par personne par jour de la part de l'Etat, sa contribution dans le budget commun est fixée à 6€ par nuitée. (au final : 800 personnes : 180 000€).

Les bureaux, les ateliers : prix au m², pas un prix unique, on négocie, il est intéressant de prendre en compte cette variabilité Unités marchandes B2C, qui vendent au public : contribution en fonction du chiffre d'affaires.

Restaurant normal : autour de 10-12% du chiffre d'affaires.

Nos cantines, bars et restos : seulement 5% car ils sont solidaires donc globalement très déficitaires.

QUELLE PART D'AUTOFINANCEMENT DANS NOS PROJETS ?

Parfois 100% comme aux Grands Voisins car beaucoup de m² bien loués (tout en louant moins cher que le marché), mais c'est une situation très exceptionnelle : "un vrai mensonge dit à tout le monde".

Globalement, ce n'est pas possible de faire un endroit hyper généreux et inventif, qui ne joue pas avec les mêmes règles que la société conventionnelle, et qui puisse s'autofinancer.

D'ailleurs à l'époque on avait réussi à le faire parce que nous étions 45 permanent-e-s de Yes We Camp sur site avec un salaire de 1000€. Aujourd'hui, on s'est un peu augmenté-e, et avec nos salaires actuels dans les Grands Voisins de l'époque, ça ne passerait pas économiquement.

Ce sont des projets qui structurellement ne s'autofinancent pas et ne doivent pas avoir vocation à s'autofinancer parce que ce n'est pas vrai que dans l'ESS on peut faire mieux à règles constantes, il faut avoir une modification du modèle organisationnel. Donc nous, on réclame que chacun de nos projets ait une part d'autofinancement (qui est liée au mécanisme que je viens de vous expliquer), et une part d'accompagnement financier par des financements extérieurs, si possible publics, éventuellement privés. Et c'est très important que la Ville, l'État, la préfecture, la Métropole soient engagés dans

la gouvernance et dans le cofinancement de ces projets. Parce que ça les oblige à les regarder. Sinon c'est trop facile de se mettre un peu à distance et de nous voir comme un objet totem en disant "Ah oui ce lieu... bon iels font un peu ce qu'iels veulent mais oui c'est super". Mais en fait nous on ne veut pas avoir une bonne note dans les magazines, on veut que ce soit un processus transformatif de l'action collective, à laquelle participent et même ont un rôle d'animation ceux qui sont en puissance de l'art politique. De la part des financeur-euse-s public-que-s, on n'attend pas seulement de l'argent, on attend aussi qu'iels prennent part. Et, derrière, la vie d'un projet sera d'autant plus intense si on a de bons maillages avec les autres canaux de politiques publiques, les centres sociaux, les écoles. Et donc c'est des projets qui ne peuvent globalement pas se faire sans l'implication au moins municipale, voire des autres collectivités sur des démarches de formation, etc.

Structurellement, c'est important d'avoir cette participation publique, et nous on aime bien quand elle est à 30 ou 40%, ça permet de garder le centre de gravité société civile, on n'est pas dans un mandat de pilotage par la Ville, on est dans une initiative qui reste issue de la société civile et dont l'économie et le risque économique est porté principalement par nous mais avec ce complément de financement qui est à hauteur d'un tiers.

À Coco Velten : 200 000€ de subventions par an pendant les 6 années d'existence du projet, soit 1/3

En complément, dans le budget, il y a encore la commercialisation des espaces et l'accueil des groupes. Louer les salles, c'est bien, on avait des salles assez grandes de 200-250 personnes.

Chacun-e a aussi un apport spécifique, par exemple la résidence d'hébergement d'urgence a de toute façon un-e veilleur-euse de nuit, et cela assure la sécurité du site, qui est donc portée sur le budget de la résidence."

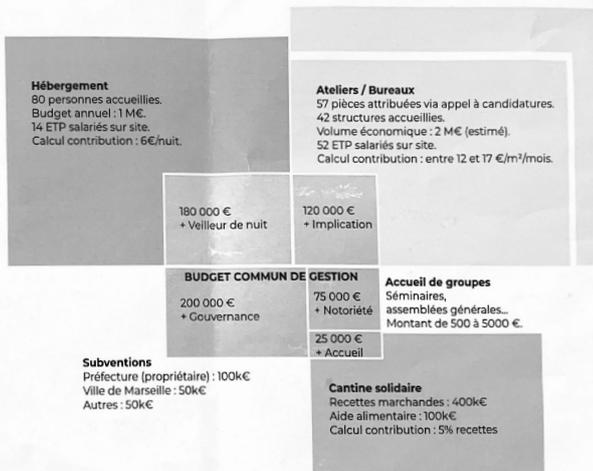
Représentation graphique de modèle économique Exemple de Coco Velten - Marseille - 2018 - 2023

*PIB : 3 M€/an.
Budget annuel de gestion : 600 000 € soit 150 €/m² pour 4000m²
Autofinancement : 1/3, subventions : 1/3

Investissement : 1M€ soit 250 €/m²

PIB global (sur 6 ans) : 18M€
Coût global invest+gestion : 4,4 M€
Invest. / coût global : 18%
Sub / coût global : 36%
Sub / PIB global : 9%

Dépenses
Staff : 50%
Fluides et technique : 30%
Générosités : 10%
Structure : 10%



YES WE CAMP
Ecole de la Résilience
1er octobre 2024 - Nicolas Dètrie

DOCUMENT DE TRAVAIL DIFFUSÉ PAR NICOLAS DÉTRIE

"Manger, s'habiller, s'amuser, s'occuper des enfants, des personnes plus fragiles, des malades... Notre pari, c'est qu'il est **possible de pourvoir collectivement à une partie des besoins de chacun-e s'il y a de bonnes dispositions spatiales et organisationnelles** pour le faire.

On a la conviction que le **spatial crée le social** : c'est une certaine organisation d'un endroit qui va générer une sorte d'attitude collective. Dans nos lieux, on cherche à faire en sorte que tout le monde trouve sa place et que ça se passe bien naturellement, que ça crée cette volonté d'implication.

Dans la logique d'une économie contributive, tout le monde doit être engagé à prendre part au projet global, donc participer aux **instances de gouvernance**. Pour tout le monde (une centaine de personnes), il y a une question d'**engagement moral à prendre part**. Est-ce qu'on prend une entreprise de ménage ? Comment on s'organise ensemble ? Tout le monde aussi était invité à faire des petites séquences de 2h de service au bar parce que la cantine de Coco Velten, c'était vraiment le réacteur social de lien.

Quelque chose qui est important, c'est les **temporalités**. Comme on est pauvres, soit on prend des endroits un peu tout pourris dont personne ne veut, soit c'est des endroits qui sont en transformation et dont on sait qu'ils sont disponibles pendant un certain temps : conventions d'usage, gratuité. Dans l'espace conventionnel, on ne pourra pas suffisamment inventer pour réussir la transformation écologique, sociale. Il faut modifier des règles et nous la principale **modification de règles conventionnelles** qu'on a dans nos lieux c'est qu'on ne paye pas l'espace. Nous, on le fait payer pour payer le budget de gestion, mais on ne paye pas un-e propriétaire. Et donc quelque part, il suffirait d'avoir des **espaces mis à disposition gratuitement** pour qu'il se passe un paquet de trucs. Parce qu'on peut miser sur l'envie d'implication qu'on a et qui existe dans notre monde. C'est peut-être pas tout le monde, mais globalement, on est suffisamment informé-e des impasses climatiques ou sociales pour que dans une bonne partie des cas, ça génère une envie de faire quelque chose et de ne pas subir, toujours agir.

On a ces lieux mis à disposition gratuitement pendant un certain temps, et comme ce certain temps, c'est rarement 50 ans, on est obligé-e de travailler des modèles d'investissement qui sont sur des **durées assez courtes**, de 3 ans, 5 ans, 6 ans. Ce qui est presque irréaliste dans la tête des architectes et des comptables. Nous, quand on s'engage sur un projet, on sait qu'on sera là 2 ans et qu'on va mettre de l'argent au début. Or, notre comptable amortit cette dépense sur 10 ans, parce que c'est les règles. En école d'architecture, on apprend à construire pour toujours, on apprend pas à s'adapter à une durée.

Nous on raisonne en €/m²/an, sur des séquences courtes : il faut savoir travailler de 3 ans en 3 ans. Quand bien même aujourd'hui vous nous donneriez un bâtiment pour 50 ans, on travaillerait encore par des séquences courtes parce que ça crée une forme d'énergie et ça permet de ne pas attendre un an et demi pour avoir discuté d'un projet et peut-être le faire. Nous on donne la **priorité à l'action** et après on pilote, et ça, les séquences le permettent.

Et donc sur un projet, on va regarder le coût d'investissement parce qu'il y a toujours une part d'investissement, il faut toujours mettre de l'argent au début. Ce n'est pas de l'investissement sur 25 ans, c'est sur 3 ans ou sur 5 ans. Ce que l'on regarde, c'est le coût global de gestion du projet sur 5 ans, sur 3 ans, et on fait en sorte que le coût d'investissement représente au maximum 20% de ce coût-là. Sinon ça veut dire que c'est trop cher et qu'il n'y a pas d'écologie. Si c'est trop cher de rentrer dans un lieu pour en faire un usage trop court, on n'est pas dans la justesse de ce qu'on propose, donc il y a ce curseur qui est important.

