

Deffinov Tiers-lieux

Synthèse

Rencontre nationale
24 & 25 juin 2025



Réinventer la formation professionnelle avec le programme Deffinov

Depuis plusieurs années, le mouvement des tiers-lieux contribue à faire émerger de nouveaux modèles d'apprentissage, par le faire et la coopération, en réunissant les acteurs impliqués d'un territoire. Selon le dernier recensement de l'Observatoire des Tiers-Lieux, les tiers-lieux sont près de 58% à développer des activités de formation et d'apprentissage, ils ont accueilli près de 400 000 personnes en formation professionnelle et 47% nouent des partenariats avec des structures de l'insertion dans l'emploi.¹

Le ministère du Travail, conscient du rôle de ces lieux dans l'accompagnement des publics et leur remédiation vers la formation ou l'emploi et de leur capacité à proposer des approches renouvelées de l'apprentissage, soutient ces actions. À travers le programme Deffinov, il encourage le déploiement de la formation dans les territoires, en s'appuyant sur le maillage et l'ancrage local des tiers-lieux, tout en favorisant des projets de

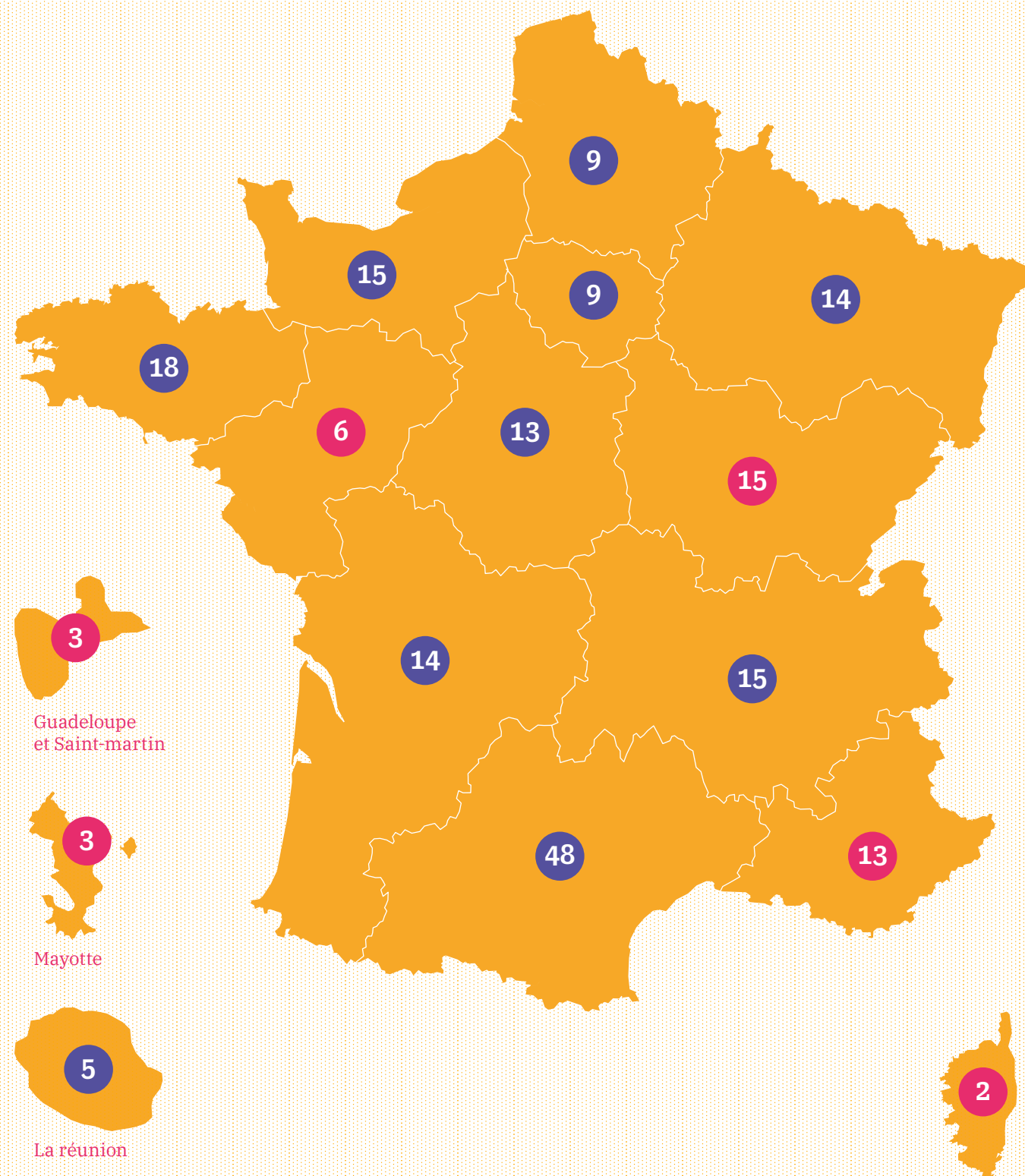
coopération entre ces acteurs et le monde de la formation professionnelle. Ce sont ainsi 204 projets en consortium, composés de tiers-lieux, d'acteurs de la formation et de leurs partenaires, qui ont été labellisés Deffinov, via un appel à projets développé dans le cadre du plan de transformation et d'hybridation de la formation, lancé par le ministère du Travail, en co-portage avec l'ANCT et Régions de France, intégré au Plan de Relance Européen, et déployé dans l'ensemble des régions françaises.

Ces projets Deffinov permettent de sortir des sentiers battus, grâce à leur ingénierie pédagogique innovante et expérimentale, leur capacité à réunir les parties-prenantes locales et ainsi à créer des continuums de parcours, adaptés à chaque apprenant. Ils touchent des publics difficiles à atteindre, rencontrant des freins à l'accès à la formation et à l'emploi, ou situés dans des territoires éloignés, là où l'offre de formation traditionnelle fait souvent défaut.

¹ Source Observatoire des Tiers-Lieux, France Tiers-Lieux, recensement 2023

204 projets labellisés Deffinov

- ▶ 208 tiers-lieux
- ▶ 353 organismes de formation
- ▶ 16 régions parties-prenantes
- ▶ 85 départements représentés



Un programme national, des appels à projets régionalisés

Lancé à l'échelle nationale, dans le cadre de France Relance, avec un budget de 50 millions d'euros, le programme Deffinov a pris la forme d'appels à projets régionaux, portés par les Régions ou les DREETS, et adaptés aux réalités locales. Les projets labellisés répondent à deux ambitions communes :

①

Concevoir des parcours de formation sur mesure, accessibles, innovants et adaptés au territoire pour rendre la formation plus accessible et attractive.

②

Faire émerger des espaces de rencontres et de partage entre les acteurs de la compétence qui souhaitent contribuer à la construction d'un modèle de formation qui réponde mieux aux caractéristiques des apprenants.

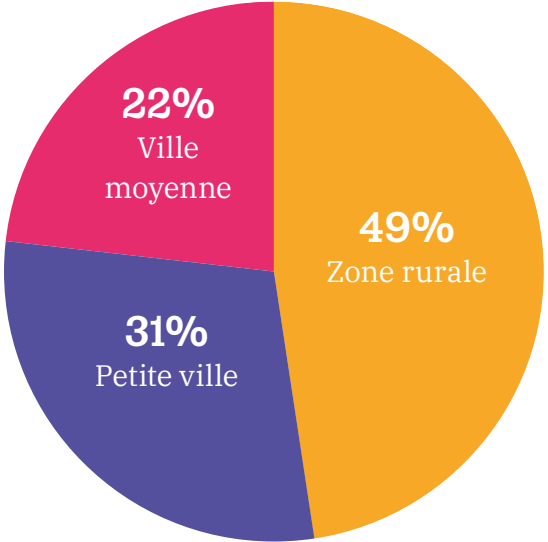
La localisation des projets

47%

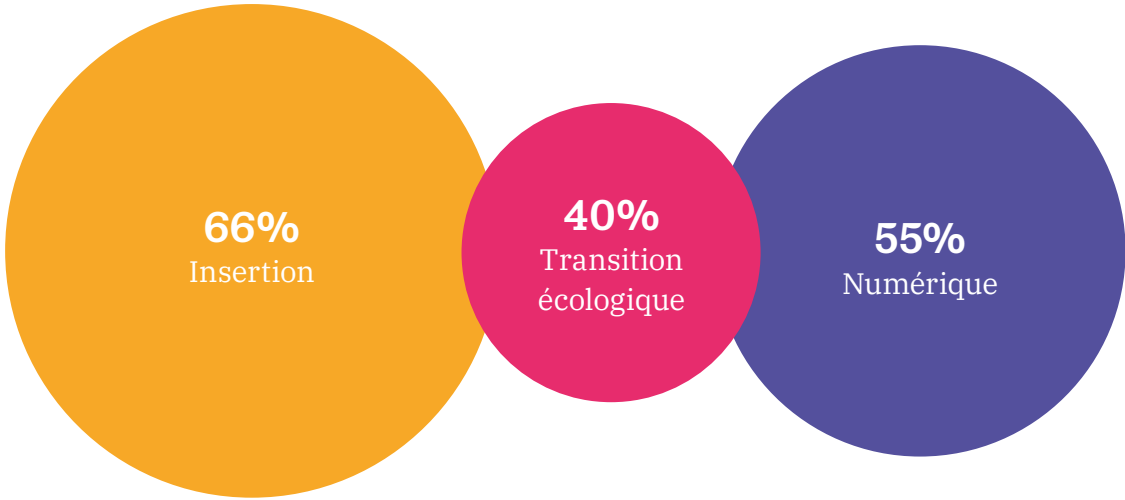
des projets touchent des publics en QPV

46%

des projets touchent des publics en ZRR



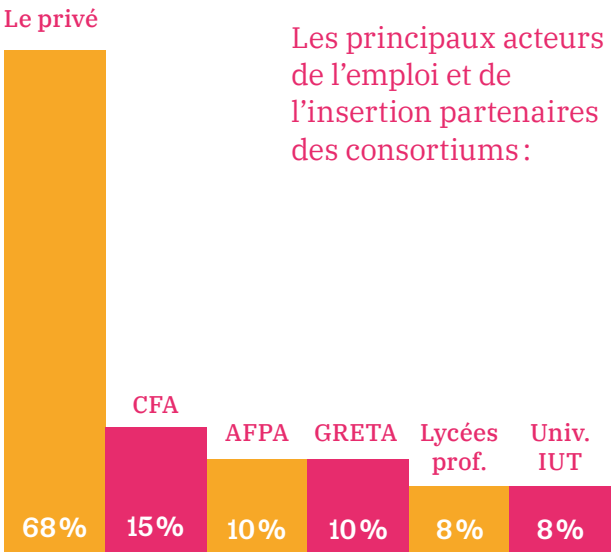
Les thématiques phares des projets



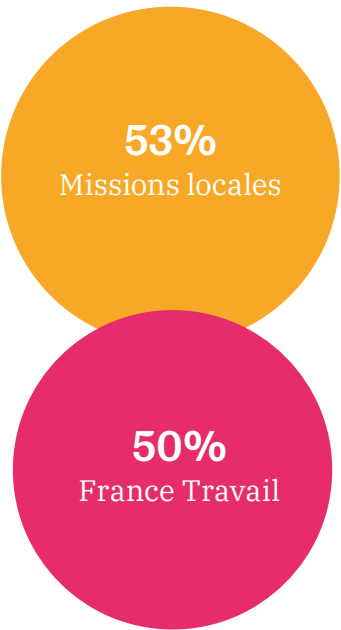
Les coopérations à l'œuvre

5 membres en moyenne au sein des consortiums lauréats

Les principaux organismes de formations au sein des consortiums mobilisent :



Les principaux acteurs de l'emploi et de l'insertion partenaires des consortiums :

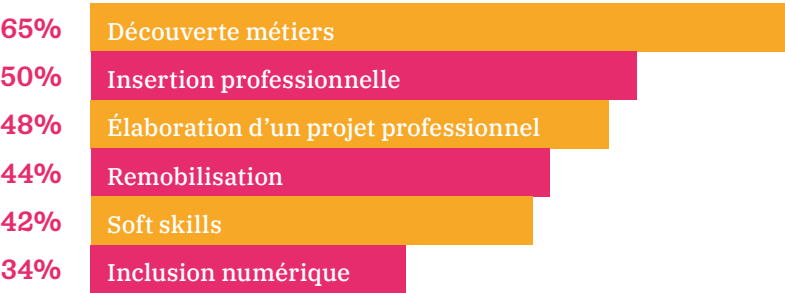


Les formations dispensées

33%

des formations proposées par les consortiums sont certifiantes ou diplômantes.

