



Centre social/Tiers lieu La Palette — Creuse | Dun-le-Palestel

L'urgence : prendre le temps de (re)construire ”

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

Il faut un certain sang-froid pour prendre le temps de réfléchir et de construire les lendemains quand une association est fragilisée. C'est ce qu'a fait La Palette, accompagnée par le Lisra¹ dans le cadre de l'expérimentation sur les modèles socio-économiques proposée par le Fonjep. Déjà impliquée dans la recherche d'une autonomisation financière et dans le développement de partenariats de mutualisation, l'association fait évoluer son modèle socio-économique en impliquant sa gouvernance et en ménageant des espaces de réflexivité. Une démarche exigeante, qui parvient progressivement à remobiliser la créativité et l'engagement du collectif sur le projet, pour soutenir les initiatives des habitants.

La Palette est à la fois un centre social et un tiers lieu. L'association est située dans le Nord-Ouest de la Creuse à Dun-le-Palestel, mais son action s'étend sur un territoire de 17 communes et d'un peu plus de 7 000 habitants, sur le territoire de la communauté de communes Monts et Vallées Ouest Creuse. « *Nous nous définissons comme un tiers lieu social et éducatif* » indique Marion Bergognon, la directrice.

Historiquement, l'association s'est développée sous l'influence forte des élus pour porter l'accueil de loisirs et les postes Fonjep. Après le changement de majorité en 2014, puis la fusion de 3 communautés de communes en 2016, les relations avec la collectivité se distendent, au point de fragiliser le projet. La Palette aménage cette transition en s'appuyant sur un diagnostic de territoire, et se repositionne comme centre social et tiers lieu, c'est-à-dire comme un « lieu outil » dans lequel peut s'exprimer un « panel des possibles », au croisement du social, de l'économie et de la culture.² « *Nous essayons d'animer un projet collectif de territoire, à long terme, en mobilisant les familles, les élus et les associations. L'idée est que les habitants trouvent ici un espace de*

création pour développer leurs initiatives, que nous accompagnons » explique Marion Bergognon.

Développer des services, jouer la carte de la mise en réseau

Avec ce projet de tiers lieu, l'association entend apporter des réponses concrètes dans un territoire dit « économiquement sinistré », tout en augmentant ses ressources propres. « *Les collectivités cherchent à accueillir de nouveaux habitants avec des zones d'activité. Bien sûr il faut attirer des habitants, mais il faut aussi leur donner envie de rester, les aider à trouver une place socialement, faire du lien. Nous avons un savoir-faire en la matière. Les entreprises ont besoin qu'on accueille les gens sur le territoire.* » Cette dynamique est partagée par d'autres tiers lieux en Creuse, rassemblés dans le réseau TELA, « *créé pour construire des complémentarités et mutualiser des actions, et pour éviter la concurrence entre les tiers lieux.* » Pour la directrice de La Palette, ce partenariat ouvre de nouvelles perspectives d'action : « *TELA travaille sur un incubateur de projets ESS dont les tiers lieux membres seraient les portes d'entrée. Notre rôle ne serait pas de faire l'ac-*

¹ recherche-action.fr/labo-social

² www.lapalette.tl

compagnement économique, mais de proposer des espaces, d'accompagner l'implantation sur le territoire à long terme, d'aider à l'insertion sociale et à la mise en réseau. » Un projet mutualisé d'inclusion numérique est également à l'étude. Au-delà, Marion Bergognon explique que cette mise en réseau donne de la visibilité aux structures membres, et une crédibilité supplémentaire pour répondre à des appels à projets.

Quelle gouvernance pour ouvrir l'espace des possibles ?

Au moment où elle entre dans l'expérimentation Fonjep sur les modèles socio-économiques avec le Lisra, La Palette vient d'échapper de justesse à une procédure d'alerte. Son activité enfance a creusé un dangereux déficit que le tiers lieu, dont les aménagements tardent, n'est pas encore en mesure de compenser. L'association réfléchit à un modèle qui lui permette d'assurer 50 % de financement propre par prestation de service auprès de collectivités ou des privés, en développant des pôles d'expertise. Dans cette recherche d'hybridation des ressources, une évolution vers un statut de SCIC³ a même été envisagée, afin que les parties prenantes – et notamment les financeurs – deviennent des associés. Pourtant, l'expérimentation menée avec le Lisra oriente plutôt les réflexions sur le projet et le fonctionnement de l'association. Quelle gouvernance