Sur Coco Velten, c'était 1 million d'euros de travaux au début. Ce qui correspond à 250€/m², contrairement aux coûts habituels de rénovation de 1 000 à 2 000€. Car ce ne sont pas les mêmes travaux. Nous on fait des travaux pour un usage sur 5 ans, ce ne sont pas des travaux pour refaire la toiture et les façades.

“Il y a aussi des logiques de levier qui sont intéressantes à regarder en se disant la quantité de subventions qu'on a reçues pendant les 5-6 ans de Coco Velten, combien elle a produit d'économies, au global ? Si on prend le PIB de Coco Velten, c'est x10. Les 200 000€ qu'on avait péniblement été chercher chaque année ont produit cette mixité d'usage et toute une série d'externalités positives.”

QUESTIONS AUX INTERVENANT·E·S :

Q : C'est vous qui investissez ?

N.D. : Nous ne sommes pas des entrepreneur·euse·s, nous n'avons pas de capacités à investir, nous n'avons pas de fond de commerce et nous ne pouvons pas nous rémunérer en vendant le fond de commerce à la fin car nous partons sans rien. On n'est pas dans cette logique là. Donc on demande à ce qu'il y ait une part importante de l'investissement qui soit porté par les propriétaires et la puissance publique. Puis on les incite à garder ce qui a été développé, pour que ça devienne des ressources, des communs.

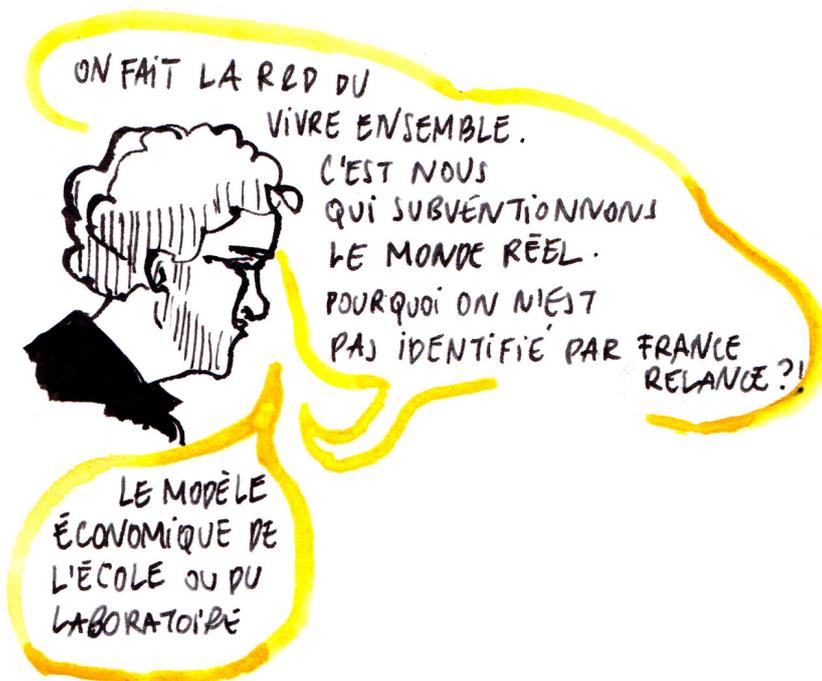
J.V. : Au-delà du modèle économique, les réciprocitys permettent de considérer les parties prenantes non-salariées avec une reconnaissance sur leur importance économique et communautaire. Les réciprocitys font partie intégrante de la gouvernance.

Q : Quels sont les effectifs des équipes qui travaillent sur l'animation de la communauté ?

N.D. : Une petite dizaine de personnes. Dans nos projets, on va de 1 personne à 8-10 selon la capacité à agir. Pour créer la communauté, il faut des stimulations, pour que les gens aient envie de venir. L'activité crée de l'élan. Donc nous agissons par stimulations jusqu'à ce qu'il y ait une forme de relais et qu'on se fasse dépasser, et là c'est gagné. Pour le projet Résilience, je dirais qu'au moins 5 ou 6 personnes sont nécessaires, avec des blocs programmatiques qui amènent leurs propres ressources attractives (exemple du restaurant qui travaille naturellement sur les liens).

Jérémy Virgo (La Myne) : Dans le modèle économique, les réciprocitys sont importantes à considérer, c'est rarement évoqué dans les modèles économiques.

N.D. : Je suis complètement d'accord. Nous préparons des grilles/matrices de réciprocity pour l'engagement et l'investissement, pour être en mesure de les compter et de les rendre visibles. Si on veut rester en co-contribution, toutes les acteur·ice·s doivent être considéré·e·s dans le modèle économique. Comment on rapporte le temps investi bénévolement au temps de travail salarié, par exemple?



CR: LOU HERRMANN



CR: LOU HERRMANN

ÉCHANGE COLLECTIF

L'ORGANISATION DE LA DISCUSSION COLLECTIVE REPOSE SUR DEUX ÉLÉMENTS : LA CONNAISSANCE DU PUBLIC PRÉSENT, L'ANIMATION CIBLÉE DES ÉCHANGES ET LA SOLlicitATION DE LA PAROLE AFIN DE PERMETTRE À CHACUN·E DE PARTICIPER.

SAMUEL HEVIN

Accompagne des CAE (des coopératives d'activité et d'emploi) dans le dialogue social. Expérience de 15 ans comme salarié chez Alterconso.

"Q : Comment le modèle coopératif permet de faire travailler ensemble des acteur·ice·s qui ont des intérêts divergents ?

S.H. : Dans une SIC, comme par exemple avec les paniers "Fruits et légumes" de la coopérative agricole Alterconso, tout le

monde est "associé·e", (non pas client·e / fournisseur·euse) souvent avec des parts de société. Tout le monde a des intérêts divergents : les acheteur·euse·s, les producteur·ice·s, les salarié·e·s du dispositif. Toute la difficulté de l'organisation est de **concilier ces intérêts divergents**, pour que ça puisse fonctionner correctement. Il faut que tout le monde ait intérêt à ce que dans l'ensemble cela fonctionne, pour qu'elles s'y retrouvent, individuellement. À la différence d'une SCOP, qui est

une organisation qui appartient aux salarié·e·s, où il n'y a donc pas de notion d'intérêts divergents mais une participation à la gouvernance. Aujourd'hui, dans les organisations ESS, le dialogue social, la manière de travailler ensemble reste un impensé. Surtout dans les organisations où ça va vite, on mêle souvent ESS, projets cool et précarité. Or, il ne suffit pas de s'investir dans l'ESS parce que cela correspond à ses valeurs, il faut aussi construire un équilibre, une stabilité : quelles sont les conditions de travail, de

rémunération ?

VALERIE COLOMB (Sciences Po Lyon) : on observe chez nos étudiant·e·s qui travaillent dans ce type de projets ESS (ex Coco Velten) : "c'est super pour terminer une formation mais à un moment c'est pas possible économiquement, il faut payer le loyer". Or, vivre à Paris avec 1000€/mois... Autre exemple, on dit - aux filles surtout - : super un métier qui a un sens... Or, cela ne fonctionne pas à long terme économiquement. Il faut donc comprendre ces espaces-là comme un complément à la **formation**.

Car jusqu'où va la réciprocité ? Est-ce qu'on est corvéable à merci ?

Il y a une vraie difficulté dans l'ESS, une dimension décevante. Comment articuler ces lieux très intéressants pour l'apprentissage avec les institutions comme l'Université ? Comment transposer ça vers des lieux beaucoup plus structurés, peut-être plus classiques ? Le modèle économique, c'est aussi comment on respecte les gens qui y travaillent.

ALAIN MILLE (La Myne) : dans un projet collectif, chaque modèle économique individuel est important à prendre en compte. Si les projets individuels sont trop fragiles, ça ne marchera pas. Et toutes les bénévoles n'ont pas un projet solide... Nicolas Détrie, est-ce que cette dimension a été évaluée dans vos projets, par exemple pour Coco Velten ?

sécurisation des personnes et de leur parcours bénéficie au lieu. Ceci a plus ou moins bien fonctionné, bien pour certain-e-s, moins bien pour d'autres.

Q : Vous avez mis en place un modèle économique basé sur le prix libre. Comment ça fonctionne ?

N.D. : oui, c'est un problème les salaires bas. 2000€ à Paris, c'est bas. À cela s'ajoutent les questions d'épuisement, de turnover : on a beaucoup d'arrivées, de départs, de retours. On ne cherche pas à être un collectif fixe : on fait la **R&D du vivre-ensemble**. C'est nous qui subventionnons le monde réel qui a tant besoin de faire une vraie recherche dans le vivre ensemble à 8 milliards sur cette planète, donc atteindre une certaine **adaptabilité**. Et on nous dit "vous coûtez cher, vous demandez 200 000€ / an de subventions pour Coco Velten" alors que c'est un lieu **d'élaboration du vivre-ensemble** avec énormément de bénévolat et de recherche de solutions alternatives. On devrait être identifié par France Relance comme une solution d'investissement, c'est nous qui préparons un changement systémique sur plusieurs décennies. À quel point on préfigure les alternatives économiques et sociales ? Comment faire reconnaître cela ? Afin d'être dans les conditions soit d'une école, de l'apprentissage, soit d'un laboratoire. Et on demande rarement à une école ou un laboratoire de s'autofinancer. En tout cas nous on n'y arrive pas. Et quelque part on est coupable d'y arriver. Parce que ça ne permet pas de dire que c'est impossible d'y arriver comme ça.