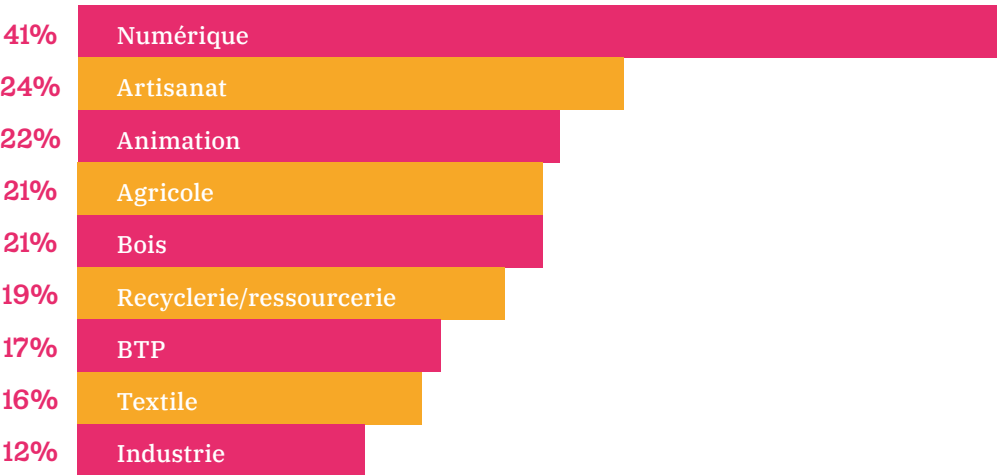
Les types de formation pré-qualifiantes



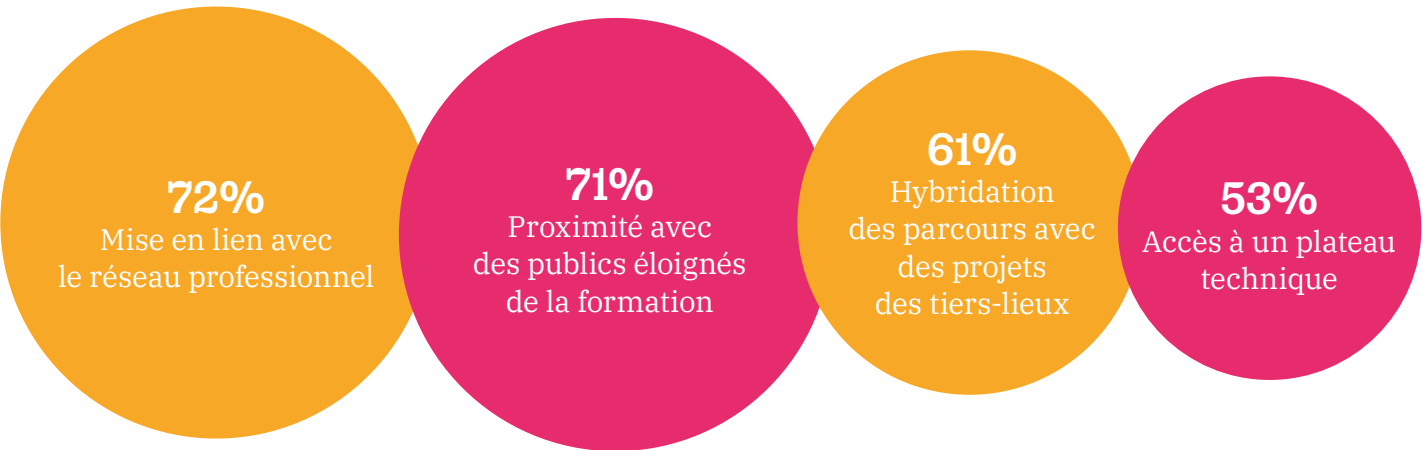
50%

des formations proposées par les consortiums sont pré-qualifiantes et sanctionnées par une certification de fin de formation ou un certificat d'aptitude, parmi elles :

La répartition des formations par filière



Les apports des tiers-lieux au projet de formation



Parcours post-formation

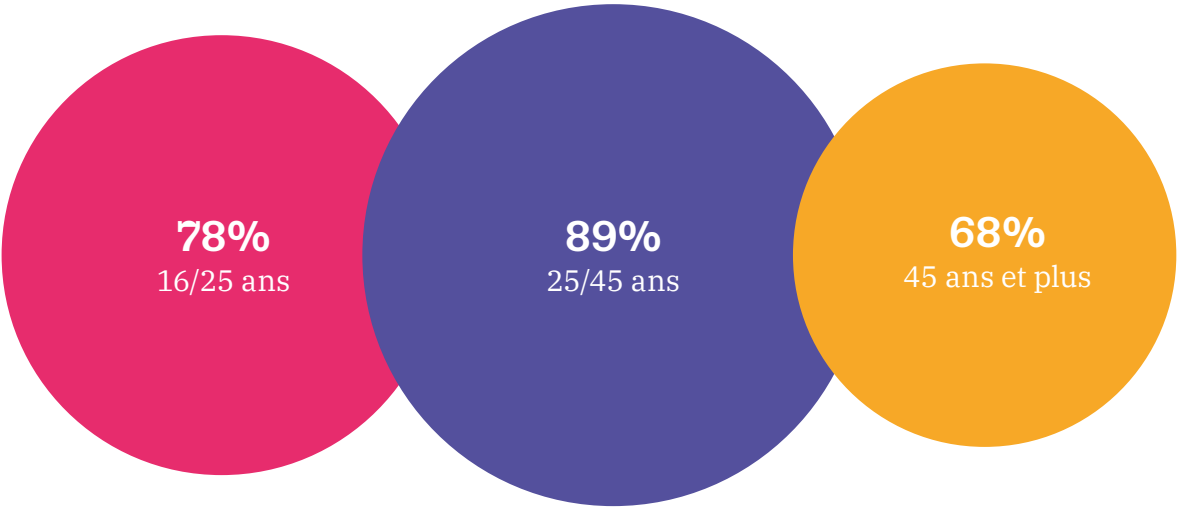
La majorité des projets ayant moins d'un an d'ancienneté, il est trop tôt pour obtenir les chiffres pertinents sur cet indicateur.

Les publics apprenants

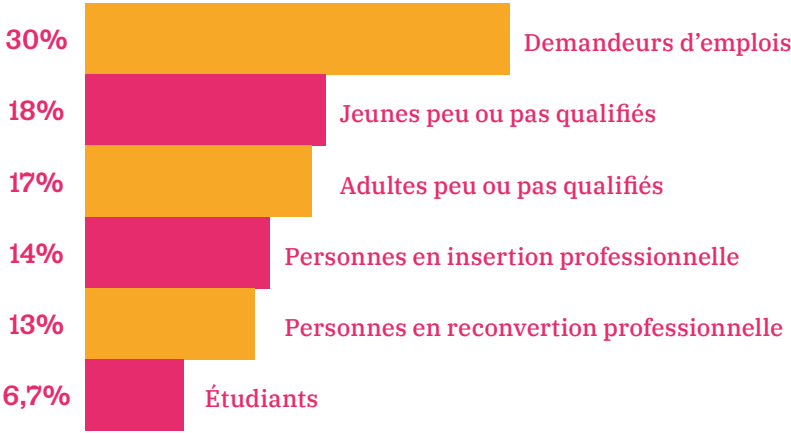
100
apprenants en moyenne
par projet (sur 1 an)

Des publics de tout âge.
Pourcentage de projet touchant
des publics de :

60 000
apprenants pour 204 projet
sur 3 ans (estimation)



Des profils en majorité
en demande d'emploi
ou en insertion :



Une rencontre nationale

Rassembler l'ensemble des parties prenantes: tiers-lieux, organismes de formations, État, Régions, partenaires ...

- ▶ 180 participants
- ▶ 3 grands débats
- ▶ 8 ateliers d'échanges entre pairs
- ▶ 5 ateliers de co-développement

Les 24 et 25 juin 2025, France Tiers-Lieux, dont le ministère du Travail et l'Agence nationale de la cohésion des territoires sont membres, réunissait l'ensemble des lauréats Deffinov, dans le cadre de l'animation nationale du programme. Les 204 projets se sont retrouvés en région Centre-Val de Loire, à Tours, pour partager leurs expériences et réfléchir collectivement aux coopérations et aux nouveaux modèles de formation à l'œuvre dans les tiers-lieux. À l'initiative de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle du Ministère du Travail (DGEFP), de Région de France, de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires et de France Tiers-Lieux, cette rencontre nationale avait pour objectif de favoriser la rencontre entre les différents lauréats du programme mais aussi entre les tiers-lieux et les acteurs de la formation tout en abordant la question centrale du devenir des projets et de l'après Deffinov.





Nicolas Potdefer
Chargé de mission
tiers-lieux, DGEFP

« Le programme Deffinov Tiers-lieux s'inscrit dans la volonté du ministère du travail d'engager une transformation profonde de l'appareil de formation, en favorisant l'hybridation des formats pédagogiques et l'émergence de nouveaux espaces d'apprentissage. En soutenant la coopération entre les acteurs de la formation et de l'insertion et les tiers-lieux, espaces de proximité et d'expérimentation, l'État souhaite contribuer à une démocratisation durable de l'accès à la formation et à l'ancrage territorial de projets innovants. »



Arnaud Bonnet
Directeur du programme
« Nouveaux lieux, nouveaux liens », Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

« Né d'une expérimentation en Centre-Val de Loire, le dispositif Deffinov, en faveur des tiers-lieux de compétences, a su essaimer à l'échelle nationale tout en s'adaptant aux spécificités régionales. C'est aussi le pari du rapprochement entre acteurs des tiers-lieux et de la compétence : deux univers qui se connaissaient peu mais qui avaient beaucoup à s'apporter mutuellement. Un pari gagnant, dont on mesure déjà les effets concrets en termes d'équilibre territorial, d'inclusion ou encore d'innovation »



François Bonneau
Vice-Président
Région de France

« Construit en partenariat avec les Régions, Deffinov apporte une réelle valeur ajoutée à l'échelle des bassins d'emploi en renforçant les liens entre acteurs de la formation, de l'emploi et du monde économique. Ce dialogue renouvelé a permis d'améliorer la détection, l'accueil et l'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi. Notre ambition étant de ne laisser personne de côté, d'offrir à chacune et chacun une solution adaptée à ses besoins spécifiques et un accès au marché du travail. »



Yolaine Proult,
Directrice Générale, France Tiers-Lieux

« L'apprentissage par le faire, la transmission, l'innovation par la coopération... sont des pratiques chères aux tiers-lieux. Nombre d'entre eux, parce qu'ils sont en contact direct avec des publics, parfois éloignés de la formation ou l'emploi, sont investis dans ces champs. Deffinov est venu renforcer les capacités des tiers-lieux et les démultiplier grâce aux liens encouragés avec les organismes de formation. Naissent des logiques de « territoires apprenants » où tous les acteurs de la compétence s'unissent pour des réponses nouvelles aux enjeux de la formation. »



Sommaire

1. Approches pédagogiques innovantes

Grand débat ► **p.18**

Quelle place pour les collectifs «tiers-lieux - organismes de formation- acteurs de l'emploi» dans l'innovation pédagogique ?

Atelier ► **p.24**

Développer un parcours pédagogique avec une université ou un organisme de l'enseignement supérieur

Atelier ► **p.26**

Connaître l'AFEST et ses opportunités

Atelier ► **p.28**

Ouvrir les coopérations avec d'autres acteurs du territoire

2. Insertion professionnelle

Grand débat ► **p.32**

Comment remobiliser les publics éloignés de la formation et rendre effectifs le «aller-vers» ?

Atelier ► **p.36**

Comment remobiliser les jeunes, notamment les NEETS, grâce aux tiers-lieux ?

Atelier ► **p.38**

Renforcer ses collaborations avec France Travail

3. Pérennisation des modèles

Grand débat ► **p.42**

Et après ? Comment pérenniser les coopérations et modèles expérimentés ?

Atelier ► **p.46**

Développer son modèle économique en collaborant avec une fondation

Atelier ► **p.48**

Lancer une démarche d'étude d'impact à l'échelle régionale

Co-développement ► **p.50**

Comment s'outiller collectivement pour répondre aux marchés publics de la formation ?

Co-développement ► **p.52**

S'outiller collectivement pour mieux comprendre l'écosystème de la formation : connaître les enjeux réglementaires et la certification Qualiopi

Co-développement ► **p.54**

S'outiller collectivement pour construire son référentiel de compétences pour valoriser ses actions de formation

Atelier ► **p.56**

Animer le réseau des lauréats en région

4. Remerciements ► **p.58**

PARTIE 1

Approches pédagogiques innovantes



Quelle place pour les collectifs (tiers-lieux, organismes de formation, acteurs de l'emploi) dans l'innovation pédagogique ?



Des lieux apprenants aux territoires apprenants ?

58% des tiers-lieux développent des actions de formation et d'apprentissage quand 49% d'entre eux proposent des activités de formation professionnelle. Organismes de formation, entreprises, Missions Locales, Agences France Travail, structures d'insertion professionnelle, ESAT, universités, lycées professionnels..., les partenariats des tiers-lieux s'articulent à une grande diversité d'acteurs du territoire. Pour des impacts nombreux : relocalisation de filières et de métiers au sein de bassins d'emploi ; montée en compétences et accès à de nouveaux métiers en lien avec un monde du travail en mouvement ; essaimage de modes pédagogiques alternatifs et centrés sur le faire ; capacité à adresser une offre de formation à des publics éloignés de l'emploi et à renforcer, par une application concrète et située, leur désirabilité. Enfin, et surtout : des formations pensées en commun par une diversité d'acteurs d'un même territoire au sein de consortium agréant des compétences, générant un langage commun et des alliances et essaimant des modes de faire et d'apprentissage propres aux tiers-lieux. De quoi penser les tiers-lieux, outre des lieux apprenants, comme des chevilles ouvrières de « territoires apprenants » qui génèrent un nouveau réseau, et maillent un même territoire de nouveaux nœuds propices aux apprentissages et à l'innovation pédagogique.

Compte rendu des échanges entre :

- **Aude Schaeffer**
Manufacture Circulaire du Cotentin
(Co-fondatrice & Directrice)
- **Maé Bridier**
Association Nationale Compagnons Bâtisseurs /
L'Atelier à Saint-Martin, Guadeloupe
(Directrice de l'établissement)
- **Elodie Escusa**
Association Nationale Compagnons Bâtisseurs
(Responsable partenariats et innovation)
- **Melpomeni Papadopoulou**
Université de Tours
(Maîtresse de conférence et vice-présidente de
l'Université de Tours en charge de l'innovation
pédagogique)
- **Alexis Durand-Jeanson**
Prima Terra
(Directeur)

L'innovation pédagogique peut se lire dans la manière dont les tiers-lieux, comme configurations apprenantes pour imaginer d'autres modes d'apprentissage, entrent en dialogue avec d'autres parties-prenantes sur leurs territoires, qu'ils soient acteurs de la formation ou entreprises, services publics. Mais pourquoi les tiers-lieux s'intéressent-ils à la formation et pourquoi les acteurs de la formation s'intéressent-ils aux tiers-lieux ? Quelles intuitions dans ce rapprochement ?

Les tiers-lieux semblent pouvoir se positionner en leviers d'un contexte d'apprentissage renouvelé (apprentissage situé), pour renforcer l'accessibilité et la désirabilité des formations, ainsi que l'essaimage vers des profils éloignés de l'emploi. Un constat partagé par Aude Schaeffer à propos de [la Manufacture Circulaire du Cotentin](#) qui collabore avec le Lycée voisin Alexis de Tocqueville, en partenariat avec le GRETA et l'Éducation Nationale, autour d'un CAP « Métiers de la mode et vêtements flous » : « Ce n'est pas nous qui nous sommes intéressés à la formation professionnelle. C'est un peu elle qui est venue à nous. Assez vite, le tiers-lieu a eu beaucoup de demandes de stages venant d'élèves du lycée. C'est parce qu'on a très vite eu des personnes qui venaient vers nous, qui avaient suivi une formation en ligne - métier de la mode - mais qui n'avaient aucun temps en présentiel ni d'accès à une machine professionnelle, que nous avons pensé cette formation. Il y a des personnes qui vont rentrer chez nous, découvrir les métiers du textile. Ils vont ensuite pouvoir se former. » En effet, le partenariat s'augmente également d'une coopération avec la Chambre des métiers et de l'artisanat afin de pouvoir déboucher à un soutien à la création d'entreprises.