mettre en place pour véritablement être « le lieu de tous les possibles » et encourager l'initiative des habitants ? Comment est pris en compte leur avis ? Celui des salariés ? Quel est le rôle des membres ? Au sein du bureau, ces discussions créent une nouvelle dynamique de collégialité, et la gouvernance devient la porte d'entrée du modèle socio-économique de La Palette. En mai 2019, un premier « laboratoire social » a été mis en place, qui réunit à la fois salariés et bénévoles pour travailler sur l'ingénierie collective interne et le management participatif. D'autres changements sont à l'étude pour favoriser l'échange et le partage des décisions, comme un CA permanent sans membres de droits au lieu d'un bureau. Un tel management participatif donne plus d'autonomie aux équipes, mais bouscule les rôles et habitudes de travail à tous les échelons, comme en témoigne Marion Bergognon : « *cela nécessite un cadre très précis et un bon esprit d'équipe. Chacun a des responsabilités à assumer. Tout le monde ne suit pas, c'est un système exigeant. Par exemple, à partir du moment où l'on dit que l'on ne construit qu'avec les publics, on ne fait pas d'animation descendante. Les animateurs sont des facilitateurs. C'est aussi vrai pour les coordinateurs avec leurs équipes* ».

³ Société coopérative d'intérêt collectif

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

11 Salariés
(9 ETP)

20 Bénévoles
actifs

17 Membres du CA
dont 10 membres élus à l'AG
et 7 membres de droit

+ D'INFOS

www.lapalette.tl

Rendez-vous sur www.fonjep.org

(rubrique « Modèles socio-économiques »)

Vous y trouverez notamment :

- la présentation du projet « modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire »
- les résultats de 4 expérimentations menées par des équipes de recherche
- d'autres pratiques associatives inspirantes
- des états de l'art et des revues de littérature
- une boîte à outils.

Espaces de réflexivité : l'art du contretemps et du contre-courant

Prendre ce temps de réflexion en pleine incertitude sur l'avenir de l'association, est-ce vraiment réaliste ? Oui, et même salvateur si l'on en croit Marion Bergognon : « *Le Lisra nous a incités à construire plutôt qu'à réagir. Après une année très douloureuse, nous avons pu réinterroger les fondements mêmes de l'association. Le Lisra a accompagné les bénévoles dans des réflexions sur les sciences citoyennes, le tiers espace, la centralité populaire, les acteurs chercheurs... Le bureau a retrouvé du sens et de l'envie ! Chercher des financements au jour le jour, ça n'est pas possible. On a parlé du projet, de situations concrètes, du rôle et des limites de notre action. Ça ne se faisait plus.* »

Cette mobilisation ne fait pas oublier les difficultés, mais elle est porteuse : « *Nous vivons l'année 2019 comme si c'était la dernière, avec dynamisme et sens de l'humour, en essayant de faire avec ce qu'on a. Nous sommes convaincus de la justesse de ce que nous défendons. De nombreux partenaires reconnaissent notre travail et nous pensons que nous pouvons aider la communauté de communes à définir un projet de territoire qui redonne l'initiative aux citoyens.* »

Ce travail amène le bureau à reconsidérer le changement de statut qu'il prévoyait, pour faire renaître le modèle associatif, mais différemment. La transformation est déjà en cours puisque le CA s'est prononcé fin juin 2019 pour une administration collégiale, sans présidence et sans membres de droit. Les administrateurs construisent pas à pas un modèle capable de faire face aux évolutions tout en préservant le sens premier du projet.

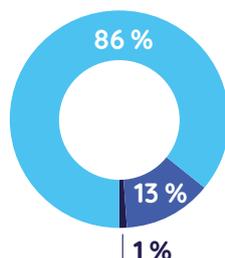
PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Ménager des espaces de réflexivité pour préserver le sens de l'action et nourrir l'inventivité.
- Ne pas réduire la vie associative à une gestion de l'urgence et s'assurer de la vitalité de la vie démocratique interne de l'association.
- Nouer des partenariats de conviction et d'action avec d'autres associations pour se renforcer mutuellement et éviter les mises en concurrence.
- Ne pas guider les réflexions sur le modèle socio-économique par l'angle du juridique et notamment le changement de statut.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2018

412 936 €



● Subventions

Communautés de communes : 30 %
CAF : 40 %
Département : 3 %
Région : 3 %
État : 15 %
Europe : 2 %
Autre : 7 %

● Ventes d'activités et de services

● Cotisations