DIANE DUPRÉ LA TOUR, fondatrice des Petites cantines : Les Petites Cantines sont des restaurants dans lesquels on se met volontairement en situation très inconfortable car on ne sait jamais exactement qui va venir cuisiner, ce qui sera dans l'assiette, on ne sait pas comment sera interprétée la recette que l'on aura, on ne sait pas à côté de qui on va être assis-e. Et nous, on ne sait pas combien on aura dans la caisse à la fin de la journée. En revanche, les charges, on les connaît : les salarié-e-s en CDI, les loyers, l'approvisionnement bio et local, etc... Et pourtant à notre grande surprise, ça marche.

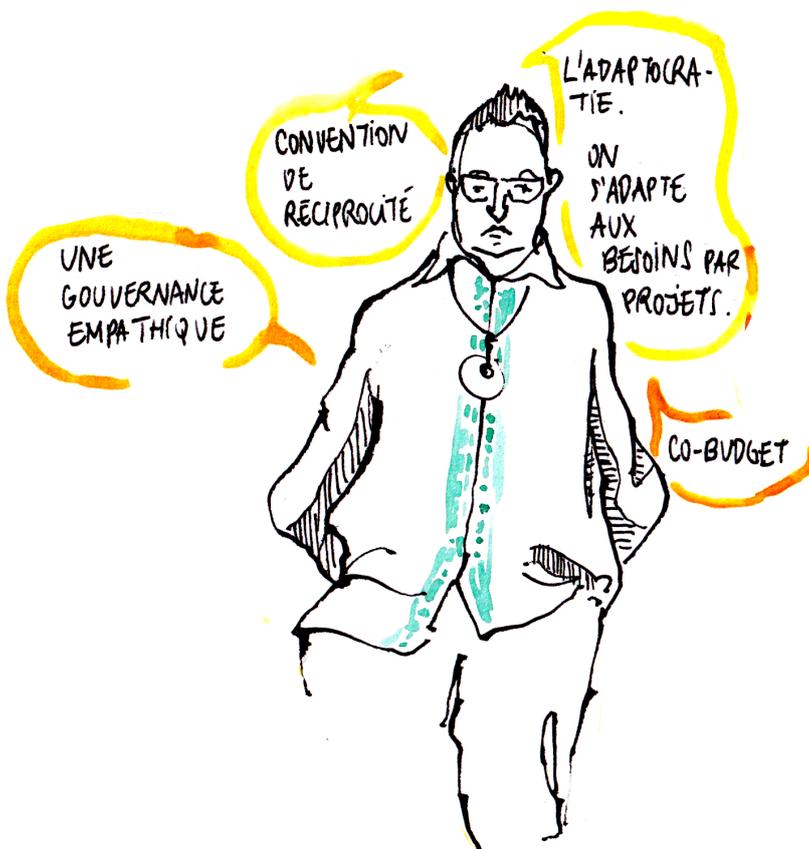
Quelques mots sur le **prix libre** : j'ai 4 enfants (avec les coûts que ça représente), je vois très bien les difficultés, ce que ça signifie, quand on dit "engagez-vous dans l'ESS". Ce qui m'a beaucoup aidé, c'est **l'effectuation**. Soit on fait sa liste de courses puis on cuisine, soit on part de ce que l'on a dans le frigo pour faire le repas, ça peut être tout aussi bon et moins cher. Nous, on a démarré par l'effectuation. Concrètement, j'ai travaillé sur ma perte acceptable. La question était : qu'est-ce que je suis prête à faire, qu'est-ce que je peux me permettre de perdre. Et non pas : qu'est-ce que je gagne, qu'est-ce que je perds (vision utilitariste de l'ensemble de nos modèles). J'étais prête à donner un an de ma vie, tout en gardant une deuxième année pour rebondir en cas d'échec. Or, ça a marché, le modèle a pu se construire. Cette démarche m'a amené à considérer la **question des limites**. D'habitude on voit les limites comme une fin, mais on peut les voir comme une fondation. Par exemple, dans l'Antiquité, pour construire un temple, on commence par en tracer les limites. Aux Petites Cantines, on a fait un séminaire sur les limites. Les limites personnelles, les limites du concept de notre projet, les limites du fonctionnement en réseau (plutôt qu'une logique entrepreneuriale). Le fonctionnement en réseau permet de fonctionner en labo et en connaissance mutuelle, c'est aussi une meilleure preuve du concept. On connaît notre limite, on s'affranchit du besoin social qui est colossal. On s'est

J.V. : quand on pense ces différents lieux et usages, il faut vraiment penser R&D pour imaginer des **structures alternatives** (ex SCIC & SCOPs) qui peuvent faire jurisprudence. Je pense par exemple au CDI communautaire : plusieurs personnes pour une tâche commune partagée. Il faut regarder en dehors du milieu traditionnel pour trouver un modèle économique pertinent.

Sylvia Fredrikson : un exemple de la Myne : ce n'est pas un lieu qu'on finance mais des projets (de société), portés par des personnes -> création d'Oxamyne (CAE) entrepreneur-euse-s salarié-e-s dans la CAE. Ceci exige un grand investissement personnel (être en mesure de faire tourner sa propre machine) mais la



CR: LOU HERRMANN



lancé dans le projet de monter 50 restaurants, ce qui représente 5000 convives. C'est notre point de bascule, notre *tipping point* . Il faut atteindre un niveau d'attraction sans être un méga truc. Et si on veut attirer des talents et des gens diplômés, malgré l'absence d'un gros salaire, il faut savoir être attractif sur d'autres questions : sur les **conditions de travail** (P.ex. les semaines courtes), l'**implication** avec l'employeur-euse, l'égalité, l'**autonomie**, la clarté des missions, etc. Un niveau de **transparence**, d'ouverture, d'honnêteté, y compris en reconnaissant nos insuffisances, nos défauts. Cela nous permet d'avancer de manière viable.

Pour terminer, j'aimerais tirer mon chapeau à toutes les personnes qui ont rejoint notre aventure et qui ont su en porter le risque. Beaucoup de personnes très emphatiques nous rejoignent par goût du métier. Mais ce projet n'aurait pas pu se développer si l'on n'avait pas aussi des gens hyper structurés équilibrant la gestion de l'exploitation et le développement, équilibrant le projet de société avec une vision plus utilitariste du développement de la société. C'est dans le respect de cette tension-là, dans notre capacité à accueillir ce tiraillement et à apprendre à vivre avec que finalement le projet a pu se construire.

60-80 % de nos frais sont couverts par le prix libre. Le reste est couvert par les privatisations, les team-buildings, etc. Aujourd'hui, la bonne question à se poser est : "Quelles sont les conditions à réunir pour que le prix libre soit une réussite ?"

Lorsqu'on a dit qu'on allait monter le projet de Petites cantines, on nous a dit que ça n'allait pas marcher à cause de : problèmes d'hygiène (car cuisine participative) ; problèmes de personnes bénévoles disponibles, etc. Or, aujourd'hui, rien de tout ça. Aucun problème d'hygiène (tous les restos ont la note maximale après les contrôles, et notre impact va même au-delà parce que tous les jours nous rappelons aux convives les bonnes pratiques d'hygiène), aucun problème de manque de personnes en cuisine non plus. (On peut avoir de temps en temps moins de personnes que prévu, mais on a appris à naviguer avec ça.) En revanche – le **prix libre, dont on pensait qu'il serait un facteur attractif, est un frein** . Parce que c'est beaucoup plus facile d'être dans une **relation de dette** ("Combien je te dois ?") que d'être dans

une **relation de don** . C'est beaucoup moins impliquant, relationnellement, et c'est peut-être pour ça qu'on a bâti l'économie dans laquelle on est aujourd'hui. Le don va chercher dans de l'intime, qui a été relégué dans la sphère privée. Moi, je questionne ça. Ici c'est un lieu public, et c'est un lieu d'intimité. On fait parfois des associations d'idées qu'il faut questionner. Sortir de la relation de dette pour entrer dans la relation du don, c'est compliqué. Pour être sûr que ça ne marche pas, il faut être en mode hyper stress et contrôle. Par exemple : si quelqu'un-e donne 2€ pour un repas et je me dis pour moi-même "Merci mais si tout le monde faisait comme ça..." – fatalement ça va sortir de tout mon comportement non-verbal. Ou bien, si vous me demandez comment ça marche, le prix libre, et moi, en regardant la manière dont vous êtes habillé, je vais vous présenter les choses d'une certaine manière... Ou au contraire, si je vois quelqu'un-e de mal habillé-e, je vais peut-être ajouter mes propres croyances... Donc on essaie au maximum d'avoir un tableau explicatif dans toutes les cantines, ce qui permet que les éléments verbaux ne viennent qu'en second lieu, si vraiment la personne n'a pas trouvé suffisamment d'informations dans les ancrages qui sont mis là. Et ensuite, la recommandation à la personne qui tient la caisse, c'est : "mets ton énergie dans la **relation** , et non pas dans le fait de boucler ta caisse parce qu'il faut que tu aies tant à la fin de la journée, etc. Parce que si tu fais en sorte que la personne soit accueillie comme elle est, si tu l'aides à valoriser tout ce qu'elle a apporté, les initiatives qu'elle a prises... c'est ça qui compte. Et ne t'occupe pas de l'argent." **De la création de richesse relationnelle va découler la création de richesse économique** . La création de richesse économique, ce n'est pas "donner plus" mais la **fréquentation** . Faire revenir les gens plutôt que de faire en sorte qu'ils donnent plus s'il y en a moins. Il faut qu'ils viennent et vivent une bonne expérience, bonne jusqu'à la caisse. Qu'ils soient heureux-ses d'avoir donné peu s'ils souhaitaient donner peu. Quelque soit la raison derrière. Peut-être que j'ai choisi de donner peu parce que ça n'était pas bon, ou qu'il y en avait peu, ou qu'il n'y avait pas de viande, ou qu'il y avait un-e convive attachant-e, ou parce que j'étais de mauvaise humeur ce jour-là, et c'est OK. Peut-être que je vais donner plus en début de mois et moins en fin de mois, peut-être que je vais donner peu pendant un temps mais au moment de Noël je vais sortir les étretnes...