Apports réciproques entre tiers-lieux et acteurs de la formation

Dans ce partenariat entre un lycée et un tiers-lieu, les transferts de compétences sont réciproques, tandis que le tiers-lieu est apparu comme un espace propice à l'expérimentation, plus souple, plus agile que l'institution scolaire elle-même, comme le souligne Aude Schaeffer : « Certains projets ont du mal à naître du côté du lycée - comme par exemple le tournage des vidéos pour la numérisation de la formation que l'on a finalement tourné chez nous, ce qui était plus simple - à cause des normes. Il y a chez nos partenaires une certaine satisfaction de pouvoir travailler de manière plus flexible. À l'inverse, le

lycée nous apporte une expertise technique, un réseau avec tous les acteurs de l'emploi (le GRETA, France Travail, les entreprises...) Des avantages de part et d'autre, c'est vraiment un partenariat gagnant-gagnant avec la flexibilité du tiers-lieu et la force de l'éducation nationale.»

Une situation qui fait écho à celle des **Compagnons Bâtisseurs** et du tiers-lieu l'Atelier à Saint-Martin en Guadeloupe, au travers du témoignage de Maé, directrice des Compagnons Bâtisseurs Saint-Martin : « On a une histoire un peu particulière puisqu'il y a bientôt deux ans, les services de la DDETS nous ont approchés pour nous proposer de nous positionner sur l'appel à projets Deffinov, considérant en fait que nos activités et nos grands principes d'intervention qui sont « faire, faire avec et faire ensemble », correspondaient parfaitement aux objectifs et à la vocation de ce programme. On a créé un consortium avec cinq autres partenaires, l'ACCI, deux organismes de formation et deux autres associations.

Depuis un an et demi, nous déployons des ateliers, ateliers pratiques, ateliers manuels, initiations au métier du BTP, ateliers artisanaux, considérés comme des vecteurs de remobilisation sociale et professionnelle, qu'on vient aussi valoriser avec le système d'Open Badge et donc la micro-certification. On est venu proposer également, en termes d'innovation pédagogique, de renforcer une formation existante d'illettrisme, contextualisée en milieu professionnel dans le milieu du BTP, par un temps d'immersion complémentaire sur le plateau technique qu'on propose pour constituer un sas préparatoire pour les stagiaires avant de passer en immersion en entreprise. Un sas qui peut être un peu plus sécurisant et qui permet de libérer la parole et de permettre aux stagiaires et aux apprenants de se sentir libres d'exprimer qu'ils ne comprennent pas, qu'ils ont besoin d'être accompagnés. »

Cette entrée par le contexte, et les besoins spécifiques de personnes éloignées de l'emploi, est l'une des clés pour comprendre l'intérêt des organismes de formation pour un rapprochement avec des tiers-lieux, comme l'exprime Alexis Durand-Jeanson, directeur de l'agence **Prima Terra**, au sujet de différents consortiums sur lesquels l'agence est mobilisée : « L'intérêt de ces tiers-lieux et en l'occurrence des ateliers de quartier qui peuvent être implantés dans des tiers-lieux, c'est la proximité,

c'est d'être au cœur d'un quartier prioritaire de la politique de la ville par exemple, en contact direct avec les habitants. Les tiers-lieux sont des lieux où l'on fait ensemble, où l'on produit quelque chose de concret. Je pense que ça génère tous les effets qu'on connaît de pouvoir apprendre et même susciter un dialogue assez facilement quand on est autour d'une même table à faire ensemble. Et puis enfin, c'est la coopération facilitée par des lieux où l'on trouve des complémentarités entre des acteurs qui vont pouvoir amener ce que nous, nous n'avons pas, que ce soit le numérique ou l'accompagnement vers un parcours de création d'entreprise. Même constat pour l'éducation nationale, on est dans un système scolaire, un environnement pas forcément accueillant pour l'ensemble des apprenants, avec le besoin de sortir de ces méthodes un peu descendantes parfois, basées sur des contenus à transmettre.

Il me semble que les tiers-lieux sont d'excellents espaces pour vivre des expériences, mais surtout des espaces où on peut parler de ses expériences, qu'elles soient professionnelles, personnelles, associatives, informelles, et les socialiser, les narrer, les questionner. Dans ce tiers-lieu, l'idée est aussi d'aller accompagner les personnes qui ne sont pas forcément en confiance, pour leur dire, écoute, quand tu arrives ici, tu n'es pas un tableau blanc, tu as vécu des choses qui ne sont peut-être pas scolaires, mais tu as d'autres expériences. Ces expériences-là t'ont permis d'avancer, de développer des compétences. Donc, travaillons ensemble et songeons ensemble pour t'aider à conscientiser ce que tu sais déjà pour te mettre en confiance. » Ou les tiers-lieux comme espaces de sociabilité et de réflexivité individuelle et collective sur les compétences et expériences de chacune et chacun.

Innovation pédagogique : « sortir du cadre » ?

Ces programmes de formation associant différents partenaires mobilisent ainsi les complémentarités de leurs membres, en termes de compétences, modes opératoires, positionnement auprès des bénéficiaires. Aude Schaeffer de formuler : « À mesure, le fait de rentrer dans le programme Deffinov et de travailler avec le lycée nous a permis, comme tiers-lieu, de nous ouvrir l'esprit sur la question de la formation. Le fait d'être en partenariat avec le secteur de la formation / éducation nous permet de prendre conscience de nos pratiques. »

Comme le glisse Alexis Durand-Jeanson, les tiers-lieux sont également les leviers d'un « décalage » bénéfique pour augmenter l'offre existante de formation, en cohérence avec leur contexte territorial et les attentes des participants : « Le tiers-lieu permet de sortir du cadre, ponctuellement d'abord, pour aller jusqu'à l'idée de conventionner avec les territoires pour qu'un tiers-lieu devienne le plateau pédagogique grandeur nature d'une offre de formation ».

L'innovation pédagogique comme jeu de décalage avec les référentiels institués. Quelles autres approches de l'innovation pédagogique au travers des différents exemples traités ? L'innovation pédagogique doit-elle se penser systématiquement en dialogue avec les nouvelles technologies ? La Manufacture Circulaire du Cotentin travaille par exemple à la digitalisation d'une formation existante. Comment définir l'innovation pédagogique depuis les pratiques investiguées par ces différents consortiums ? Melpomeni Papadopoulou, Maîtresse de conférence et vice-présidente de l'Université de Tours en charge de l'innovation pédagogique à l'Université de Tours, définit ainsi l'innovation pédagogique comme « un processus collectif pour apprendre autrement. Les tiers-lieux permettent cela : focaliser non pas sur l'outil mais sur l'innovation sociale, c'est-à-dire ce que produisent les outils et les espaces en termes d'apprentissage collectif et de socialisation ».

« Le tiers-lieu permet de sortir du cadre, ponctuellement d'abord, pour aller jusqu'à l'idée de conventionner avec les territoires pour qu'un tiers-lieu devienne le plateau pédagogique grandeur nature d'une offre de formation. »

Pour Elodie Escusa, responsable partenariats et innovation des Compagnons Bâtisseurs, l'innovation pédagogique puise ainsi dans l'éducation populaire et invoque un pacte pédagogique renouvelé, au prisme de la relation et de l'horizontalité : « Pour nous, l'innovation pédagogique, c'est renverser ces positions et mettre la personne dans la position où elle a aussi des choses à nous apprendre. Ça ne sera jamais une innovation technologique mais cela répond à un besoin social d'une façon qui n'a peut-être pas encore été proposée ». Elle conclut ainsi : « L'innovation pédagogique est avant tout une innovation sociale ». Un constat qui fait écho à l'idée d'une capacité des tiers-lieux à permettre des formes de « parité relationnelle » dans l'apprentissage, en miroir des dynamiques réciprocatrices qui s'incarnent au quotidien dans nombre de tiers-lieux.

« Avec ce programme Deffinov, on observe un glissement : la politique publique permet au tiers-secteur de s'organiser sur les territoires et de donner forme à des partenariats en commun sur des choses qui dépassent la puissance publique et son mode de planification. »

Faire essaimer ces innovations pédagogiques ?

Mais ces innovations pédagogiques ont vocation à venir essaimer, au-delà des expérimentations permises par le programme Deffinov, au sein des formations existantes et à faire évoluer les contenus comme les modes pédagogiques des organismes de formation. Elodie Escusa explique ainsi comment les formations développées à l'Atelier sont documentées, notamment au travers des observations d'un chercheur en contrat CIFRE, pour ensuite être diffusées via des formations internes. « L'Atelier est un laboratoire d'expérimentation, plutôt isolé pour le moment. Le but est d'échanger sur les pratiques et de capitaliser sur ce qui se passe à Saint-Martin pour le faire essaimer. L'enjeu est de capitaliser avec l'aide de partenaires extérieurs qui nous aident à documenter et modéliser également au niveau économique pour que cela puisse être le plus pérenne possible. Ensuite, cet organisme de formation nous permet de former nos salariés, puisqu'on est quasiment 500 aujourd'hui dans le mouvement des Compagnons Bâtisseurs, et, grâce au partage d'expérience, de faire témoigner les collègues qui sont à l'origine d'un projet, de nous former entre nous en diffusant ce qui se passe dans le réseau. »

L'essaimage n'est pourtant pas aussi intuitif qu'il pourrait le sembler, comme le souligne Aude Schaeffer à propos d'un lieu voisin dans lequel elle est également mobilisée et qui ne s'approprie pas de la même manière que la Manufacture Circulaire du Contentin ces enjeux. « Il manque des modes d'acculturation à cette innovation pédagogique. Alors que dans le conseil d'administration, on a des enseignants. Donc, comme quoi, ce n'est pas forcément parce qu'on vient du secteur de la formation qu'on voit très bien comment on peut le traduire dans un lieu. C'est un constat, je n'ai pas forcément de réponse. Nous c'est apparu de façon très pratico-pratique. A un moment, on a mis les pieds dedans, on a commencé à s'acculturer à ce secteur-là. Est-ce que ça ne peut pas être une piste : partir de façon très pragmatique et petit à petit, s'acculturer au secteur de la formation et de l'innovation dans la formation, par le faire et le projet ? »



La route est encore longue pour passer du cas d'usage au cas d'école, de l'expérimentation isolée à l'essaimage massif de ces innovations pédagogiques dans les cadres d'intervention des partenaires rassemblés, qu'ils soient tiers-lieux ou acteurs de la formation. « Faut-il faire école ou être école ? Ces démarches exploratoires que nous documentons dans des logiques de recherche-action sont une manière de « faire école ». Mais le glissement à opérer est « d'être école » en portant un processus, un regard sur les métiers et la façon de les traduire, y compris au niveau économique et de la gouvernance. Le souhait est de devenir incontournable dans le paysage » formule ainsi Alexis Durand-Jeanson.

En réponse à des rebonds ou questionnements du public, dont le [RoseLab](#) à Toulouse (Antoine Ruiz), [la Colporteuse](#) à Argentonay (Mattieu Bernardin) et [la Matière](#) à la Rochelle (Julien Duranceau) quant à l'incertitude sur la continuité des financements permettant d'expérimenter pour structurer ces innovations pédagogiques, les risques liés à la course à l'innovation ou encore la captation de la valeur, une fois que ces modes d'apprentissage ont fait leur preuve, par les acteurs de la formation en place, correspondant pour les tiers-lieux à une perte de marchés, Alexis Durand-Jeanson conclut : « Comment reste-t-on tiers-lieu ? C'est-à-dire un

espace de possibles, un contre-espace. Est-ce qu'on veut être une institution ou un espace qui invente les institutions futures ? À mon sens, la clé est d'externaliser et de mutualiser, de coopérer avec des acteurs qui assument cette composante institutionnelle et de continuer à inventer d'autres modes d'apprentissage pour que demain, ils intègrent l'institution. Avec ce programme Deffinov, on observe un glissement : la politique publique permet au tiers-secteur de s'organiser sur les territoires et de donner forme à des partenariats en commun sur des choses qui dépassent la puissance publique et son mode de planification. On a là un changement de paradigme important dans les échelles de territoire par un processus qui vient questionner ce qui fait norme commune et autorité. On part d'une politique de l'emploi et de la formation sur des filières prioritaires pour aller vers d'autres formes de pensée et d'organisation. »

► **Débat animé et article rédigé**
par **Arnaud Idelon**, responsable éditorial
Observatoire France Tiers-Lieux

Développer un parcours pédagogique avec une université ou un organisme de l'enseignement supérieur

Retour d'expériences avec [La Vigotte Lab](#) et la [Brasserie du Digital](#)

Le programme Deffinov vise à rapprocher l'écosystème des tiers-lieux de celui de la formation. Plusieurs projets illustrent les coopérations à l'œuvre avec des organismes de l'enseignement supérieur public. Les organismes d'enseignement traditionnels peuvent ainsi s'appuyer sur le savoir-faire des tiers-lieux, leurs espaces de travail et les réseaux de professionnels et d'artisans qui y sont liés.

La Brasserie du Digital

Elle constitue un point de convergence des acteurs du numérique et de l'innovation au Puy-en-Velay. Le tiers-lieu se situe au sein de [la Cité du Numérique du Pensio](#), née d'une initiative d'acteurs privés et publics, qui constitue un écosystème unique dédié à l'innovation et à l'entrepreneuriat au cœur du Puy-en-Velay. C'est un véritable lieu d'émulation qui favorise la rencontre entre étudiants, chercheurs, entrepreneurs et acteurs économiques, ce qui crée ainsi un terrain propice au développement de projets et à la collaboration. Pour formaliser ces liens une convention est passée avec l'IUT du Puy-en-Velay. Cette dernière vise : la mise à disposition réciproque d'espaces (salles de conférence, plateau technique, bureaux) ; l'accompagnement via un programme d'incubation des étudiants de l'IUT par la Brasserie du Digital ; la mise en place d'un club d'experts et l'organisation d'ateliers d'échanges mensuels entre experts thématiques permettant aux étudiants de rencontrer les différents acteurs économiques du territoire.