CR: LOU HERRMANN



CR: LOU HERRMANN

on ne sait pas. Parfois le frein c'est de se dire que "si on met les repas à prix libre, les gens vont abuser". Mais si tu dis ça, c'est déjà que le prix n'est pas libre, en fait... parce que le prix libre, à partir du moment où la personne a donné quelque chose, elle a respecté la règle du jeu. Et qu'est-ce qui se passe dans ta tête pour que tu te dises ça ? Oui, il y a de l'abus aux Petites cantines, mais c'est plutôt quand les gens se servent trop puis on jette la moitié de l'assiette, par exemple, et ça, c'est pas OK. Mais autrement, **le prix libre veut dire qu'il n'y a pas d'abus possible.** C'est uniquement le **travail sur son rapport à l'argent** - ça nous fait **sortir d'une vision du prix juste** (et ça n'a rien de juste de donner 2€ pour entrée/plat/dessert/café à volonté alors que tout est bio, etc.) pour entrer dans un **prix beaucoup plus relationnel.** Il ne s'agit pas de moraliser l'économie mais de **mettre l'économie au service de la relation.** Et il ne s'agit pas de questionner notre rapport à la solidarité (prix solidaire VS prix pas solidaire, moi je n'ai jamais compris ce qui était solidaire dans les prix...). Il s'agit de questionner notre **rapport à l'incertitude.** Parce que l'argent, c'est une surface de projection. Tout comme un projet - les Cantines ont été pour moi au démarrage une surface de projection. Aujourd'hui, je considère qu'on n'a pas une bonne expérience en caisse, parce qu'on a reproduit une expérience de caisse de supermarché avec nos petits moyens associatifs. Où les gens ont exactement les mêmes attentes et les mêmes comportements. Légèrement adoucis, légèrement verdés, mais il faut quand même un peu que ça aille vite, etc... Ce n'est en rien une caisse de résonance de ce qui a été donné et reçu. Il faudrait repenser cette expérience de manière beaucoup plus poétique. Par exemple, que les gens aient une occasion de prendre 5 à 10 minutes, pourquoi pas avec du faux argent, pour conscientiser les réflexes intériorisés. On a besoin de connaître nos réflexes par rapport à l'argent pour créer des règles, pour calibrer les choses et utiliser enfin l'argent comme un moyen et non pas comme une finalité. On n'est pas tous-te fait-e du même bois. Certain-e-s se basent sur un modèle micro (prix des aliments, la qualité, etc), d'autres vont faire des Robins de bois, vouloir équilibrer la société...

Q : À destination de la jeune génération : Vous qui êtes en phase de formation, est-ce que vous voyez

autour de vous des modèles qui vous inspirent/ interpellent ?

Constance Tourte (CIFRE Ville de Lyon): Je n'ai pas trop entendu le mot "**autogestion**", que j'entends souvent dans des lieux de lutte. Un mot assez fort mais qui vient rompre avec beaucoup de choses qui ont été dites aujourd'hui, qui vient rompre avec un modèle capitaliste dont j'ai entendu beaucoup d'éléments de langage avec un petit vernis ESS depuis le début de la journée. Mais je ne sais pas comment ce principe d'autogestion pourrait venir enrichir les échanges d'aujourd'hui. Autrement que de nous obliger à questionner dans quel monde on évolue et quel monde on veut laisser aux générations futures. En rupture forte avec ce qu'on propose et aussi en rupture forte avec nos institutions. Je fais l'expérience de l'autogestion dans mes activités militantes dans des lieux qui se revendiquent de la mouvance anarchiste, des ZAD, des lieux d'oppositions aux grands projets inutiles et destructifs, à St Soline, par exemple. On y passe, on y agit sur ce qu'il faut à l'instant T en donnant de notre attention et de notre présence, avec peu d'aspects monétaires en jeu. Il y a beaucoup de personnes au RSA, au chômage, avec des modèles économiques individuels fragiles, donc on en parle peu et on se contente d'agir avec ce qu'il y a. Je ne connaissais pas le mot "effectuation" mais il y a de ça : bricolage, récupération, comment faire avec les contraintes du moment. En autogestion, avec un **principe de confiance fort**, un principe de "celui ou celle qui fait a d'une certaine manière raison de faire"... Et ça fonctionne plus ou moins bien, ça discute beaucoup.

Manon Feuillet (Étudiante - Master Sociologie - Développement local) : Même si les projets de 3-5 ans ne sont pas forcément mobilisateurs et la question de la pérennité se pose, la jeune génération considère que ces projets sont intéressants malgré tout, car on est dans une société où l'incertitude est devenue permanente.

Sophie Lambert (Étudiante Science Po / Alternance Cité Anthropocène) : On est dans un moment d'incertitude et les projets qui incitent à agir maintenant nous parlent. Mais ils peuvent s'essouffler vite si le modèle individuel est trop précaire."

LES HALLES DU FAUBOURG POUR L'ÉCOLE URBAINE : IMMERSION DU PROGRAMME DANS UNE EXPÉRIENCE D'URBANISME TEMPORAIRE



UNE BRIQUE TRÈS INSTITUTIONNELLE A PU ENTRER DANS UN PROJET ORGANIQUE



PARTAGER LE RISQUE POUR PARTAGER LA GOUVERNANCE

CR: LOU HERRMANN

RETOUR SUR LE PROJET DES HALLES DU FAUBOURG :

Questions sur l'expérience des Halles du Faubourg à destination de FRANÇOIS PIROLA (École urbaine de Lyon), ROMAIN WEBER (La Taverne Gutenberg), ISABELLE CHENEVEZ (Intermède)

R.W. : La halle de 1600m² vide a été présentée par Duval Immobilier. Pour nous, structure de projets culturels, ça a été une opportunité d'amener des artistes et de développer un tiers-lieu avec d'autres acteur-ice-s. Rencontre avec l'École urbaine de Lyon (F. Pirola), Intermède (Thomas Poisson). Intermède est intervenu...

I.C. : On a permis l'installation de 15 artisan-e-s/créateur-ice-s venu-e-s chercher un lieu abordable. Au final, ça leur a donné envie de poursuivre dans ce type de lieux. Ce fut une rencontre entre les structures et les personnes. Pour nous, ça a été le premier projet démonstrateur. Le modèle économique s'est construit au fur et à mesure, il n'y avait pas de modèle au départ. Aujourd'hui l'occupation temporaire et la création de tiers-lieux sont devenues notre métier : on est gestionnaire de deux lieux.

C'était parfois difficile : relationnellement, au niveau du bâtiment... Tout ça sur un temps très court de deux ans. Pour nous ça a été l'amorce de quelque chose de plus important, il fallait faire avec ce qu'il y avait, cette idée de l'effectuation me parle. Aujourd'hui, au niveau de notre entreprise coopérative, on est dans cette tension entre "avoir un projet d'entreprise qui soit robuste" et des conditions de travail correctes. Tout ça dans une économie fragile, il faut composer avec en permanence.

Valérie Disdier (Ecole urbaine de Lyon / Cité Anthropocène) : Pour rappel des données du projet Les Halles du Faubourg :

propriété privée

pas de loyer
convention d'occupation faite avec La Taverne Gutenberg

les acteur-ice-s veulent amener des publics : investissements nécessaires pour faire un ERP

R.W. : Dès le départ, le projet était fragile car la durée initiale d'occupation était de 6 mois.

Au final le modèle économique : 30-40% de subventions (Ville,

Métropole, Région, projets de développement de quartier, action culturelle, EUL)

50-60% des recettes étaient liées au bar et aux privatisations (qui au départ ne marchaient pas, puis toutes les entreprises voulaient venir faire leur événement aux HdF). Le reste du budget : les adhésions (autour de 4€)

Budget annuel 200-250 000€

F.P. :

Il y a eu un fort investissement de l'État (à l'époque l'un des programmes d'investissement d'avenir (PIA), ancêtre de France 2030).

L'un des cinq "instituts de convergence", programme de 8 ans autour d'un sujet majeur de la société française articulé autour de la recherche universitaire, du débat public et de la formation doctorale.

Ce fut un projet expérimental porté par tous les établissements du site Lyon / St Etienne, l'objectif de faire de la recherche/débat/enseignement hors de l'université : d'où le choix de l'**urbanisme temporaire** partagé avec d'autres structures, avec soutien financier de la mise en place ERP des Halles de Faubourg. La cohabitation a stimulé l'activité de l'École.

Ça a été la confirmation qu'un **projet/objet très institutionnel peut aussi entrer dans une démarche d'hybridation** avec d'autres structures

R.W. : À propos de la gouvernance, nous avons observé que **ceux qui maîtrisent les activités lucratives du lieu ont un droit de parole un peu plus important que les autres.**

La Taverne Gutenberg a pris le risque de s'endetter auprès des fournisseur-euse-s de bière mais avait la main sur le bar et les privatisations. Donc on a fini par avoir le dernier mot. C'est une réflexion à mener : **comment équilibrer entre les structures la prise de risque ?** Pour qu'il n'y ait pas une structure qui prenne le risque de se retrouver en difficultés à la fin. Penser à une **gouvernance partagée** avant de démarrer le lieu.

I.C. : C'était très rapide, on n'a pas eu le temps de préparer, prototyper, construire une gouvernance. Il faudrait plus de temps pour tester, expérimenter.

SIMON
SARAZIN

CR: LOU HERRMANN

UN COMMUN, C'EST QUOI ?

SIMON SARAZIN – CHERCHEUR INDÉPENDANT, CONTRIBUTEUR AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNS ET DE LEUR INFRASTRUCTURE

"Un commun, c'est une ressource produite collectivement par une communauté d'acteur·ice·s hétérogènes et gouvernée par des règles qui assurent sa survie et garantissent son caractère ouvert et partagé.

Je vais parler des **appels à communs** et de mon expérience dans différents dispositifs. Je suis entrepreneur salarié en coopérative d'activités et d'emploi depuis 10-15 ans. Je suis entrepreneur, salarié, mais aussi contributeur salarié au sens où je contribue à des objets au sein desquels je suis impliqué dans la gouvernance. Par exemple, je suis impliqué dans un café-auberge participatif, en tant que bénévole

pour l'instant, mais nous cherchons un modèle de rémunération pour celles et ceux qui participent à ce projet collectif. Depuis un peu moins de dix ans, nous explorons des modèles qui entremêlent autogestion et rémunération. Ici je lève un tabou : celui de **parler de la possibilité de rémunération en système d'autogestion**. Dans ces modèles, on ne se projette pas comme salarié·e classique subordonné·e, on reste associé·e à la gouvernance.

Ces explorations ont été menées dans un collectif citoyen lillois qui ressemble au processus que vous empruntez avec ces résidences "École de la Résilience".

Il s'appelle Catalyst. Il était financé par la métropole de Lille à hauteur de 20 000€ par an, et nulles exigences ne nous étaient demandées en termes de résultats. Cela nous a permis de beaucoup et diversement explorer durant dix ans, et notamment d'organiser Les Roumics, un événement national situé à Lille. On y a abordé plusieurs thèmes : les tiers-lieux, les communs, comment vivent les communs, les communs et l'action publique. À chaque fois, nous tissions des choses et cela a beaucoup nourri nos expérimentations, nos recherches. Ce sont très souvent des réflexions collectives. Par exemple, en 2010, Florence Devouard est venue : cette française devient en 2006 présidente de la Wikimedia Foundation, en remplacement de son fondateur l'américain Jimmy Wales, désormais président d'honneur. Dès 2007, l'encyclopédie entre dans le top 10 des sites français, ce qui démontre que les peurs inhérentes au départ de Wales étaient infondées. On a également invité Bernard Stiegler qui nous a aidé à réfléchir sur les modèles de rétribution dans les collectifs. On a également créé la revue Imaginaire Communs.

Pour résumer, depuis 2010, je suis en recherche sur ces sujets, mais toujours avec d'autres, tout en expérimentant, en tant qu'entrepreneur et en tant que contributeur. Cela peut porter sur des tiers-lieux, des projets logiciels, etc, qui visent systématiquement à tenter de résoudre des problèmes que l'on vit au jour le jour.

J'ajouterai une remarque : il me semble important d'investir sur le temps long. Au fur et à mesure des années on voit que les choses bougent et que nous avons un impact réel. En ce sens, je pense à deux projets. D'abord Wikipédia, que je viens de citer, l'encyclopédie en ligne collaborative la plus visitée au monde. Et je pense également à la plateforme de jeu d'échecs en ligne Lichess. C'est le deuxième site d'échecs le plus fréquenté au monde, avec plus de 3 millions de parties jouées par jour, et créé par le développeur français, Thibault Duplessis, au sein d'une petite association. C'est sous licence libre, le site fonctionne grâce aux dons, il ne contient aucune publicité. Toutes ses fonctionnalités sont accessibles gratuitement. Ces deux exemples issus du monde contributif ou des communs, qui font la démonstration de la réussite, me guident dans mes recherches depuis dix ans. La question qui m'anime est la suivante : comment font-ils ?

Dans la même veine, je vais vous partager deux projets en développement : un logiciel libre de caisse pour gérer un café associatif. C'est en voie de résolution puisqu'à Lyon, une personne (installée initialement à la Réunion) a développé depuis 3 ou 4 ans un logiciel libre de caisse dédié à la gestion des cafés ou des lieux collectifs. Il vient d'obtenir un financement assez massif de 200 000€ du ministère de la Culture pour le développer, et pour qu'il serve également aux billetteries de tous les lieux culturels. **Que l'institution finance un logiciel libre est un modèle de financement très peu classique !**

Il y a un autre projet qui m'intéresse beaucoup : une plateforme pour rendre visible les solutions d'hébergement alternatif en s'affranchissant des incontournables Airbnb, Booking ou Leboncoin.

Comme vous le voyez, j'expérimente des **dispositifs de financement entre action publique et ce monde des communs**. Entre 2011 et 2014, j'ai travaillé sur un projet qui s'appelait Invest For Change, qui visait à développer une plateforme web facilitant l'émergence de projets environnementaux et sociaux et la mobilisation de toutes les ressources utiles à leur réalisation. L'idée était de créer une sorte de réseau social où toutes les collectivités, les fondations, etc., discutent ensemble autour de projets visibles, évalués et analysés publiquement. De facto, ce sont les institutions, les financeur-euse-s qui s'engagent et qui coopèrent pour financer les projets. Malheureusement, ce fut un échec. C'était porté par des gens qui avaient de gros enjeux financiers. Lever 10 000€ ne suffisait pas, les besoins portaient plutôt sur 100 000€. Je n'étais que contributeur, je n'avais pas les clés de la gouvernance.

Avec le collectif Catalyst, on a expérimenté plusieurs dispositifs de financement grâce à ces 20 000€ de la métropole lilloise. Notamment un dispositif où d'une part on répartissait équitablement cette somme auprès de tous les membres, et d'autre part chacun-e pouvait proposer des projets. Cette méthode qu'on a appelé **co-budget**, permettait d'arriver très vite à prendre des décisions sans passer trop de temps à se réunir. Trouver des solutions assez rapidement, a permis de décaler le pouvoir de décision d'une personne à un collectif. **Nul besoin de consensus** dans un contexte où plein de projets émergeaient : trois personnes étaient d'accord pour financer la plateforme d'hébergement, tandis que quatre autres s'accordaient sur le logiciel de caisse, etc. Certains projets réunissaient peu d'adhésion, mais en même temps, le foisonnement de ce qui émergeait était très vivant. Ce mécanisme est bien plus intéressant qu'un consensus acquis après quatre heures de discussion.

Un peu plus tard, en 2021, l'ADEME a lancé un dispositif qui est l'Appel à Communs, un des **rares dispositifs de l'État qui vise à ne financer que des communs**, c'est-à-dire des ressources ouvertes, accessibles à tous, donc sous logiciel libre ou sous licence Creative Commons. Ce qui est original dans ce **financement innovant**, c'est que d'une part, cela ne finance que des **projets ouverts**, contrairement à beaucoup de dispositifs qui financent des logiques le plus souvent fermées en termes d'accès à la connaissance. L'autre élément original est qu'on les a poussés à utiliser un **espace de documentation** où tous les porteur-euse-s de projets sont **visibles**. Donc ce qui est intéressant dans les communs, c'est que l'on voit toutes celles qui sont en train de travailler simultanément sur des sujets assez proches et apparaissent alors des connexions assez évidentes. La petite originalité en plus, c'est qu'ils ont mis en place un **forum de discussion**, qui permet aux porteur-euse-s de discuter. Ça ne marche pas très bien mais c'était une idée intéressante. Il y a quand même des choses qui se passent. C'est la première étape de cet Appel à Communs, qui a permis de financer quelques actions. Une quinzaine de projets entre 20 000€ et 100 000€ en 2022.

On a une seconde expérience, plutôt de financement entre lieux cette fois : un collectif des tiers-lieux du littoral. Sur la Côte d'Opale, où j'habite, nous avons 10 000€ à investir et on utilise le mécanisme de

cobudget : on donne 1000€ de droit de vote à chaque lieu. Je précise que ces lieux ne se connaissaient pas préalablement, et nous avons pourtant réussi alors que nous nous sommes peu réuni-e-s. Les actions étaient toutes assez pertinentes, bien que les projets n'aient pas pu tous aboutir.

En 2023, il y a eu une autre expérience qui me semble intéressante dans la région des Hauts-de-France, l'Apes : une association financée par la région à hauteur de quasiment 100 000€ pour développer des plateformes coopératives. Ce que j'ai trouvé intéressant dans les réflexions, c'est que la région et l'association locale ne voulaient financer que des projets qui émergeaient dans la région des Hauts-de-France. Elles ne faisaient pas le pari du déploiement. Une plateforme, si elle n'est pensée que pour le développement local, risque de manquer de contributeur-ice-s au niveau national voire international, et de ne pas tenir sur la durée. On les a poussées à regarder ce qui existait ailleurs, mais aussi et surtout à penser la plateforme qu'elles allaient développer sous une forme logiciel libre, sous une

forme ouverte pour accueillir la **contribution de gens extérieurs à la géographie locale**. Ce point n'est pas du tout dans la culture des institutions publiques qui peuvent avoir tendance à ne vouloir financer que des projets sur leur territoire. Alors que si je prends l'exemple de la fédération CoopCycle, une plateforme de livreur-euse-s à vélo, qui a démarré à Paris, elle est aujourd'hui utilisée au Mexique et il y a une vingtaine de coopératives. Et c'est autant d'acteur-ice-s qui viennent contribuer au logiciel pour son amélioration.