Le projet Demain Numérique illustre pleinement la dynamique collaborative à l'œuvre entre l'IUT du Puy-en-Velay et la Brasserie du Digital. Le projet vise à répondre à plusieurs enjeux pour structurer la filière du numérique sur le territoire :

1. Cartographier l'offre de formation numérique existant en Haute-Loire ;
2. Auditer les besoins des entreprises du territoire en terme de compétences numérique ;
3. Rapprocher et identifier des manques dans l'offre de formation numérique altigérienne.

La Vigotte Lab

Elle se place comme une vallée apprenante au cœur des Vosges, un laboratoire à ciel ouvert au service des territoires ruraux en transition. Son objectif est de (re)faire du hameau un espace de vie et de production en circuits courts, capable, en même temps qu'il génère de la valeur, de régénérer les milieux naturels qui l'entourent. Pour cela, la Vigotte Lab mobilise les acteurs de la recherche, de l'entrepreneuriat, de l'économie sociale et solidaire et de la formation au cœur d'un lieu habité et productif, pour développer et tester des solutions innovantes en conditions réelles, opérationnelles et répliquables. Plus précisément le projet Deffinov mise sur la complémentarité : les contenus issus des programmes de recherche des partenaires de l'enseignement supérieur apportent une base scientifique solide aux formations proposées, tandis que le tiers-lieu permet d'ancrer la connaissance par la pratique, qui favorise un apprentissage concret et durable.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① **Privilégier le contact avec une personne clé** plutôt que l'ensemble de l'établissement d'enseignement supérieur : elle pourra ensuite relayer le projet en interne.
- ② **Anticiper les cycles universitaires** : juin-juillet correspond à la programmation de la rentrée ; septembre à novembre à un pic d'activité.
- ③ **Préparer et cibler les demandes** : les interlocuteurs universitaires disposent de très peu de temps : chaque échange doit être précis et ciblé.
- ④ **Valoriser le rôle du tiers-lieu comme un acteur de l'apprentissage par la pratique** : offrir aux apprenants des conditions concrètes pour expérimenter et ancrer durablement les connaissances.
- ⑤ **Valoriser l'écosystème professionnel du tiers-lieu** pour permettre à l'établissement d'enseignement supérieur de développer différents partenariats avec des entreprises locales, garantissant l'insertion professionnelle de ses étudiants.
- ⑥ **Valoriser le rôle du tiers-lieu dans la diversification des publics apprenants**, notamment ceux éloignés de la formation et de l'emploi.

Outils et Ressources



- [Vigotte Lab](#)
- [Brasserie du Digital](#)
- [Demain numérique](#)



- [Convention de partenariat entre la Brasserie du Digital et l'IUT](#)
- [Convention de partenariat entre l'IUT d'Épinak Hubert Curien et la Vigotte Lab](#)
- [Convention de partenariat entre l'ENSA et la Vigotte Lab *Chemin de Traverse*](#)

Connaître l'AFEST et ses opportunités

Retour d'expériences avec [Ping](#), [MaFest](#), [L'interactive](#) et [ProSapiens](#)

Ping, en Pays de la Loire, et L'interactive, en Centre-Val de Loire, sont deux tiers-lieux qui expérimentent la formation en situation de travail, s'inscrivant dans la continuité des lieux qui mettent en œuvre une culture de l'apprentissage par le faire.

L'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) est une modalité de formation inscrite dans le Code du Travail depuis 2018. Elle consiste à reconnaître et organiser les situations de travail comme des moments formateurs, avec une méthodologie précise. Contrairement aux dispositifs classiques (POEI, POEC, etc.), l'AFEST n'a pas un script prédéfini mais une approche sur-mesure qui part des réalités de chaque structure qui l'accueille. Elle répond à des enjeux très concrets : transmission de savoirs internes, intégration de nouveaux salariés, fidélisation des équipes ou encore adaptation aux évolutions des métiers. L'AFEST s'appuie sur un principe fort : le travail est formateur, à condition de lui donner un cadre structuré et une valeur officielle.

Les quatre piliers de l'AFEST

Une AFEST ne peut être reconnue que si elle repose sur quatre composantes obligatoires, qui forment le socle réglementaire, permettant de la distinguer d'une simple immersion professionnelle :

1. Analyse des situations de travail :

il s'agit d'identifier les situations porteuses d'apprentissage, définir les compétences visées, observer et qualifier les gestes professionnels.

2. Séquences de mise en situation :

l'apprenant est placé dans des conditions réelles de travail. Un formateur AFEST accompagne la séquence et met en avant les compétences mobilisées.

3. Temps de réflexivité structuré :

l'apprenant prend du recul, conceptualise ce qu'il vient de réaliser, met en mots les compétences acquises.

4. Traçabilité du parcours :

l'entreprise doit être en mesure de démontrer une progression réelle, documentée et observable des compétences tout au long du parcours.

Quelques conseils pour amorcer une démarche AFEST

Connaître et prendre part à l'écosystème local

Le premier pas consiste à aller sur le terrain des entreprises et de comprendre leurs besoins : rencontrer dirigeants, responsables RH, managers opérationnels. L'objectif est de se positionner comme partenaire ressource capable de résoudre des problèmes précis : montée en compétences, transmission des savoirs, adaptation à de nouveaux outils, ou encore fidélisation des salariés. Cela suppose de comprendre les enjeux métiers locaux, de se rendre visible dans les réseaux d'entreprises et de dialoguer directement avec les employeurs sur leurs besoins de formation « différente ».

Se faire repérer comme un acteur de solutions

L'AFEST doit être présentée comme une réponse agile et sur-mesure, pour valoriser le savoir interne à l'entreprise, professionnaliser la transmission et transformer un besoin ponctuel en démarche apprenante durable. L'AFEST n'est pas un modèle unique mais une démarche qui part des situations de travail réelles et des ressources de l'entreprise.

Peut-on monétiser l'AFEST ?

L'AFEST peut-être finançable, à condition d'être correctement cadrée et intégrée dans une logique de montée en compétences validée. En phase

d'amorçage, Deffinov constitue un levier intéressant pour tester, expérimenter et prototyper sans risque financier. En phase de pérennisation, les financements OPCO peuvent être mobilisés à condition que le parcours soit formalisé (séquences, réflexivité, traçabilité), que les objectifs visés soient en lien avec des compétences mobilisables en emploi, et qu'un accompagnateur AFEST formé soit identifié.

Questions et échanges autour de l'AFEST

AFEST ou immersion professionnelle : quelle différence ?

L'immersion ou les [POEI/POEC](#) sont des dispositifs standardisés avec des scénarios prédéfinis. L'AFEST, au contraire, est une intention pédagogique propre à chaque organisation : elle est construite à partir des réalités du terrain et du savoir déjà présent dans l'entreprise.

Faire le premier pas vers les entreprises

Entrer dans l'entreprise suppose de tisser une relation de confiance, car l'AFEST implique d'observer de l'intérieur. Cela demande du temps, de l'acculturation à la méthode et une posture de partenaire, et non de prescripteur. L'AFEST a cet avantage de laisser derrière elle une démarche apprenante durable.

Certification et VAE

Peu de situations de travail débouchent directement sur une certification. L'AFEST peut cependant s'inscrire dans un parcours multimodal financé par un OPCO, qu'il soit certifiant ou non. Elle peut également alimenter une démarche de VAE (Validation des acquis de l'expérience), en mettant en visibilité les compétences acquises.

Exemple d'AFEST dans des coopératives en lien avec la jeunesse

Dans les structures jeunesse (MJC, BPJEPS), l'AFEST peut jouer un rôle de médiation intergénérationnelle : elle crée un espace de dialogue professionnel où la qualité de vie au travail devient un dénominateur commun entre générations. La MaFEST (Maison de l'Action de Formation en Situation de Travail), par exemple, accompagne ce type de structures dans une logique de transmission et de coopération.

Enjeux, enseignements et inspirations

① **Organiser la formation en situation de travail en parcours structuré et traçable :** la nouveauté de l'AFEST n'est pas d'apprendre en travaillant – ce que tout le monde fait déjà – mais de reconnaître officiellement cette réalité.

② **Penser l'AFEST comme un investissement durable :** contrairement à une formation ponctuelle, l'AFEST installe une culture apprenante dans l'organisation. C'est donc aussi un enjeu de dialogue social au sein de l'entreprise, elle crée des espaces de réflexivité et de reconnaissance des savoirs expérientiels, souvent invisibles dans les grilles de compétences.

③ **Clarifier le coût de l'AFEST :** la question du financement de l'AFEST reste sensible, mais les OPCO constituent un relais efficace dès lors que la méthodologie est respectée.

Outils et Ressources



- [Association PiNG](#)
- [Tiers-lieu Hyperlien](#)



- [Présentation de l'atelier AFEST](#)
- [Carnet de bord Nouveaux Terrains de Formation](#)
- [Carnet de bord Chemin de Traverse](#)

Ouvrir les coopérations avec d'autres acteurs du territoire

Retour d'expériences avec l'association Ra-Yonne et La Canopée

La Canopée se présente comme un tiers-lieu animateur de territoire à Janzé en Ile-et-Vilaine, tout comme l'association RaYonne qui fait le lien entre plusieurs bassins de vie de l'Yonne autour de la transition écologique. En partant de leurs expériences, les deux structures reviennent sur les moments clés du cycle de vie de la coopération dans un projet.

La Canopée

La Canopée, implanté sur un territoire rural de 16 communes, s'est construit progressivement comme un lieu ressource incontournable sur un territoire où de nombreux habitants restent éloignés de l'emploi du fait de freins périphériques (mobilité, santé, garde d'enfants). Via un travail de co-construction sur le terrain, avec les acteurs préexistants au tiers-lieu, La Canopée a institué une culture du dialogue, impliquant une forte coopération, avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion (Mission Locale, France Travail, Cap emploi, associations, collectivités...), et les acteurs économiques du territoire. La Canopée a souhaité s'engager sur le sujet de la formation professionnelle, partant du constat qu'aucune offre n'existait sur le territoire. Grâce au soutien de la Région Bretagne et à des partenariats avec les organismes de formation, une première expérimentation a permis d'implanter localement des formations comme Prépa Clés et Prépa Avenir, en y intégrant des pédagogies innovantes (apprentissage par le faire), avec la mobilisation du fablab du tiers-lieu. Cette dynamique a permis d'impulser un projet Deffinov, à la convergence d'enjeux territoriaux et sociaux : vieillissement de la population, isolement des seniors d'une part, besoins accrus en services et difficultés de recrutement pour les entreprises du service du soin et des services à la personne d'autre part. Mené en consortium avec le Pôle ESS et le GRETA, ce projet s'appuie sur une approche systémique : agir sur l'attractivité des métiers et de la

formation ; agir sur les organisations ; nourrir le tout par un « Labo », espace réflexif pour questionner le bien vieillir et la place des personnes dépendantes.

La coopération a été posée comme un principe fondateur du projet. Près de 40 acteurs sont impliqués (emploi, insertion, employeurs de la filière, ARS, Région, Département, chercheurs...), avec une gouvernance partagée entre séminaires collectifs et groupes de travail thématiques.

L'association RaYonne

L'association RaYonne, créée en 2024 pour soutenir l'école ETRE dans l'Yonne, porte des parcours de formation gratuits et pratiques à destination de jeunes de 16 à 25 ans éloignés de la formation et de l'emploi. Dès sa création, elle a cherché à s'appuyer sur les écosystèmes existants, en se connectant aux Fabriques de territoire de Joigny et de Puisaye-Forterre, ainsi qu'à la Manufacture de proximité Au Bonheur des Chutes. Quand l'appel à projets Deffinov a été lancé, ces acteurs se sont réunis pour proposer trois projets distincts mais qui poursuivent le même objectif : former aux métiers liés à la transition écologique. Au total, ces trois consortiums mobilisent une vingtaine de structures et une cinquantaine de partenaires :

- 1. AJIR pour la transition écologique en Jovinien**, porté par Convergence des Possibles avec RaYonne, la Ligue de l'enseignement et l'Encit, à destination des personnes en fragilité (migrants, reconversions).
- 2. Habiter durablement en Puisaye-Forterre**, avec la Fabrique de territoire Puisaye et le Greta89, pour renforcer l'offre de formation pour les professionnels et artisans, notamment sur l'alimentation durable et l'écoconstruction.

3. Apprendre autrement en Auxerrois, avec le CFPPA et Au Bonheur des Chutes, ciblant les jeunes éloignés de l'école et de l'emploi à travers des formations manuelles en écoconstruction, alimentation durable et réemploi.

La coopération ne se décrète pas, mais se construit dans le temps.

Coopérer, c'est accepter de partager une œuvre commune, tout en gardant son identité. Cela suppose confiance, réciprocité et horizontalité. Comme le rappelle Laurent Eloi, économiste, « la coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres ». La coopération est inscrite dans l'ADN de La Canopée : mobiliser d'abord selon les angles du projet, en s'interrogeant sur qui a un intérêt ou un potentiel d'action. Pour RaYonne, il s'agit de relier des dynamiques déjà existantes entre des bassins de vie, tout en respectant leurs spécificités.

Chaque territoire est unique et demande une réponse sur-mesure. À Janzé, 6 mois d'enquête anthropologique (enquête auprès des intéressés, personnes âgées, personnels, aidants, jeunes...) a permis d'adapter le projet aux réalités du terrain et de poser une vision partagée par l'ensemble des parties-prenantes. Dans l'Yonne, un diagnostic de territoire a montré que les limites administratives ne reflétaient pas toujours les réalités vécues. Les bassins de vie, avec leurs identités fortes et leur patrimoine, ont servi de base pour fédérer autour d'un cap commun.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① Définir un cadre de coopération clair :** développer un projet en coopération avec d'autres acteurs suppose de poser dès le départ un cadre clair et une gouvernance adaptée à son projet et aux problématiques de son territoire.
- ② Être disponible :** il est nécessaire de prendre le temps de l'interconnaissance et de la confiance ; et de valoriser la convivialité, l'animation et le plaisir de coopérer.
- ③ Expérimenter :** coopérer c'est avancer par étapes, en s'autorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur.
- ④ Documenter :** mettre en récit ce qui est fait, pour capitaliser et embarquer de nouveaux acteurs.

Outils et Ressources

- 🌐 **► Le wiki des outils de SolucracY**
- **La Coop des Territoires**
- **L'université du nous**
- **École de la coopération Fertiles**
- 📄 **► Le livre *Réinventons le Faire Ensemble***
- **La BD Pas si simple, manuel de coopération**
- **Cahier de Tendance Vivre en Coopération**
- **L'essai Coopérer et se faire confiance**

PARTIE 2

Insertion professionnelle



Comment remobiliser les publics éloignés de l'emploi et rendre effectif le aller vers ?



Les tiers-lieux, des portes ouvertes vers l'emploi

D'après les chiffres tirés du [Cahier de l'Observatoire](#) consacré à l'emploi, 47% des projets lauréats Deffinov touchent des publics en QPV et 47% en zone rurale, deux types de territoire dans lesquels les logiques d'aller vers sont particulièrement importantes pour toucher des publics éloignés de l'emploi. Mais comment construire et déployer des actions efficaces, adaptées aux spécificités locales ?

Compte rendu des échanges entre :

- **Jean-Patrick Gille**
Région Centre-Val de Loire
(vice-président délégué à l'Emploi, à la Formation professionnelle, à l'Orientation et à l'Insertion)
- **Ange-Manuella Koudou**
France Travail Nouvelle-Aquitaine
(responsable des partenariats et relations extérieures)
- **Sébastien Mauras**
Le Bloc²
(coordinateur)
- **Yoann Garreau**
Ligue de l'enseignement d'Indre-et-Loire
(délégué général)
- **Dominique Gestin**
AFPP / L'Atelier des projets
(directeur général)

Dans les territoires ruraux, la mobilité est un frein majeur à la remobilisation des personnes éloignées de l'emploi. Alors, raconte Fanny Kerrien-Allais, coordinatrice du [Résam](#) à Morlaix (29), le tiers-lieu [2D](#), lauréat Deffinov, a imaginé « un lieu mobile, un camion qui fait de l'aller vers et qui va dans toutes les communes en ruralité ». Un dispositif complémentaire à l'espace du tiers-lieu qui permet à de nouveaux publics de retrouver du lien social. Présentée lors de l'atelier « Remobiliser les NEETs grâce aux tiers-lieux », (détaillé p. XX), l'anecdote a nourri le grand débat et a posé la question également de l'essaimage de telles initiatives.

Autour de la table, la diversité des profils représentés – la Région Centre-Val de Loire, France Travail, un tiers-lieu, un réseau associatif et un organisme de formation – est déjà une esquisse de réponse. Enrichis des interventions de la salle, composée principalement des directions de tiers-lieux lauréats Deffinov, les échanges s'articulent ainsi autour d'une question centrale : comment travailler ensemble pour rendre effectif le aller vers ?

Maillage territorial

Ancrés dans leur territoire, les tiers-lieux peuvent toucher des personnes qui ne sont pas seulement éloignées de l'emploi mais aussi éloignées des institutions. Des publics en rupture, sortis des radars. Pour Ange-Manuella Koudou, de France Travail Nouvelle-Aquitaine, il s'agit de s'appuyer sur des lieux capables « de répondre aux besoins et aux spécificités locales ». « Si l'on veut accompagner de façon efficace les personnes confrontées à des situations particulières, on doit s'appuyer sur l'innovation sociale, l'ancrage local et toutes sortes d'initiatives que l'on peut explorer dans le territoire », reprend-elle. Dans cette perspective, la dynamique partenariale est essentielle pour garantir l'efficacité des dispositifs.

Voilà qui nécessite de sortir des logiques concurrentielles et du travail en silo, pointe Yoann Garreau, de la [Ligue de l'enseignement d'Indre-et-Loire](#). Si « les alliances intelligentes entre acteurs » sont encouragées, il faut néanmoins, pour les construire, accepter de se défaire des idées de mandat, de pré-carré, de leadership. S'engager, en clair, dans un lien de confiance. Quand elles n'émergent pas du terrain, les coopérations peuvent s'initier à l'échelle nationale. Dans la lignée des expérimentations menées en Nouvelle-Aquitaine, un dialogue s'est ainsi ouvert

entre France Tiers-Lieux et France Travail. « Un cadrage national, souligne la représentante de France Travail, qui va nous donner l'impulsion pour être davantage dans une logique d'ouverture, d'expérimentation et d'identification de solutions communes ». Mais la coopération se construit aussi au local par l'interconnaissance. Détaillant un projet d'immersion d'agents France Travail en tiers-lieux porté avec [La Coopérative Tiers-Lieux](#) en Nouvelle-Aquitaine, Ange-Manuella Koudou l'affirme : « plus on se comprend, plus on est efficace dans la complémentarité des expertises ». « Mieux se connaître pour mieux faire ensemble », c'est la condition pour « mieux répondre aux besoins des publics ».

Portes ouvertes

« On parle d'aller vers les personnes éloignées de l'emploi, mais en fait on est plutôt en train de chercher à les faire venir », pointe dans la salle Caroline Naillet, coordinatrice du réseau des tiers-lieux de l'Ardèche. C'est pourtant de cela qu'il est question dans l'aller vers : sortir de nos lieux, investir les pieds d'immeuble, se tenir en dehors. Pour beaucoup de personnes, « passer la porte d'un lieu, qu'il soit tiers-lieu ou non, c'est compliqué », rappelle la coordinatrice.

S'il est une porte ouverte vers les institutions, le tiers-lieu a des murs. Lui aussi peut impressionner. D'autres partenaires de terrain, peut-être davantage encore que les tiers-lieux, permettent de repérer et de remobiliser des publics particulièrement fragiles dans une logique d'imbrication des approches et des méthodologies. Dominique Gestin, de l'[AFPP](#) de Touraine, porteur du tiers-lieu [L'Atelier des projets](#), travaille ainsi main dans la main avec les acteurs de la solidarité. « L'enjeu est effectivement de mobiliser des acteurs qui sont en contact et en confiance avec des personnes éloignées de nos lieux », soutient Dominique Gestin. Un atelier de réparation de vélo, financé par le programme régional de formation, a par exemple été mis en place avec les Restos du cœur pour créer du lien avec des publics marginalisés et éloignés de l'emploi. « C'est un travail au long cours », relève le directeur.

« L'idée est, par le tiers-lieu, d'ouvrir un espace « où l'on vient par hasard ». « De fil en aiguille, on découvre de nouvelles activités, dans des logiques de contamination ». Le foisonnement de personnes, d'activités, « c'est ce qui permet d'attirer des publics qui ne viendraient pas dans des lieux leur paraissant peut-être plus institutionnels. »

Et c'est la condition de réussite des parcours sans rupture. Car il ne s'agit pas seulement d'accompagner vers l'emploi mais de ramener vers la dignité. « On ne peut pas proposer de formation professionnelle sans avoir au préalable réparé la fracture de lien social », atteste Sébastien Mauras. « Le travail n'est pas un devoir, c'est un droit. Souvent, ce droit a été mis à mal par l'image de soi dégradée que renvoie la société. Il faut donc commencer par rétablir la confiance et retrouver des compétences nécessaires à la reprise du lien social ».

Outils de transformation

Cette importance des compétences de savoir-être invite les équipes à se dessaisir de la question de l'expertise. L'aller vers s'envisage non pas en se positionnant « au-devant de » mais en construisant un mouvement collectif. En travaillant, ensemble, à déconstruire des frontières parfois invisibles. C'est ce qu'explique Sébastien Mauras en retraçant l'ouverture du Bloc² : « Chacun a apporté sa brique, choisi la couleur des murs, proposé une forme, et on a construit quelque chose en commun ». Une nouvelle manière d'envisager le travail qui peut nécessiter de s'outiller. La région Centre-Val de Loire a ainsi mis en place un programme de formation à destination des acteurs de la compétence, [Trans'Formation](#), pour permettre aux professionnels « de mieux accueillir et accompagner les publics, mais aussi de mieux coopérer », retrace Dominique Gestin qui en a bénéficié. Au total, les trente-cinq jours de formation ont eu pour effet « de mettre à disposition tout un ensemble de processus qui nous ont permis de nous transformer ».

Se construit en miroir la formation des professionnels et celle des publics, invitant à envisager l'aller vers dans une dynamique de rapprochement et de compréhension mutuelle. Si, comme le souligne Jean-Patrick Gille, « le sujet, c'est de changer de paradigme », la réciprocité des liens est bien la condition pour construire un aller vers fécond. D'où la question, centrale, de la gouvernance par laquelle se boucle l'échange : il s'agit, dans les mots de Yoann Garreau, de sortir « d'une gouvernance du sérieux » pour « mélanger les formes, créer de la fluidité et mettre en œuvre de nouvelles manières de travailler ensemble. »

► Débat animé et article rédigé
par Lucille Fontaine, Coordinatrice générale
de l'association Horizome.

**« L'aller vers
s'envisage
non pas en
se positionnant
« au-devant de »
mais
en construisant
un mouvement
collectif.
En travaillant,
ensemble,
à déconstruire des
frontières parfois
invisibles. »**

Comment remobiliser les jeunes, notamment les NEETS, grâce aux tiers-lieux ?

Retour d'expériences avec [Le Sens du Fil](#) et [Le Résam](#)

Les tiers-lieux jouent un rôle clé dans la remobilisation des publics éloignés de la formation et de l'emploi, notamment les jeunes. Le programme Deffinov accompagne ainsi la structuration des tiers-lieux comme outils d'inclusion, à l'image du Sens du Fil et du Résam. Ces deux projets mobilisent des méthodes de l'éducation populaire et expérimentent de nouvelles pratiques pour redonner confiance à des jeunes, souvent isolés et en souffrance.

Les NEETs (Not in Employment, Education or Training) regroupent les jeunes de 15 à 24 ans qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation. En France, ils représentent environ 11,5 % des 15-24 ans, soit près d'un million de personnes. Ces jeunes échappent en grande partie aux politiques publiques de l'emploi et de la formation. Les freins à leur insertion sont multiples : la mobilité, citée par 60 % d'entre eux comme obstacle principal, la distance géographique – notamment en zones rurales où le temps moyen de transport quotidien atteint 2h37 –, le faible niveau de diplôme, mais aussi des difficultés liées à la précarité, au logement, à la santé ou encore à l'estime de soi. Ces jeunes forment une population hétérogène, marquée par la rupture avec les institutions classiques (école, emploi, formation). Dans ce contexte, répondre à leurs besoins suppose de proposer des parcours individualisés et sécurisés, adaptés aux trajectoires discontinues et aux rythmes de chacun.

Retour d'expériences de tiers-lieux engagées pour la remobilisation des jeunes

Né en 2019 et ouvert en 2022 dans une ancienne menuiserie laissée à l'abandon, Le Sens du Fil a pour vocation de recréer du lien social dans un centre-bourg de la Vienne dépourvu de café, de MJC ou de lieux de rencontre. Ses activités – atelier vélo, atelier bois, recyclerie, café associatif – ont attiré rapidement un public varié, dont de nombreux jeunes. En partenariat avec la Mission Locale du Poitou et la SCOP Indigo Formation, le lieu a lancé le parcours Fil d'Ariane, un programme de remobilisation de six mois mêlant ateliers collectifs, immersion dans le tiers-lieu, stages en entreprise et accompagnement individualisé. Le dispositif s'adresse aujourd'hui à des personnes de 19 à 53 ans, afin de favoriser les liens intergénérationnels.

À Morlaix, le RESAM, maison des associations active depuis 25 ans, a ouvert le 2D, un espace pensé par et pour les jeunes. Page blanche, sans programmation imposée, il leur est confié avec un principe d'auto-gestion : les jeunes ont les clés et décident des usages, qu'il s'agisse d'aménager le lieu ou de développer des projets collectifs. Pour aller vers ceux qui ne fréquentent pas le tiers-lieu, un camion mobile circule sur les 26 communes de l'intercommunalité, en lien avec les services jeunesse et les associations locales.

Le Sens du Fil et le RESAM mobilisent des méthodes pédagogiques appropriées, issues notamment de l'éducation populaire, pour restaurer la confiance, proposer un rythme qui s'adapte aux jeunes accompagnés et ouvrir progressivement des perspectives de formation ou d'emploi :

1. apprentissage par le faire (ateliers pratiques, projets collectifs) ;
2. valorisation des compétences informelles ;
3. ludification (jeux de piste, escape games) ;
4. accompagnement bienveillant et suivi personnalisé, avec un référent stable du début à la fin du parcours.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① **S'appuyer sur l'écosystème local des acteurs de l'insertion et de la jeunesse** (Missions Locales, organismes de formation, CAF, MJC, centres sociaux, associations de mentorats...) est essentiel pour des actions efficaces, qui prennent en compte les réalités du terrain.
- ② **Articuler la démarche avec les politiques publiques**, notamment sur les questions de mobilités et de financement doit aussi être mise en place pour favoriser la sécurisation des parcours des jeunes (France Travail, collectivités).
- ③ **S'assurer de la sécurisation des parcours des jeunes**. C'est un levier important pour accompagner un retour vers l'emploi et ou la formation : dispositifs de rémunération (CEJ, statut de stagiaire de la formation), accompagnement social (logement, santé, gestion des conflits familiaux)...
- ④ **Accepter le temps long** car l'accompagnement des jeunes éloignés de la formation et/ou de l'emploi s'effectue au long court.
- ⑤ **Rendre le jeune acteur de son accompagnement** (apprentissage par le faire, dynamique de projets) afin qu'il s'implique dans la conception des activités.
- ⑥ **Prévoir un accompagnement qui se poursuit après le parcours, au sein du tiers-lieu**. Le tiers-lieu devient un lieu repère, un espace d'insertion, de lien social et d'apprentissage tout au long de la vie.

Outils et Ressources

- 🌐 [Le Sens du Fil](#)
- 🌐 [Le 2D](#)

Renforcer ses collaborations avec France Travail

Retour d'expériences avec [BlueLab](#), [Le Roselab](#) et France Travail Centre-Val de Loire

La coopération entre les tiers-lieux et France Travail est en pleine construction. Elle s'inscrit dans un double objectif : d'une part, permettre aux tiers-lieux de devenir des relais de proximité pour l'insertion et la formation, et d'autre part, répondre aux besoins de France Travail en matière de mobilisation, de montée en compétences et de retour à l'emploi des publics accompagnés. Retours sur trois expériences de collaborations réussies, en Pays de la Loire et en Occitanie.