On a essayé également de lancer quelque chose dans les tiers-lieux : Adopte un commun. L'idée était de motiver les lieux à investir ensemble dans des communs en rendant visibles les solutions que l'on souhaitait développer. Pas simple de motiver les gens qui n'ont pas d'argent à investir ensemble sans avoir un peu d'incitation !

En 2023-2024, lors de la seconde édition de l'Appel à Communs de l'ADEME, les projets financés sont plus liés à des communs, au sens des communautés qui les

“Finalement, ce dont on a surtout besoin, ce n'est pas tant de l'argent public mais c'est d'apprendre à investir. Nous devons apprendre de Wikipédia par exemple, qui est de la coopération sans argent public. Pour cela, il faut **développer une culture de la coopération et de la mutualisation**. Par ailleurs, au-delà de l'argent, nous avons besoin du **temps** des gens qui s'impliquent, de la contribution des usagers.”

portent, avec des logiques qui sont moins opportunistes que lors de la première édition. Et un peu étonnamment à travers ce dispositif, c'est quasiment tous les projets que je vois être soutenus par l'Ademe. C'est le cas du projet de café-auberge dont je parlais plus tôt. Tous ces projets pourraient avoir un enjeu local. Ils ont la capacité de créer de l'activité économique notamment en direction de celles et ceux qui cherchent une transition en termes d'activité économique. Ce sont tout autant des **projets de retissage de la démocratie locale**. Il y a vraiment un **lien entre ces projets globaux et leur capacité à redéployer de l'activité économique située et de la démocratie locale**.

En septembre 2024, nous avons lancé un appel à communs dans les tiers-lieux, mais qui est un peu plus intelligent que le dispositif précédent dont je vous parlais, Adopte un commun. Ce n'est pas le dispositif de l'Ademe, c'est un appel à communs propre au sujet des tiers-lieux. On a réussi à faire un partenariat avec le groupement d'intérêt public France Tiers-lieux. France Tiers-Lieu met des fonds dans le développement d'une plateforme de réseau social pour dépasser l'approche de l'appel à communs de l'Ademe qui était un wiki. Un wiki, c'est bien pour documenter, mais cela ne fonctionne pas pour créer de l'interaction sociale. Alors

que notre projet est une plateforme basée sur OpenAtlas. Une logique basée sur Communecter mais développée par l'association OpenAtlas installée à la Réunion. Il y a un vivier de producteur-ice-s de communs à la Réunion ! La petite originalité par rapport à l'appel à communs de l'Ademe, c'est notamment l'ajout de la possibilité de dire en tant que tiers-lieu, je suis usager des communs que je suis en train de découvrir sur la plateforme. Et c'est une information qui est assez essentielle, voire capitale. Parce que si on se rend compte que vingt tiers-lieux utilisent déjà une solution, par exemple mon fameux logiciel d'hébergement pour une auberge ou la badgeuse du logiciel de caisse, cela engage d'autres lieux à adopter cette solution. Ensuite cela permet de penser : ce projet a déjà des utilisateur-ice-s, il est peut-être donc plus intéressant à financer. De même les porteur-euse-s de communs qui veulent être financé-e-s vont avoir tendance à dire à leurs usager-e-s de faire circuler l'information. À travers ces dispositifs de financement, pour peu qu'on les rende un peu intelligents, il y a plein d'externalités qui apparaissent, dont celle de documenter.

Finalement, ce dont on a surtout besoin, ce n'est pas tant de l'argent public mais c'est d'apprendre à investir. Nous devons apprendre de Wikipédia par exemple, qui

est de la coopération sans argent public. Pour cela, il faut **développer une culture de la coopération et de la mutualisation**. Par ailleurs, au-delà de l'argent, nous avons besoin du **temps** des gens qui s'impliquent, de la **contribution** des usager-e-s.

D'autres éléments encore : on arrive à mettre en place la possibilité pour les tiers-lieux qui investissent, de ne financer qu'un élément du projet plutôt qu'avoir une logique comme l'appel à communs de l'Ademe (au dépôt du projet, vous demandez 30 000€, vous êtes financé à hauteur de la demande). Dans le cas de l'appel à communs des tiers-lieux, on peut n'être financé que sur une brique spécifique. Cela oblige le ou la porteur-euse à rendre visible là où se situent ses besoins. Au fur et à mesure de l'arrivée des financeur-euse-s, ceux-ci coopèrent pour financer des briques qui sont en cours de développement au sein d'un même projet, plutôt que d'attendre avant de tout réaliser en bloc.

Pour 2025, on travaille également à l'évaluation qui n'est vraiment pas idéale. Cette évaluation permettrait d'abord une **auto-évaluation**, mais aussi de pouvoir **discuter** autour de l'évaluation. Avec l'idée que celles et ceux qui évaluent puissent discuter avec le porteur. Voir même qu'on puisse avoir plusieurs évaluations, et qu'on puisse **rendre visible les divergences d'évaluation**. Parce qu'en fait ce qui est intéressant c'est plutôt quand il y a une divergence entre un-e évaluateur-ice et le porteur de projet par exemple.

Nous travaillons à d'autres améliorations, notamment contacter très rapidement les porteur-euse-s de projets dès qu'ils développent, dès qu'ils déposent leurs projets sur la plateforme. Pour leur dire s'ils peuvent passer à la seconde phase ou non. Il nous faudrait des formulaires beaucoup plus légers, on y travaille aussi.

Et puis la plateforme va elle-même pouvoir se déployer, soit on va pouvoir créer plusieurs plateformes séparées (par exemple, avec les communs de la Communauté d'agglomération de votre communauté d'agglomération), soit une autre, "les communs des tiers-lieux". Mais ce qui est intéressant c'est que toutes les ressources vont être partagées. Donc peu importe si on utilise un nom de domaine ou un autre. C'est un énorme enjeu. Ou alors on a la possibilité de mettre tout le monde sur la même plateforme. C'est pourquoi, on commence aussi à réfléchir à une plateforme plus

globale des communs où l'on rende visible tout ce qui se passe. Et puis on a convaincu l'Ademe de réfléchir à transformer son dispositif, qui est pour l'instant très "ademien" !

Le but est que l'appel à communs des tiers-lieux puisse devenir un commun qui appartienne aux tiers-lieux, alors que pour l'instant, il est très poussé et financé par France Tiers-Lieux. Il va falloir **créer cette gouvernance partagée**. Mais, et c'est peut-être aussi une originalité dans la manière de penser les dispositifs de financement, il ne faudrait pas que ce soit le financeur qui évalue les projets mais un collectif, et que le financeur lui-même puisse être évalué.

On est également en train de produire deux kits : le premier pour lancer son dispositif facilement ; le second pour qu'une collectivité ait envie de mettre 100 000€ sur des communs et puisse directement intervenir sur l'appel à communs des tiers-lieux ou d'autres demain.

Je terminerai par deux idées : la première de Emma Ghariani (directrice de projet à la Direction interministérielle du numérique) qui exprimait l'idée qu'il fallait que les structures publiques s'adaptent aussi à ces communs et qu'il fallait peut-être commencer par financer les communs qui agissent plutôt que de toujours financer de nouveaux projets, des projets innovants qui partent de 0. Ne peut-on pas financer ceux qui sont déjà en route ? On oublie trop souvent celles et ceux qui ont travaillé bénévolement pendant des années à développer un projet. Et puis une seconde idée, celle de Nicolas Berthelot, responsable de La Fabrique des géo-communs de l'IGN, qui disait que les producteur-ice-s de communs sont rarement motivé-e-s par le bâton ou la carotte, ils ont d'autres motivations qu'il ne faut pas briser. C'est pourquoi il y a une finesse à avoir dans les dispositifs de financement."

“Tous ces dispositifs de financement ont besoin d'être expérimentés là où il y a vraiment besoin d'innovation, d'originalité, car finalement, il y a assez peu d'expérimentation au niveau national, et nombre de structures publiques notamment n'osent pas tester.”



CR: LOU HERRMANN

L'ÉVALUATION COLLECTIVE DE LA VALEUR

RAPHAËL BESSON – ECONOMISTE

Pour une culture des transitions, Raphaël Besson, 2024, est un ouvrage qui étudie le lien entre transition et transformation des récits, des imaginaires, des représentations.

"J'étudie les questions d'**urbanisme alternatif**, les formes d'urbanisme tactique, transitoire, culturel, avec une hypothèse de dépassement de l'urbanisme fonctionnaliste. Et dans ce cadre, j'observe des évolutions, notamment des politiques publiques, mais je ne vois **pas de transformation radicale du régime dominant de production urbaine**. Comment ce fait-il qu'il n'y ait pas de basculement ?

Il faut regarder différemment les territoires, l'économie, les rapports sociaux, **basculer en termes de représentations, d'imaginaires**. Alors les arts et la culture ont beaucoup de choses à raconter sur cette transition territoriale. Mais les politiques culturelles aujourd'hui travaillent à la transition de la filière culture, sur des logiques de décarbonation de la culture, donc sur la réduction des déchets par exemple, sur les déplacements des spectateurs, mais ne disent pas grand chose sur ce que font les arts et la culture pour la transition territoriale.

Il y a une accumulation des connaissances scientifiques, des écrits, des productions, des rapports.