Cette dynamique s'appuie sur des initiatives concrètes comme celles éprouvées par le RoseLab et [La Rosée](#), en Occitanie, ou BlueLab en Pays de la Loire, qui expérimentent des partenariats favorisant l'inclusion des publics éloignés de l'emploi et la valorisation des coopérations locales. Ces expériences de coopération, construites par le terrain, illustrent le croisement entre innovation sociale et missions de service public.

Le RoseLab a initié sa coopération avec France Travail en région Occitanie, en prenant pour modèle des coopérations déjà éprouvées en Île-de-France avec la signature d'une première convention entre France Travail (ex Pôle emploi) et France Tiers-Lieux. Trois axes de collaboration ont émergé, dont l'organisation de visites apprenantes dans des tiers-lieux avec les conseillers France Travail pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. La force de ce partenariat réside dans la qualité de la relation : au-delà des temps formels, des moments conviviaux (apéros, événements locaux) ont contribué à « bousculer les codes » et à créer de la confiance. Lors de l'événement [DEFFIOC en Occitanie](#), 12 personnes de France Travail étaient présentes, signe d'une reconnaissance croissante du rôle sur le terrain des tiers-lieux dans les politiques locales de l'emploi.

Dans le cadre de l'appel à projets Deffinov, BlueLab a développé une formation en collaboration avec l'[ESAT de l'association Marie Moreau](#), à Saint-Nazaire. L'initiative est née d'un hackathon autour de la production collective de sacs, fabriqués à partir de voiles recyclées, pour favoriser la mise en lien des ESAT avec des compétences de formation, leur permettre de devenir eux-mêmes des centres de formation et valoriser la pair-aidance (les personnes des ESAT deviennent aussi formateurs). Le projet baptisé « [Sur les rails](#) » illustre cette démarche : il associe le fablab de BlueLab, l'ESAT Marie Moreau et l'IUT de Saint-Nazaire pour permettre à des personnes en situation de handicap de développer des compétences transversales et de s'inscrire dans un parcours d'insertion. Cette dynamique a été renforcée par l'organisation du festival UNIQUE, centré sur l'égalité des chances, organisé directement dans l'ESAT et soutenu par France Travail via ses chargés de mission handicap. Cet événement a permis la rencontre entre des publics différents (ESAT, fablabs, IUT, etc.), favorisant la mixité et l'inclusion. Sur l'accompagnement des personnes en situation de handicap, des perspectives existent. À partir de 2027, France Travail aura un rôle accru dans l'orientation des publics handicapés (lien avec les MDPH) et dans le renforcement des coopérations avec les ESAT.

Pour le RoseLab et BlueLab le fort turnover au sein des agences France Travail demeurent un obstacle récurrent pour mettre en place une coopération sur le long terme. De son côté, France Travail est un opérateur public confronté à des enjeux massifs. L'agence accompagne plusieurs millions de personnes, avec des attentes fortes sur l'efficacité et le retour à l'emploi.

France Travail cherche aujourd'hui des solutions au local pour lutter contre les freins à l'emploi, en travaillant avec les acteurs qui sont au contact direct des bénéficiaires sur les territoires et s'intéressent notamment aux périodes de pré-formation, qui sont importantes dans la remobilisation des publics.

Chaque agence France Travail finance des dispositifs spécifiques et se mobilise différemment en fonction de son territoire d'implantation. D'une manière générale, plusieurs outils et dispositifs peuvent être mobilisés :

1. PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel), où les tiers-lieux peuvent favoriser les mises en situation et les immersions professionnelles tout en étant perçus comme de potentiels recruteurs pour France Travail ;
2. Carif-Oref pour le financement de formations ;
3. La rubrique « Mes événements emploi » sur le site de France Travail, une vitrine nationale des actions liées à l'emploi...

Le contexte budgétaire actuel impose de démontrer l'impact des dispositifs soutenus sur le retour à l'emploi pour justifier les financements : suivi des immersions, indicateurs de performance, étude d'impact des actions menées...

Enjeux, enseignements et inspirations

① **Faire connaître et valoriser les apports des tiers-lieux :** France Travail ne connaît pas toujours l'apport des tiers-lieux, nécessitant un travail constant de « pédagogie » et d'acculturation auprès des agences locales et régionales.

② **Mettre en stabilité partenariale :** le roulement fréquent des conseillers impose d'avoir à chaque fois un référent unique côté tiers-lieux.

③ **Étudier les possibilités de financements :** chaque agence dispose de financements spécifiques, mais leur mobilisation reste inégale selon les régions.

④ **Donner de la légitimité aux tiers-lieux, via la mise en place de partenariats :** l'association avec des entreprises privées (ex. partenariat du RoseLab avec une grande entreprise électronique) peut donner de la crédibilité aux tiers-lieux auprès de France Travail.

⑤ **S'appuyer sur les réseaux régionaux :** les relais régionaux des tiers-lieux jouent un rôle clé pour accéder aux dispositifs nationaux (comme O2R) et répondre aux appels à projets d'ampleur.

⑥ **Capitaliser sur les actions et les coopérations développées :** il est nécessaire de capitaliser sur les collaborations réussies pour convaincre d'autres territoires.

Outils et Ressources

 [► BlueLab](#)

 [► La Convention de partenariat régionale entre La Rosée et France Travail](#)

► [Guide réalisé suite à l'expérimentation mise en oeuvre en Île-de-France entre France Travail \(ex. Pôle emploi\) et France Tiers-Lieux](#)

Pérennisation des modèles



Et après? Comment pérenniser les coopérations et modèles expérimentés?



L'après Deffinov: «aller au-delà de l'expérimentation»

204 projets, 208 tiers-lieux, 353 organismes de formation, 85 départements: Deffinov a irrigué tout le territoire. Mais après l'élan reste la question de l'avenir. Comment passer de l'expérimentation à des modèles durables? Jean-Patrick Gille, Laurence Guenot, Séverine Ozanne et François Banchereau, Les Acteurs de la compétence (président régional Centre-Val de Loire) ont pointé parmi les priorités la dimension locale des coopérations. Car c'est à cette échelle, en rapprochant tiers-lieux, organismes de formation et institutions, que peuvent se construire les réponses les plus innovantes et pérennes.

Compte rendu des échanges entre:

- **Jean-Patrick Gille**
*Région Centre-Val de Loire
(vice-président délégué à l'Emploi, à la Formation professionnelle, à l'Orientation et à l'Insertion)*
- **Laurence Guenot**
*Région Bretagne
(adjointe au directeur en charge de l'animation territoriale au sein de la Direction du développement des formations et des compétences)*
- **Séverine Ozanne**
*Fondation Orange
(directrice mécénat du programme FabLabs Solidaires)*
- **François Banchereau**
*Les Acteurs de la compétence
(président régional Centre-Val de Loire)*

« Comment va se passer l'après-Deffinov pour prolonger nos projets et en faire de nouvelles activités, de nouvelles formes pédagogiques, allant au-delà de l'expérimentation? » Posée par une participante, la question met en lumière l'enjeu commun aux intervenants: la recherche de financements et la consolidation du modèle économique des tiers-lieux. Car pour les intervenants, il s'agit de réfléchir à l'après ou « comment pérenniser les modèles et les coopérations à l'œuvre? » dans un contexte budgétaire contraint, mais aussi d'enjeux sociaux et de tensions métier de plus en plus prégnants, en complément d'un travail de plaidoyer et d'appui au développement d'initiatives communes. Marchés publics, mécénat, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, fonds européens: ces opportunités invitent à expérimenter ou renforcer des manières de travailler ensemble. De ces formes d'innovation, les tiers-lieux peuvent être à la fois les bénéficiaires et les initiateurs.

Des plateformes de rencontre

Alors que Deffinov a permis d'impulser ou renforcer de nombreux consortiums entre structures de différentes natures, les occasions de se rencontrer manquent encore. Les tiers-lieux ne sont pas toujours connus ou compris d'autres acteurs, compliquant la co-conception de projets. Comme le souligne Laurence Guénot de la Région Bretagne, la question est: « comment fait-on connaître les tiers-lieux, les partenariats possibles, pour enrichir les écosystèmes de formation? ».

La région Bretagne organise ainsi « des temps d'échange » entre acteurs de l'insertion et de l'emploi pour faciliter des réponses communes aux marchés publics. « S'il ne s'agit pas, d'après Laurence Guénot, de dire dans un cahier des charges » qu'organismes de formation et tiers-lieux doivent travailler ensemble, mais d'inscrire dans les critères d'un appel à projet le fait « d'être en partenariat avec des missions locales, des écoles de la deuxième chance, des **Epides** ou des associations d'insertion, quelles qu'elles soient » pour permettre de tisser « une première relation », comme le complète Séverine Ozanne de la Fondation Orange. Se consolident ensuite des coopérations sur le plus long terme.

Les partenaires publics comme privés peuvent ainsi jouer un rôle important dans la mise en relation et le suivi partenarial, à la fois par la critérisation de la coopération dans les marchés publics ou appels

à projet et par l'organisation de temps de rencontre et d'échange. Un constat partagé par François Banchereau, des Acteurs de la Compétence : « Je ne crois pas que la rencontre entre organismes de formation et tiers-lieux se fasse naturellement. C'est dans les termes de l'appel qu'il faut insérer les choses. »

Des maillons à l'échelle locale

Mais la réponse ne se trouve pas seulement dans l'impulsion de nouvelles collaborations. Il s'agit d'expérimenter de nouvelles méthodes. Car « les acteurs de l'emploi, de la formation et de la compétence » fonctionnent en silo : « la difficulté, c'est le cloisonnement », déplore François Banchereau. Par les postures qui s'expérimentent en tiers-lieu – « l'écoute, l'accompagnement, le partage, le laisser évoluer, l'échange », détaille Séverine Ozanne –, d'autres formes de faire ensemble peuvent s'inventer.

De fait, pointe François Banchereau, il y a un vrai intérêt à aller vers « un rassemblement de structures ». D'un côté, les tiers-lieux disposent d'un ancrage territorial fort et développent des méthodologies efficaces pour « lever les freins » des publics. De l'autre, les organismes de formation ont une expertise en matière de recherche de financements et une connaissance fine des enjeux de « pédagogie ». Les publics sont les premiers bénéficiaires de ces alliances, car c'est là ce qui favorise « un vrai travail collaboratif et pas juste un enchaînement de partenaires au gré d'un parcours ».

« Prendre en compte les tiers-lieux pour les intégrer dans l'écosystème emploi, formation, insertion du territoire, c'est indispensable. »

Les partenaires peuvent ainsi co-construire des réponses adaptées qui démontrent la nécessité de pérenniser leur action. C'est ce dont témoigne Laurence Guénot : « Avec Deffinov, on a vu émerger des formations qui n'étaient, in fine, pas très différentes de celles qui auraient pu se déployer précédemment, mais c'est dans la réflexion qui a amené à leur mise en place, dans le fait d'avoir mobilisé tout un écosystème local, qu'il y a eu un regard nouveau. Cette complémentarité et cet apport mutuel sont pour nous, en tant que financeurs, extrêmement riches ».

En expérimentant, les partenaires adoptent la même démarche que les publics : apprendre en faisant ensemble. Le déploiement d'espaces de faire ensemble est ainsi doublement bénéfique. Cet environnement « provoque chez les jeunes quelque chose qui leur redonne confiance, les transforme », observe Séverine Ozanne en évoquant l'appel à projet Métiers de demain. « La posture et le fait de proposer du sur-mesure, d'être dans un accompagnement de proximité, ça change tout et c'est ça qui permet vraiment la reprise de confiance en soi », abonde un participant de l'échange. « Les prescripteurs l'ont très vite noté, reprend Séverine Ozanne. Ils ont légitimé le dispositif et en ont redemandé. »

Comme le défend Jean-Patrick Gille de la région Centre-Val de Loire, la légitimation des tiers-lieux comme acteurs de la formation passe aussi par leur intégration dans les espaces de gouvernance des réseaux pour l'emploi. Institués par la Loi pour le plein emploi, entrée en vigueur en janvier 2025, [les comités pour l'emploi](#) élaborent ainsi des plans d'action mis en œuvre à différentes échelles. « Prendre ainsi en compte les tiers-lieux pour les intégrer dans l'écosystème emploi, formation, insertion du territoire, c'est indispensable », affirme le vice-président.

« La légitimation des tiers-lieux comme acteurs de la formation passe aussi par leur intégration dans les espaces de gouvernance des réseaux pour l'emploi. »

Faire et dire

Outre un processus d'interconnaissance et de légitimation, la participation à ces instances permet d'avoir une meilleure visibilité sur les dispositifs existants et sur la manière d'y intégrer des actions. Car nombre de tiers-lieux expérimentent déjà, de manière consciente ou inconsciente, des projets pouvant être accompagnés et soutenus. Ainsi en va-t-il de la gestion des emplois et des compétences territoriales (GPECT) et de la gestion inclusive des ressources humaines (GIRH).

Le premier vise notamment, selon Laurence Guénot, à « favoriser un dialogue social au niveau territorial pour mobiliser un écosystème emploi, formation, insertion, autour des besoins du territoire en matière de compétences d'aujourd'hui et de demain », et le deuxième à « soutenir des initiatives qui tendent à sensibiliser et outiller les employeurs pour qu'ils puissent recruter les publics les plus éloignés de l'emploi ». « On a développé ces deux appels à projets et on s'est rendu compte qu'effectivement, dans les projets Deffinov que l'on soutient, il y a des tiers-lieux qui font de la GPECT, voire de la GIRH, sans le dire », poursuit Laurence Guénot. Sur la GPECT, le tiers-lieu lauréat de Deffinov Pépi'terre à Sarzeau (56) a par exemple permis de « mobiliser les stagiaires, un organisme de formation, mais aussi des employeurs et des producteurs locaux » autour d'une formation de crêpier. Le projet, complète la responsable, répond à un enjeu « de résilience alimentaire et territoriale » et s'adresse « à des personnes privées d'emploi depuis un certain temps », en fédérant tout un ensemble d'acteurs du territoire qui continuent aujourd'hui à se mobiliser pour des événements en coopération.

Laurence Guénot reprend : « Pour nous, c'est très intéressant et ça nous incite à réécrire nos appels à projet. On réfléchit à comment embarquer ce type d'initiatives pour que les tiers-lieux qui souhaiteraient pouvoir se positionner là-dessus puissent le faire ». « C'est une belle aventure, s'enthousiasme Jean-Patrick Gille. On sent qu'il y a beaucoup d'innovation, beaucoup d'énergie. Et il faut garder ce caractère radicalement nouveau : une culture commune est en train d'émerger et il est très important de la faire vivre et de la développer ».

► Débat animé et article rédigé par Lucille Fontaine, Coordinatrice générale de l'association Horizome.



Développer son modèle économique en collaborant avec une fondation

Retour d'expériences avec la Communauté de communes du Kreiz Breizh et Luz'In

Les tiers-lieux se positionnent de plus en plus comme des espaces de formation alternatifs, capables d'expérimenter des pédagogies innovantes et de répondre à des besoins éducatifs ou sociaux que les dispositifs classiques peinent à couvrir. Deux expériences illustrent cette dynamique : celle du tiers-lieu Luz'In en Isère et celle de la communauté de communes du Kreiz Breizh en Bretagne centre. Elles interrogent par ailleurs la manière de financer, de structurer et de pérenniser les actions mises en place, en diversifiant les partenaires financeurs des projets (AFNIC, Fondation de France, Fondation Orange, etc.).

Dans le Kreiz Breizh, territoire rural de 85 000 habitants, peu identifié comme « territoire de formation », l'appel à projets Deffinov est l'occasion de développer un projet innovant et de mener une réflexion collective entre plusieurs acteurs du territoire sur des enjeux de formation et de retour vers l'emploi. Le projet « Territoire apprenant Centre-Ouest Bretagne », aussi connu sous le nom : « Deffinov COB », s'organise entre 16 structures, avec la communauté de communes comme cheffe de file. « Deffinov COB » mise ainsi sur la co-construction d'un écosystème collectif qui associe tiers-lieux, ESS, universités et collectivités pour développer un projet de formation durable pour le territoire.

Dans l'Isère, en lien avec les projets de formation que le tiers-lieu développe, Luz'In coopère avec une Maison Familiale Rurale (MFR) et la Fondation AFNIC pour accompagner des élèves de collège en situation de décrochage ou en besoin d'orientation. Pour capter ces jeunes en rupture avec l'école, Luz'In mise sur le jeu. Avec Mécanique Ludique, l'équipe du tiers-lieu conçoit un escape game en univers steampunk, construit sur place en huit mois : deux heures toutes les deux semaines pour que les jeunes explorent la fabrication numérique, résolvent une énigme et apprennent à utiliser les machines sans peur. Derrière le jeu, c'est la confiance en soi qui se reconstruit. C'est le tiers-lieu qui apporte l'essentiel de l'innovation : compétences en conception 2D/3D, formation aux machines, pédagogie de projet. La MFR, de son côté, s'appuie sur ces apports pour adapter son programme scolaire et assurer la continuité éducative.

En Bretagne, « Deffinov COB » propose la mise en place de modules expérientiels dans les tiers-lieux : une ou deux journées pour tester des métiers, expé-

rimer l'agriculture, le numérique ou l'économie sociale et solidaire. L'objectif est le même : casser le cadre descendant de l'enseignement, permettre à chacun de « faire un pas de côté » et découvrir autrement ses capacités. L'objectif est également de développer une communauté apprenante innovante pour démontrer qu'un territoire rural peut accueillir des formations supérieures et structurer une offre pérenne.

Ingénierie et financements

Luz'In a bénéficié d'un soutien de la Fondation AFNIC (25 000 € sur un an), mais avec une règle stricte : pas de reconduction. Ce financement a permis d'amorcer le projet avec la MFR, mais laisse entière la question de la pérennité. Les MFR, faute de moyens, ne peuvent financer seules la suite, et Luz'In doit chercher d'autres relais (Fondation Orange, consortium Deffinov ?). La Communauté de communes du Kreiz Breizh de son côté, a rapidement perçu la limite de Deffinov : seulement 20 % de l'aide allouée à l'ingénierie, insuffisant pour coordonner un collectif de 16 structures. La Fondation de France Grand Ouest, via le programme *Inventer demain*, est alors venue compléter l'ingénierie (108 000 € sur trois ans), financé en plus du soutien Deffinov. Là où Luz'In dépend d'un fonds ponctuel, « Deffinov COB » parvient à rééquilibrer ses moyens grâce à un financement pluriannuel.

Les deux expériences convergent sur un même constat : le temps long est indispensable pour penser la pérennisation des projets. Luz'In doit trouver de nouveaux partenaires pour prolonger son escape game pédagogique et éviter qu'il demeure une expérimentation isolée. Le projet « Deffinov COB » dispose d'un horizon plus long (2026) mais doit prouver qu'un écosystème collectif peut s'installer durablement au-delà des financements ponctuels.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① **Contactez directement la Fondation de France** qui effectue un relai direct auprès d'autres fondations en fonction des caractéristiques du projet à financer.
- ② **Rester vigilant à la surcharge des appels à projets** avec l'explosion du nombre de dossiers (notamment en lien avec l'intelligence artificielle), il est recommandé de privilégier des candidatures moins nombreuses mais mieux travaillées et plus authentiques.
- ③ **Explorer les nombreuses petites fondations existantes**, à différents niveaux d'intervention.
- ④ **Mobiliser les entreprises locales comme partenaires financiers**, via le mécénat d'entreprise, tout en restant vigilants à leurs motivations et conditions.
- ⑤ **Passer par les pôles ESS** pour organiser des rencontres entre porteurs de projets associatifs et entreprises locales.
- ⑥ **Mettre en place des formats de rencontres conviviaux** avec les financeurs pour favoriser les connexions rapides et concrètes.
- ⑦ **Développer les relations de mécénat en direct, hors AAP** en misant sur une approche individuelle pour engager plus facilement les financeurs.
- ⑧ **Donner plus de force à son projet** en l'ancrant dans des enjeux territoriaux globaux.

Outils et Ressources

- 🌐 [Fondation AFNIC](#)
- 🌐 [Fondation de France](#)

Lancer une démarche d'étude d'impact à l'échelle régionale

Retour d'expériences avec la Région Nouvelle-Aquitaine et la Coopérative Tiers-Lieux

À partir de l'expérience de la région Nouvelle-Aquitaine, en lien avec le réseau régional la Coopérative Tiers-Lieux, cet atelier revient sur les enjeux liés à la mesure des impacts des expérimentations mises en place, pour penser les projets sur le long terme.

En Nouvelle-Aquitaine, où 14 projets sont lauréats, trois grandes attentes ont structuré l'appel à projets Deffinov. Ces exigences avaient une finalité précise : permettre d'explorer l'impact de l'apprentissage dans les tiers-lieux et, au-delà, voir comment ces expérimentations pouvaient faire évoluer la politique régionale de formation.

1. Un ancrage territorial clair

Il ne s'agissait pas de créer une offre déconnectée, mais bien de répondre à un besoin identifié à partir d'une analyse socio-économique du territoire, en complémentarité avec ce qui existait déjà. Une attention particulière a été portée aux publics les plus éloignés de l'emploi, et aux thématiques liées au développement durable.

2. Une coopération réelle entre tiers-lieux et organismes de formation (OF)

Il était demandé aux porteurs de démontrer que cette coopération n'était pas théorique mais déjà amorcée, avec des preuves tangibles de collaboration. L'enjeu était de combiner les forces de chacun (approches pédagogiques des OF, ancrage et capacité d'innovation des tiers-lieux), tout en impliquant les entreprises et acteurs économiques locaux.

3. Une projection dans la durée

Au-delà des deux années du programme, les projets doivent se donner les moyens de documenter leur expérimentation et de nourrir une réflexion continue. Cette capitalisation

doit permettre la reproductibilité des actions, tant sur l'ingénierie de formation que sur les pédagogies testées.

Une recherche-action pour élargir la réflexion

En Nouvelle-Aquitaine, le programme Deffinov s'inscrit dans une dynamique globale et de nouvelles possibilités de collaboration émergent entre les tiers-lieux et les acteurs de la formation, via notamment des partenariats entre tiers-lieux et agences de France Travail pour favoriser les synergies locales, ou d'autres appels à projets, comme Apprendre par le faire de la Fondation Orange. La recherche-action menée est financée par le Fonds régional de l'innovation de la région pour ouvrir une réflexion systémique : comment ces nouvelles coopérations peuvent bousculer les logiques établies de la formation professionnelle ? comment faire dialoguer le planifié (logique des OF) et l'organique (logique des tiers-lieux) ?

Cette articulation reste parfois délicate : les organismes de formation fonctionnent avec des calendriers, des référentiels, des obligations de planification, quand les tiers-lieux privilégient l'adaptation, l'agilité et le lien de proximité avec les habitants. Ces deux cultures peuvent se confronter, mais elles peuvent aussi s'enrichir mutuellement.

Mesurer l'impact autrement, par le sensible

Au-delà des chiffres, l'enjeu est de rendre compte des transformations vécues par les participants et de montrer que la formation en tiers-lieu apporte plus qu'un acquis des compétences mais aussi des rencontres, des savoir-être et de l'impact social. Pour documenter cette dimension sensible et communiquer sur les résultats, différents supports peuvent être mobilisés : capsules vidéos, portraits, bandes dessinées. En Occitanie, une grille d'auto-évaluation a été utilisée avec le réseau régional La Rosée, permettant de combiner des données quantitatives et qualitatives (35 retours sur 48 projets suivis).

L'évaluation n'est pas vue uniquement comme un outil de reporting, mais comme une partie intégrante du processus d'apprentissage collectif : elle nourrit la réflexion, permet d'ajuster les actions et contribue à valoriser les résultats auprès des partenaires et des habitants.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① Partir des besoins réels du territoire, en complémentarité avec l'existant.
- ② Poser d'emblée une coopération fonctionnelle et prouvée entre tiers-lieux, organismes de formation et acteurs économiques.
- ③ Prévoir un travail réflexif et de documentation en parallèle de l'action, pour capitaliser et rendre reproductible l'expérimentation.
- ④ Accepter et travailler la tension entre planification et organicité, en cherchant à en faire une richesse.
- ⑤ Mesurer l'impact de manière sensible et diversifiée : chiffres mais aussi récits, vidéos, portraits.
- ⑥ Penser la formation comme une porte d'entrée vers le tiers-lieu : même après leur parcours, certains participants choisissent de rester, renforçant ainsi le rôle du lieu comme espace d'insertion, de lien social et d'apprentissage tout au long de la vie.

Outils et Ressources

- ▮ Grille d'auto-évaluation Défi OCC, Occitanie
- ▮ Apprendre en tiers-lieu : Rêve ou Réalité ?

Comment s'outiller collectivement pour répondre aux marchés publics de la formation?

Animé par la Région Bretagne et le réseau régional de tiers-lieux Bretagne Tiers-Lieux

Les tiers-lieux qui portent des approches pédagogiques originales et ancrées dans les territoires, sont aujourd'hui confrontés à un double enjeu : démontrer leur valeur ajoutée dans un univers fortement cadré et identifier les leviers collectifs qui leur permettront de transformer leurs pratiques innovantes en solutions reconnues et intégrées aux marchés publics de la formation.

La place de l'innovation apparaît comme une question centrale dans les marchés publics de la formation

En Bretagne, par exemple, le Programme Régional de Formation (PRF) couvre un spectre allant de la formation préqualifiante à la formation qualifiante et les marchés sont souvent confiés aux organismes de formation traditionnels. Les petits acteurs peinent à se positionner autrement qu'en co-traitance ou sous-traitance, et doivent composer avec des exigences réglementaires contraignantes, comme la certification Qualiopi, qui laissent peu de place aux pratiques innovantes. Il y a donc un enjeu à pérenniser les actions expérimentées dans le cadre du programme Deffinov en les intégrant au droit commun de la formation.

La commande publique impose un cadre exigeant, c'est pourquoi l'innovation trouve davantage sa place dans des phases de projets subventionnées (comme Deffinov ou Innov'Emploi), tandis que les marchés publics visent la stabilisation et la reproduction des modèles qui ont fait leurs preuves. L'enjeu est donc de faire en sorte que ce qui a été innovant devienne demain « le droit commun ». Il est donc essentiel de capitaliser sur les réussites éprouvées avec Deffinov tout en renforçant la connaissance

qu'ont les tiers-lieux des marchés publics, via la lecture de cahier des charges ou des formations en interne, qui peuvent être pilotées par les réseaux régionaux.

Pour les tiers-lieux, cela suppose de clarifier leur valeur ajoutée dans un univers concurrentiel, de s'ouvrir à différents partenariats (au-delà du consortium initial) et de se préparer à coopérer avec les organismes de formation qui se positionneront demain sur les marchés. Les réseaux régionaux apparaissent ici comme des facilitateurs possibles, capables de recenser les offres des tiers-lieux et de les mettre en relation avec les acteurs de la compétence. Il est aussi possible de développer une stratégie collective entre tiers-lieux et d'organiser une veille partagée des marchés.

D'autres pistes restent aussi à explorer : la coordination de réponses mutualisées aux marchés publics, la création d'espaces de rencontre entre les organismes de formation régionaux et les tiers-lieux, pour donner à voir les initiatives locales. Il a donc un enjeu à esquisser des stratégies communes pour transformer les contraintes des marchés publics en opportunités d'ancrage durable pour les innovations pédagogiques expérimentées par les tiers-lieux.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① Les marchés publics de la formation s'appuient sur des cahiers des charges contraignants, qui laissent peu de marge de manœuvre pour l'innovation et la créativité.
- ② Rester vigilant aux logiques concurrentielles, qui dominent le secteur de la formation, compliquant la coopération et les dynamiques de consortium.
- ③ Étudier les exigences croissantes en matière de co-traitance et sous-traitance, dans un contexte légal évolutif, qui peut fragiliser les initiatives collectives.
- ④ Maîtriser droit de la commande publique et assurer une veille réglementaire continue pour répondre collectivement aux marchés publics de la formation.
- ⑤ Les réseaux régionaux de tiers-lieux disposent d'un rôle structurant, ils peuvent fédérer, capitaliser les offres et donner de la visibilité collective.
- ⑥ S'appuyer sur les dynamiques collectives et les réussites existantes pour bâtir des réponses adaptées aux futurs cahiers des charges.
- ⑦ Valoriser les complémentarités entre tiers-lieux, formateurs indépendants et acteurs de la compétence pour proposer une offre plus riche et plus lisible.
- ⑧ Faire de la formation un levier stratégique pour ancrer les tiers-lieux dans l'écosystème de l'apprentissage et de l'innovation sociale.