Des productions qui concernent aussi le domaine de l'urbanisme, des analyses sur la nécessaire transformation des modèles d'urbanisme, mais qui ne parviennent pas à renverser ce régime dominant de production urbaine.

“Il y a trois grands récits : un récit mortifère de **l'effondrement** ; le récit du **prolongement** du régime dominant, disant que le régime actuel a les solutions pour répondre à ces transitions ; et une **rupture radicale**, ou du moins cette idée de se dire que collectivement on peut trouver des solutions créatives pour répondre à ces grands défis.”

Le point de départ de l'ouvrage, ce sont les objectifs zéro artificialisation nette (ZAN), qui posent l'hypothèse, dans une loi de 2021, qu'en 2050, on ne pourra plus artificialiser 1m² de sol. Il y a toute une série de réticences extrêmement fortes, et donc de questionnements quant à la façon de parvenir à ces objectifs.

La transition urbaine et territoriale est beaucoup moins une affaire technique, une affaire réglementaire, une affaire technologique, une affaire scientifique, qu'une affaire éminemment culturelle. Il s'agit d'abord et avant tout de travailler sur l'évolution de ces représentations et de ces imaginaires.

Les objectifs ZAN de zéro artificialisation nette, c'est une transformation radicale de toutes les représentations qu'on pouvait avoir, de la manière de penser et de projeter nos métropoles et nos villes. C'est la remise en cause de la maison individuelle, c'est la remise en cause de l'extension urbaine sans fin, c'est la remise en cause de cette idée que nos territoires sont fondés sur des logiques de métropolisation, de compétition, d'excellence, d'attractivité. C'est un nouveau rapport qu'il s'agit de penser avec le vivant humain, mais aussi non-humain. C'est cette idée qu'il va falloir apprendre à coopérer, qu'il va falloir créer une culture de la coopération, si on a des espaces qu'on doit partager, qu'on doit hybrider. Donc c'est une affaire culturelle, sur des représentations à faire évoluer de manière radicale par rapport à ce qu'on a pu connaître jusqu'ici.

D'où ces réflexions sur cette **nécessité d'une culture des transitions**. Quand on regarde ces liens entre art, culture et transition, on se rend compte qu'on a trois grands défis :

Le champ des *transition studies*, les études académiques qui travaillent sur les transitions, est encore largement focalisé sur des logiques d'analyse d'évolution des systèmes technologiques et énergétiques élémentaires, sur des formes de déterminisme technologique et il a beaucoup de difficultés à analyser ce que pourrait apporter les arts et la culture aux politiques publiques.

Les politiques culturelles se sont construites sur une logique d'autonomisation, d'hyper-spécialisation, de catégorisation. Selon Joëlle Zask, **tout ce qu'a fait le Ministère de la Culture depuis 30 ans c'est arracher les arts et la culture de la société**.

D'un point de vue politique, la question des transitions est une question complexe à faire atterrir dans le champ politique.

Mais on a une multitude d'approches culturelles des transitions, des acteur-ice-s qui essaient de **travailler sur la manière de fabriquer les villes et les territoires avec les arts et la culture**. Ce sont aussi des acteur-ice-s beaucoup plus informel-le-s, issu-e-s de l'ESS, des acteur-ice-s culturel-le-s qui s'ignorent : à travers la manière dont iels mettent en place des projets de territoire ou des projets de développement local, ce qu'iels font, c'est moins des emplois, ou la création d'une activité économique traditionnelle, que **participer à la transformation des récits de territoire, des imaginaires, des représentations** qu'on peut se faire sur ce qu'est a priori le développement local."

ANALYSE DU PROJET VALENCE-ROMANS, CAPITALE DES START-UP DE TERRITOIRE.

"En 2016, le groupe Archer, un groupe issu de l'économie sociale et solidaire, à Romans et à Valence, propose tout un projet selon le **principe du nécessaire réencastrement de l'économie dans la société, dans les territoires** (Polanyi). Pour avoir des fonds dans le cadre d'un grand appel à projets innovants, iels créent une espèce d'illusion, en appelant ça "Start-up de territoire", mais le projet n'a rien à voir avec la *start-up nation*. Ce projet, un projet on va dire économique au sens classique, est un projet en fait fondamentalement culturel.

Il s'agit de penser la figure de l'entrepreneur-euse de territoire qui produit avec les problématiques sociales, environnementales, locales. Ensuite, iels vont parler de citoyenneté économique : tout-citoyen-ne a priori a la possibilité de participer à ces processus de création d'entreprise de territoire. Alors iels vont créer des ateliers d'idéation qui vont réunir à peu près 500 acteur-ice-s en 2016, 1500 acteur-ice-s en 2018, où iels vont faire se rencontrer à la fois des entrepreneur-euse-s, des agent-e-s, des collectivités, des habitant-e-s, des citoyen-ne-s pour traiter des problématiques de fond de Valence et Romans : enjeux sociaux, culturels, alimentaires, environnementaux. Et voir comment iels peuvent travailler collectivement à la définition

d'un type d'entreprise de territoire. Et donc ça a donné lieu à ce projet Valence-Romans Capitale des Start-up de Territoire avec toute une série d'entreprises de territoires, qui se sont développées : ça va d'une entreprise très classique, qui va travailler sur la production énergétique décentralisée ; à une SCOP qui va travailler sur les espaces vacants du centre-ville de Romans et trouver des solutions pour faire de l'hébergement ; ou encore la Cité de la Chaussure aussi va être développée à un moment donné car c'était une production locale à Romans.

Pour évaluer ce projet, mise en place de **l'évaluation collective** avec l'idée que ce temps d'évaluation permettra à la fois de **comprendre les impacts directs de ce projet, sur la capacité à pouvoir créer des activités, créer des emplois, mais aussi toutes ces formes d'effets plutôt immatériels, indirects, plutôt invisibles.**

Pour analyser ça, il faut penser un outil d'évaluation collective qui soit approprié, en réunissant les parties prenantes du projet pour co-construire des indicateurs qui aient du sens par rapport à leur projet. Il y a aussi eu un travail sur le protocole d'évaluation, pour décentraliser ce protocole d'évaluation au sein même des

lieux, que ces évaluations soient faites aussi par les citoyen-ne-s, les usager-e-s de ces territoires.

Quels résultats ? **Transformation du récit du territoire, de la représentation que pouvaient avoir les acteur-ice-s de ce qu'était à priori le développement économique du territoire**, de ce que pouvait être a priori la prospective territoriale, de ce que pouvait être a priori l'attractivité d'une ville moyenne.

Transformation de l'action publique et des modes de faire de l'action publique.

Essoufflement de la dynamique citoyenne progressif à mesure que les entreprises de territoire sortent de la phase expérimentale : **enjeu de l'implication, mais aussi du devenir des projets expérimentaux/alternatifs à terme**

Finalement, ce projet startup de territoire, c'est fondamentalement un projet culturel avant d'être purement économique. Il a créé une dynamique qui a permis de favoriser des formes de coopération qui n'existaient pas auparavant. Il a construit un nouveau récit, un nouveau projet de territoire. Il a joué un rôle de **perturbateur institutionnel**. Ça a permis d'enclencher un certain nombre

d'évolutions, des modes de faire au sein même de l'action

publique. Par contre, il éprouve clairement des difficultés à pouvoir essaimer en dehors du cadre spatio-temporel sectoriel de ce type de projet. Et ça, c'est systématiquement aujourd'hui des problèmes qu'on retrouve dans les autres types de projets, ces autres types d'approches culturelles des transitions. Enfin, dans le cadre de ces projets on a une **tension entre expérimentation et planification**. On a une espèce de succession de projets expérimentaux qui ont beaucoup de mal à contaminer la logique de planification. Comment passe-t-on de l'expérimentation à la planification territoriale sur la place du citoyen-ne, de l'usager-e ? Comment travailler sur des formes effectives d'encapacitation ?"

CR: LOU HERRMANN



LA PUISSANCE
PUBLIQUE SE
REPOIE SUR
DES 1/3 ACTEURS
QUI PRENNENT
TOUS LES RISQUES
DE L'EXPERIMENTATION.



TRAVAILLER
SUR L'INSTITUTIONNALISATION
APRES L'EXPERIMENTATION

QUELLE DEFINITION
DE LA CULTURE ?

QU'EST CE QUI SE
PASSE APRES
AVOIR TRANSFORME
LES RECITS

CR: LOU HERRMANN

ÉCHANGE COLLECTIF

L'ORGANISATION DE LA DISCUSSION COLLECTIVE REPOSE SUR DEUX ÉLÉMENTS : LA CONNAISSANCE DU PUBLIC PRÉSENT, L'ANIMATION CIBLÉE DES ÉCHANGES ET LA SOLlicitATION DE LA PAROLE AFIN DE PERMETTRE À CHACUN·E DE PARTICIPER.

LA MYNE - L'intérêt des appels à commun réside dans le fait qu'il n'y ait pas de deadline. Cela crée un échange avec l'ADEME et non une réponse blanche ou noire. Il y a une possibilité de discuter des éléments de réponse.

RAPHAËL BESSON - Comment est-ce que l'on concilie ce désir des communs et celui de la culture profonde de la propriété individuelle ? Cela pose la question des territoires, et du rapport à l'habiter, aux valeurs... Ça nous impose de

sortir d'une approche "techno" des communs et d'avoir une définition élargie de la culture. En France, la culture est définie de façon plus étriquée qu'ailleurs. Aujourd'hui, on voit que ce qui fait commun sur un territoire c'est le patrimoine. Cela permet de **bâtir un récit de territoire à partir d'un commun patrimonial** qui parle à tout le monde.