Outils et Ressources

- 🌐 ▶ [Portail des marchés publics](#)
- 📄 ▶ [ESS France Retours d'expérience : Marchés publics et structures de l'ESS](#)

S'outiller collectivement pour mieux comprendre l'écosystème de la formation: connaître les enjeux réglementaires et la certification Qualiopi

Animé par [Tiers-lieux BFC](#)

La certification Qualiopi occupe une place centrale pour le secteur de la formation professionnelle. Devenue incontournable pour accéder aux financements publics (CPF, OPCO, marchés régionaux...), Qualiopi peut permettre aux tiers-lieux de professionnaliser leurs pratiques, dans un secteur très concurrentiel.

Pour de nombreux tiers-lieux, franchir le pas et obtenir la certification Qualiopi marque une étape importante dans la vie de leur projet. Cela peut offrir plusieurs avantages comme le fait de gagner en crédibilité auprès de partenaires institutionnels ou financiers, de structurer leurs pratiques pédagogiques, en faisant le point sur les publics touchés, les méthodes éprouvées et les objectifs, tout en inscrivant les actions de formation développées dans la durée. Cependant, obtenir la certification Qualiopi n'est pas neutre et apparaît comme un processus coûteux en temps et en ressources.

Lorsqu'on envisage de créer une formation certifiante, il faut être habilité par l'organisme certificateur compétent, comme le ministère de l'Éducation nationale pour un CAP, et se référer à la liste des certificateurs reconnus par France Compétences.

Si un tiers-lieu veut lancer sa propre certification, le parcours est complexe. Le processus auprès de France Compétences demande beaucoup de travail et n'aboutit que rarement, d'autant plus que le catalogue se restreint progressivement. Avant de se lancer dans cette démarche, il est donc préférable de vérifier si une certification existante ne couvre pas déjà le champ visé.

Le portage Qualiopi (le fait pour un organisme de formation certifié Qualiopi, de faire « profiter » de sa certification à un formateur non certifié), n'est pas une option : il est strictement interdit et fait l'objet d'une surveillance accrue. La sous-traitance est encore possible, mais elle tend à être de plus en plus encadrée, voire limitée. Si un formateur est mis à disposition, il doit impérativement signer un contrat de sous-traitance et c'est l'organisme de formation qui engage sa propre certification Qualiopi. À terme, l'État impose clairement que chaque structure passe par ce processus.

Enfin, s'agissant de l'avenir de Qualiopi, le dernier rapport de la Cour des comptes souligne ses limites : l'outil ne permet pas réellement à l'État de vérifier la qualité des formations et son utilisation reste détournée. Toutefois, cela ne signifie pas sa disparition. Au contraire, il faut s'attendre à un renforcement des contrôles, avec davantage d'indicateurs imposés et la possibilité pour chaque financeur de procéder à ses propres vérifications.

Malgré les contraintes, notamment en terme de temps et d'investissements pour les tiers-lieux, Qualiopi permet d'apporter un cadre et de professionnaliser les pratiques de formation, et peut être une matière utile pour mesurer l'impact des projets.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① **Structurer et formaliser ses actions** de formation avec la certification Qualiopi
- ② **Renforce la lisibilité des actions de formations** auprès des financeurs et des partenaires.
- ③ **Inscrire la formation dans une logique d'itération** pour renforcer la qualité des contenus pédagogiques, les évaluer et les améliorer en continue.
- ④ **Penser la certification Qualiopi comme un outil stratégique** qui est à mobiliser en fonction du modèle de la structure, du public visé et des financements mobilisés, non comme une obligation administrative.
- ⑤ **Appréhender la certification de sa formation comme un levier de développement**, adapté aux ambitions et à l'identité de chaque structure.
- ⑥ **Se rapprocher des fédérations des professionnels de la formation**, comme les Acteurs de la Compétence pour obtenir des conseils sur la certification Qualiopi et plus largement, mieux connaître le secteur de la formation professionnelle.

Outils et Ressources

- 🌐 [Qualiopi](#)
- 🌐 [Les Acteurs de la compétence](#)

S'outiller collectivement pour construire son référentiel de compétences pour valoriser ses actions de formation

Animé par [Tiers-lieux BFC](#)

Un référentiel de compétences est un document qui recense l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'une formation permet d'acquérir. Il sert à plusieurs choses : informer les stagiaires de ce qu'ils vont apprendre, s'assurer que les acquis sont bien validés, et, dans le cas de formations certifiantes, se conformer aux attentes des certificateurs.

La pratique en matière de référentiel de compétences se révèle souvent complexe, surtout pour les tiers-lieux. Entre les référentiels existants – comme ceux de France Travail (savoir-faire, savoir-être, par métier) ou encore [CLEOR](#) – et les besoins très concrets des projets, il faut souvent inventer des passerelles.

On peut distinguer plusieurs types de compétences. Les compétences dites techniques : utiliser une machine, manier un outil numérique, savoir fabriquer une pièce de bois ; les savoir-être : coopérer, demander de l'aide, gérer l'adversité ; ou encore les compétences liées aux métiers : celles qui permettent de s'insérer dans une profession donnée. Un bon référentiel doit réussir à traduire l'ensemble de ces dimensions.

Il existe des expériences multiples de référentiel de compétences. Il peut s'agir par exemple la conception d'un référentiel spécifique pour des publics en grande fragilité, avec une approche ludique et visuelle : une « roue » qui permet de mesurer la progression des stagiaires entre le début et la fin du parcours, ou la reconnaissance des compétences via des open badges. Ces badges numériques permettent de valoriser des

compétences acquises en tiers-lieux et d'afficher ces acquis sur LinkedIn ou d'autres supports. Le référentiel permet donc de valoriser les actions de formation développées par le tiers-lieu tout en mettant en évidence les compétences développées par les apprenants et apprenantes.

Attention toutefois à ne pas confondre le référentiel de compétence et la certification Qualiopi. Qualiopi certifie avant tout un processus administratif et garantit la qualité de l'organisation de la formation sans aborder le fond du contenu pédagogique. Le référentiel de compétences permet au contraire d'aborder concrètement quelles sont les compétences acquises. Les deux formats se complètent, mais ne se recouvrent pas.

Il existe une multiplicité de référentiels. Pour les tiers-lieux l'enjeu est donc de développer leur propre référentiel pour qu'ils parlent aux publics accueillis, tout en restant lisibles pour les prescripteurs et les financeurs. Certaines compétences développées dans les tiers-lieux ne figurent dans aucun référentiel officiel, alors qu'elles apparaissent comme de véritables leviers d'insertion et de transformation sociale, comme : animer un groupe avec des outils d'intelligence collective, cultiver l'accueil, le « care », les temps informels partagés ou encore monter et animer un consortium d'acteurs, etc. Il apparaît donc essentiel de faire valoir ces compétences et la richesse des enseignements en tiers-lieux. En effet, même pour des actions non qualifiantes, un référentiel léger peut être précieux pour cadrer un projet de formation et lui donner de la lisibilité.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① **Partager les référentiels de compétences entre les tiers-lieux** pour développer un langage commun et des documents de référence solides :
 - les rendre communs dans le cadre de Deffinov ?
 - Créer un groupe de pairs pour mutualiser ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ?
 - Utiliser des plateformes comme Movilab pour capitaliser collectivement ?
- ② **Faire du référentiel de compétence un outil stratégique pour son projet :**
 - valoriser des acquis parfois invisibles ;
 - donner de la lisibilité aux actions de formation ;
 - professionnaliser les démarches des tiers-lieux ;
 - ouvrir la porte à de nouvelles coopérations avec les organismes de formation et les institutions.

Outils et Ressources

- ▮ [Le certificat de compétences professionnelles \(CCP\)](#)
- ▮ [Les plans régionaux de formations](#)

Animer le réseau des lauréats en région

Retour d'expériences avec la Région Occitanie et la Région Auvergne-Rhône-Alpes

Le programme Deffinov a fait l'objet d'appels à projets régionalisés. Au sein de chaque région ayant porté l'AAP, des référents régionaux travaillent à structurer les dynamiques territoriales et les innovations autour de la formation, en suivant les projets labellisés. Ils animent des réseaux d'acteurs variés : tiers-lieux, organismes de formation, acteurs de l'emploi et de l'insertion. Retours sur l'animation proposée en région Occitanie et Auvergne-Rhône-Alpes.

L'expérience montre que l'animation tient à la fois à la structuration des réseaux mobilisés, aux outils mis à disposition, à la qualité de la coopération entre acteurs, mais aussi à la capacité d'accompagner la montée en compétences des lauréats.

1. Une organisation par zones géographiques afin de renforcer la proximité et l'interconnaissance. En AURA par exemple, trois zones ont été constituées (Vallée du Rhône, Auvergne-Loire, Alpes) avec des rencontres régulières. Les référentes régionales s'appuient aussi sur les réseaux régionaux et locaux de tiers-lieux.

2. Des réunions régulières : rencontres territoriales, webinaires thématiques et comités de pilotage (COPIL). Ces temps visent à partager les avancées, mutualiser les pratiques et favoriser la coopération.

3. Un lien fort avec les réseaux régionaux de tiers-lieux (RELIEF en AURA, La Rosée en Occitanie), qui assurent l'animation, la communication et la coordination entre lauréats.

Pour soutenir les projets lauréats et faciliter les échanges, plusieurs outils et méthodes d'animation peuvent être déployés, à l'exemple de ceux mis en place en Auvergne-Rhône-Alpes et en Occitanie.

1. Un cloud collaboratif et une plateforme de ressources ont ainsi été mis en place, pour donner accès à des documents administratifs, guides méthodologiques, retours d'expériences et outils de communication.

2. Des ateliers thématiques réguliers (à distance ou en présentiel) sont organisés sur des sujets concrets tels que : la relation avec les prescripteurs (France Travail, Missions Locales, etc.), l'évaluation des dispositifs, l'usage et la mutualisation des Open Badges, les conventions financières et la sous-traitance, la qualité (Qualiopi).

3. Les deux régions ont également organisé des journées régionales annuelles, pour réunir l'ensemble des lauréats, les partenaires et la Région, pour faire le point sur l'avancement des projets, aborder des problématiques identifiées et renforcer les liens entre les lauréats.

Cette animation se développe en lien avec les réseaux de tiers-lieux identifiés qui ont une connaissance fine des porteurs de projets et de leurs problématiques sur le territoire.

Outre l'animation des lauréats, l'acculturation des services de la région aux tiers-lieux, et plus largement des partenaires traditionnels de l'insertion, de l'emploi et de la formation, tient également une place importante dans la feuille de route de l'animation régionale, avec la mise en place de temps de formation spécifiques, la visibilité des actions menées

par les lauréats via des salons emploi/formation, des outils numériques (application « Mon Parcours Formation Métier », plateforme 100 % en ligne), ou encore des événements publics. Enfin la consolidation du rôle des tiers-lieux dans les politiques régionales passent aussi par l'évaluation des projets et la capitalisation des actions menées : animation de groupes de travail thématiques, enquêtes auprès des lauréats et capitalisation des retours d'expérience ; création d'Open Badges spécifiques aux tiers-lieux apprenants (notamment en Occitanie) valorisant les compétences acquises et partagées dans le cadre du programme.

Enjeux, enseignements et inspirations

- ① **Structurer un réseau régional solide et pérenne**, capable de mutualiser les pratiques et d'ancrer les dynamiques de coopération.
- ② **Observer les nouvelles modalités pédagogiques expérimentées**, puis les diffuser à plus grande échelle.
- ③ **Accroître la collaboration entre tiers-lieux, organismes de formation et acteurs publics**, via l'organisation de rencontres régulières.
- ④ **Consolider le lien avec les prescripteurs et clarifier les complémentarités**.
- ⑤ **Pérenniser les financements** au sein des Programmes Régionaux de Formation (PRF).
- ⑥ **Renforcer la mobilisation des organismes de formation**, dont certains restent à distance.
- ⑦ **Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques** entre les réseaux et entre les régions.

Outils et Ressources

- 🌐 ▶ [RELIEF](#)
- ▶ [La Rosée](#)

- 📄 ▶ [le diagnostic des lauréats réalisés par La Rosée](#)
- ▶ [les lauréats et la présentation du programme en Occitanie](#)

MERCI! Aux tiers-lieux, organismes
de formation, régions, partenaires...
participants ou intervenants de leur
mobilisation.



MERCI! Aux tiers-lieux nourriciers,
aux artistes, aux associations locales
et aux bénévoles de leur implication.



▲ Animation d'une balade à vélo par le collectif cycliste 37 pour découvrir plusieurs tiers-lieux du territoire : la Manufacture tourangelle, la Caserne des Beaumonts et le Château du Plessis.



◀ Organisation d'un *blindtest de comptoir* pour animer la soirée en musique, par Michelle & Michel, un duo d'artistes tourangeaux.

► Proposition d'un repas local, mettant à l'honneur *la fouée*, petite boule de pain, cuite au four et fourrée, par les tiers-lieux nourriciers.



MERCI! Aux tiers-lieux accueillants.
MAME et sa directrice Mme. Audrey
Mesmin, l'Atelier des projets et son
directeur M. Dominique Gestin...



... et La Caserne des Beaumonts.



MERCI! Aux co-organisateurs.

La ville de Tours

Son Maire, M. Emmanuel Denis, ainsi que son adjointe déléguée à l'Éducation populaire, à la lecture publique et aux tiers-lieux, Mme. Christine Blet

Territoire des Communs, réseau régional de tiers-lieux

La Région Centre-Val de Loire

Son Président, M. François Bonneau, ainsi que son Vice-président délégué à l'Emploi, à la formation professionnelle, à l'orientation et l'insertion, M. Jean-Patrick Gille

« Nous avons fait de la politique des tiers-lieux de formation un axe central de notre politique de formation en les positionnant au cœur de notre stratégie de repérage des publics les plus éloignés de l'emploi. Grâce à leur fonctionnement ouvert et la diversité des acteurs qu'ils rassemblent, ces nouveaux espaces touchent des publics qui ne franchissent plus la porte de structures plus institutionnelles. Leur capacité d'innovation leur permet également de fidéliser les publics les plus éloignés de l'emploi et de construire des parcours de formation qui leur correspondent de manière à renforcer leurs chances d'accéder à un emploi durable. »

► Jean-Patrick Gille



Ressources



Le livret
des lauréats
Deffinov



Le Cahier de
l'Observatoire
formation et
insertion en
tiers-lieux



France Tiers-Lieux
Observatoire des Tiers-Lieux
Programme Deffinov