Cependant on a un problème avec la puissance publique qui se repose trop sur des tiers-acteur·ice·s qui prennent tous

les risques d'expérimentations. Iels régulent les tensions, produisent des nouveaux récits, etc. On externalise aux tiers-lieux ces questions, il faut les ré-intérioriser.

VIANNEY DELOURME - Enlarge Your Paris, c'est un nom qui vient de la métropolisation - Paris est devenue une métropole en jouant la scission intra/extra muros - avec cette impression que l'on passe de Paris à la province sans passer par la banlieue.

Aujourd'hui, il y a une restructuration des territoires

par les grands projets de transports. Un rapport issu de l'ère Sarkozy explique que la banlieue + Paris, c'est le plus grand lieu culturel du monde (cinéma, bibliothèques, salles de concerts, etc...). **Le Grand Paris existe donc par la culture.** En 2015, il y a eu le dézonage du pass navigo par la région. Cela crée un même territoire de vie dans toute la région. Mais les élu·e·s n'arrivent pas à s'en saisir. Nous avons donc créé un média pour le faire vivre, et qui a un impact auprès de beaucoup de lecteur·ice·s et de reprises.

On s'est attaché à rechercher des points de vue, les "Montmartre de demain", car il y a un besoin de cartes postales pour s'identifier, et les relier par des randonnées. Pour ça, on organise des journées de marche pour découvrir les territoires naturels de l'IDF. Cela permet d'avoir **un autre rapport au territoire**, d'essayer de créer **une communauté située d'habitant·e·s.**

CHLOË VIDAL - On parle d'évaluation, mais quid de la notion de **prospective** ?

RAPHAËL BESSON - Dans les années 90, c'était une notion très prisée avec des expert-e-s qui faisaient des plans sur la comète, mais qui est aujourd'hui datée et inopérante.

CHLOÉ VIDAL - Je suis tombée sur un document "Prospective 2021" qui proposait des dispositions de développement durable dans les années 80 en se demandant ce que voulait dire être rhônalpin-e. Quand il a fallu démarrer une démarche prospective, la question de la diversité de la région s'est posée. Une historienne a été embauchée pour faire l'histoire de la construction de la région. Ce récit a permis d'identifier des enjeux/tendances pour les années à venir. Puis dans des réunions, une des huit tendances identifiées a été sélectionnée. Il s'agit aussi à travers ces expériences de légitimer la gestion des territoires par l'institution. Mais, à la fin, tout a été réécrit suivant le point de vue de l' élu qui avait commandé le travail... À la mairie de Lyon, un travail de mise en récit de ce qui a été fait au cours de la mandature se met en place aujourd'hui mais on se rend compte que ce n'est pas facile de ne pas biaiser le récit... D'où l'importance d'avoir des lieux "libres" où écrire un récit sans avoir la contrainte de l'institution. Cela pose la légitimité de la Ville à écrire un

récit ? La mise en récit est pourtant le seul moyen de vraiment rendre compte d'un système de valeur. Est-ce qu'un des objets de l'École de la Résilience ne serait pas de créer un lieu pour débattre de ces grands enjeux ? Sans qu'ils ne répondent à la commande publique, il faut un vrai lâcher prise des pouvoirs publics.

ERIC TANNIER (INRIA, Fabrique des Questions Simples) - De son côté, la fabrique des questions simples est un collectif de recherche académique et non-académique. On constate qu'à l'intérieur des institutions, c'est très compliqué de s'emparer des questions des futurs. Les missions des universités et instituts sont incompatibles avec les trajectoires durables : on leur demande de l'innovation et de la croissance économique. Il faut donc s'extraire de ces contraintes : pour quoi et pour qui on produit du savoir ?

Quel est le rôle de la production de savoir dans une société qui aurait une pression sur les ressources compatible avec les limites planétaires ? La science donne du pouvoir, la question est donc de savoir à qui on donne ce pouvoir quand on le produit. Aux grosses entreprises ? Aux États ? Il y a une volonté de donner de la puissance à certaines personnes de façon

honnête, de fournir un savoir qui puisse donner

des prises sur le monde aux acteur-ice-s de la construction d'un monde viable.

La prospective des années 90 ferme la discussion sur le futur car elle était faite par des stratèges, alors qu'aujourd'hui, les *futurs studies* ouvrent le débat sur le futur, en l'étudiant, avec la littérature d'anticipation, les utopies, etc.

Avec Alexandre Monnin, on s'est demandé comment utiliser le partage universel des productions scientifiques ? Cette science soit disante ouverte à toute l'humanité mais surtout aux personnes qui peuvent les utiliser à leur profit. On a donc décidé de créer un document juridique qui permet d'interdire l'utilisation des productions aux personnes à qui elles ne seraient pas destinées. Le fait de mettre quelque chose sur le web n'en fait pas un commun car il n'y a pas de communauté associée.

BENJAMIN CHOW-PETIT - La Myne, c'est un laboratoire citoyen avec un conseil collégial, donc tout le monde est co-président-e, puis ensuite notre conseil collégial est ouvert à tous les membres. Par la suite, on instaure des réunions hebdomadaires courtes pour les

prises de décision. On est un

lieu qui est ouvert à toutes et tous, des militant-e-s de la décroissance aux chef-fe-s d'entreprises, ce qui implique qu'il faut s'adapter. On propose donc de se baser sur un concept : l'adaptocratie. C'est-à-dire que l'on adapte les modes de gouvernance à chacun-e. Par exemple : aujourd'hui pour l'École de la Résilience, sur un bout de papier on pourrait mettre ce dont chacun-e a besoin - ses conditions de participation et à partir de là on s'adapte à chacun-e.

On mobilise également l'outil de la convention de réciprocité. C'est un outil né dans les cercles stéphanois dans le cadre de Pouvoir d'Agir en Tiers-Lieu, à partir de la mise en place d'un document partagé et accessible en ligne, qui permet de faire des partenariats avec des partenaires publics ou privés. Il est composé de quatre parties. Première partie : qu'est-ce qu'on fait ensemble : imaginaire - rendre les contrats accessibles de l'extérieur. Deuxième partie : juridique, très tôt parce que ça doit être solide juridiquement avec les formes de contractualisations. Troisième partie : les choses qui font la réciprocité : ce que l'on a décidé de faire ensemble et les pistes d'ouvertures. 4e partie : les contributeur.ice.s clé.e.s.

JÉRÉMY VIRGO - C'est un mode de gouvernance en pratique et en considération des personnes puis des projets. On conventionne d'abord avec des personnes et ensuite on parle du reste.

ALAIN MILLE - La convention prend aussi en charge le volet économique : avec un co-budget, qui pose la question de comment est-ce que chacun-e assure une partie du financement.

FLORENCE BELAEN (Directrice Sciences et société Lyon 2) - De son côté, l'Université Lyon 2 et la Boutique des Sciences sont attentives aux besoins des territoires. L'université peut y voir un potentiel hyper intéressant hors du cadre académique.

Si je parle d'un point de vue personnel : les institutions restent les institutions, c'est illusoire de vouloir qu'elles soient sur quelque chose d'aussi agile et habile. Elles sont trop hiérarchisées. En revanche, il faut que dans ces histoires de collectifs, chacun ait son rôle - l'université peut apporter son expertise recherche, il faut l'utiliser pour ce qu'elle sait

faire.

ERIC TANNIER - En revanche, plusieurs personnes dans ces institutions sont demandeuses d'aider et de s'impliquer.

VALERIE COLOMB - Les récits sont vus comme nouvel objet préalable à l'action publique : à Sciences Po, on observe cette évolution avec un retour critique et avec une approche usager-e-s. Il y a une différence entre les récits territoriaux, et ceux d'organisations. Les récits deviennent le recueil des représentations.

XAVIER DE LA SELLE - Je suis frappé par ce qui a été dit autour des politiques culturelles et de leur cloisonnement. Les points de vue qui ont été exprimés viennent d'endroits différents mais se rejoignent étonnamment. On ne peut plus se permettre de vivre chacun-e dans notre bulle. Il n'y a que les grosses institutions qui travaillent réellement sur ces questions. Les écomusées par exemple n'ont pas de murs mais un territoire, pas de visiteur-euse-s mais des habitant-e-s, pas de collections mais un patrimoine, c'est une utopie rare en France que l'on trouve plus en Amérique latine. Il faut travailler sur une repolitisation de la culture. La culture est devenue une distraction et n'est plus politique. Il faut recoller les morceaux.

Le lien entre la raison d'être qu'on se donne dans une organisation, et la gouvernance interne. On se donne souvent bonne conscience dans le travail extérieur sans être exemplaire à l'intérieur de la structure. Au Rize, il suffisait de dire que l'on faisait du participatif pour que les gens y croient, alors qu'ils n'en faisaient pas. On ne peut plus fonctionner en interne comme on le faisait avec des organigrammes figés. Comment être attentif aux conditions de travail comme conditions sine qua non pour avancer. En s'inspirant de la réflexion de Frédéric Lalou, je pense qu'il faut des entreprises dites libérées : auto-gouvernance, attention à l'humain, raison d'être évolutive.

La raison d'être évolutive, ce ne sont pas des objectifs à atteindre, mais faire confiance aux gens pour adapter les choses. Cela pose la question de la diversité des participant-e-s dans l'école de la résilience : quels rôles chacun-e a à jouer ? Comment ça va nous transporter nous, en tant que musée par exemple ?



CR: LOU HERRMANN

