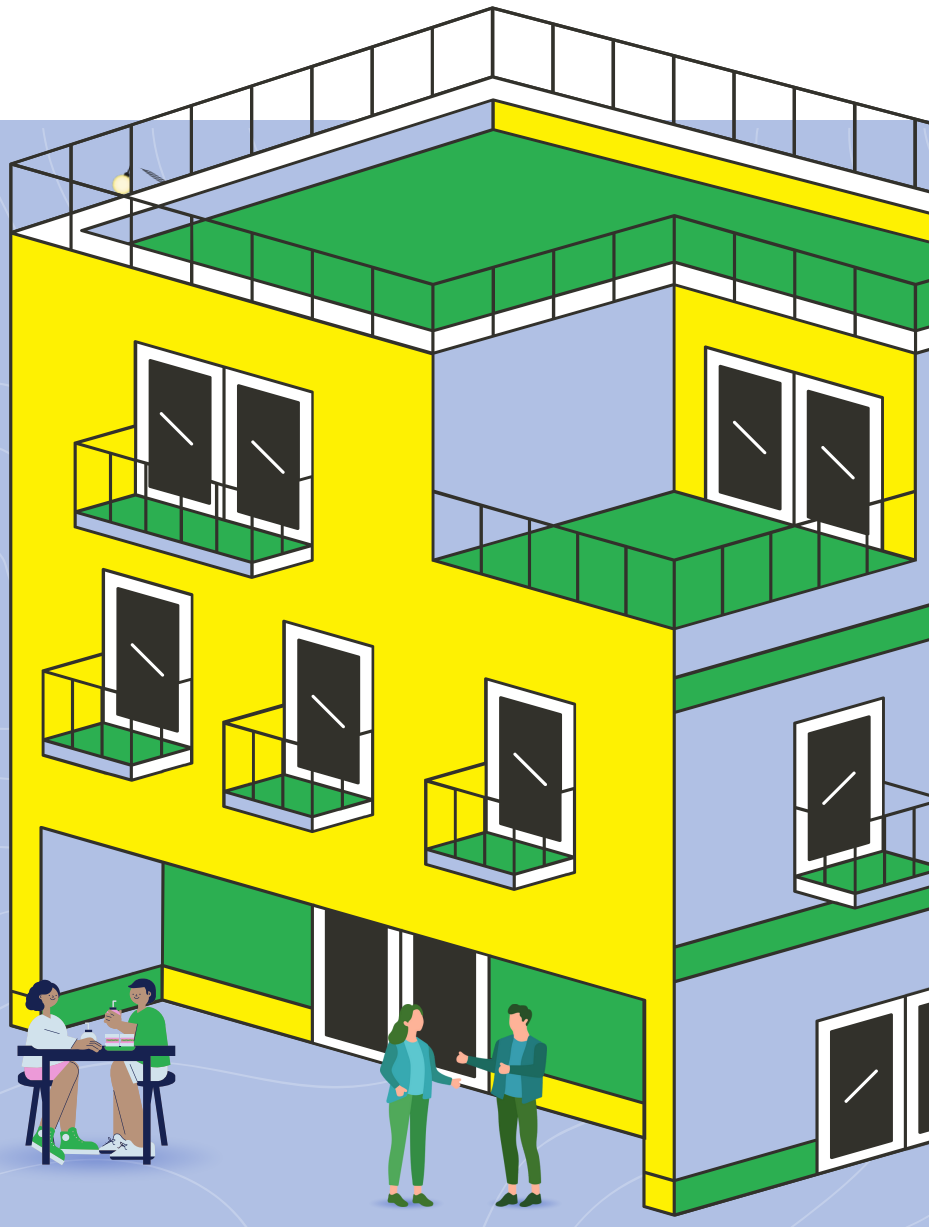
Ellyx



Évaluation du programme

ACCOMPAGNER LES TIERS-LIEUX

France TIERS LIEUX

Novembre 2025

Sommaire

1. LE PROGRAMME ACCOMPAGNER LES TIERS-LIEUX — 3

2. CADRAGE DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION — 6

3. ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL — 8

→ Caractéristiques des répondants — 9

→ Capacité du programme à répondre de manière pratique aux besoins des tiers-lieux — 11

→ Capacité du programme à contribuer à la pérennisation des tiers-lieux — 16

→ Capacité du programme à renforcer l'écosystème tiers-lieux — 18

→ Capacité du programme à susciter un dialogue avec d'autres dispositifs — 20

4. ZOOMS — 23

→ ZOOM sur les besoins d'accompagnement — 24

→ ZOOM sur les facteurs clés de réussite et défis à relever — 26

→ ZOOM région Hauts-de-France — 31

→ ZOOM régions Sud-Corse — 34

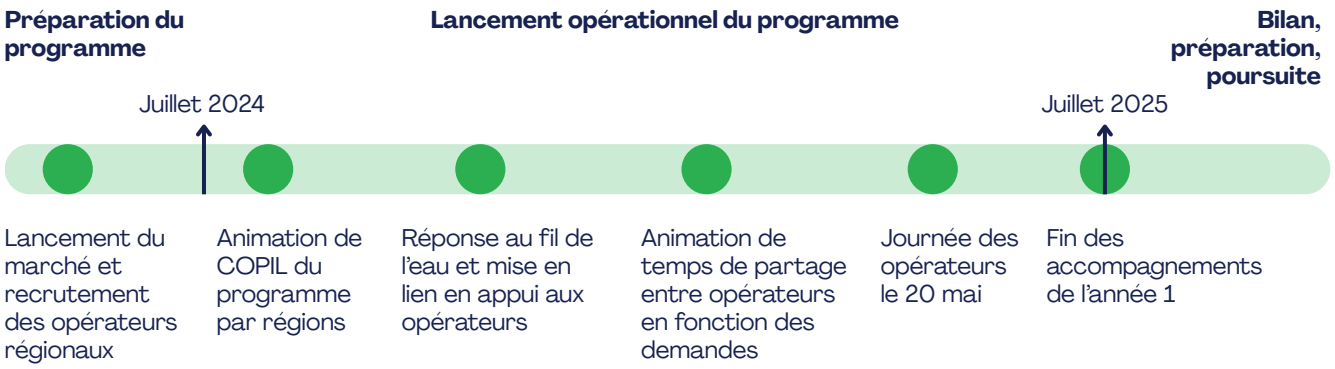
SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX APPRENTISSAGES — 38

1 LE PROGRAMME

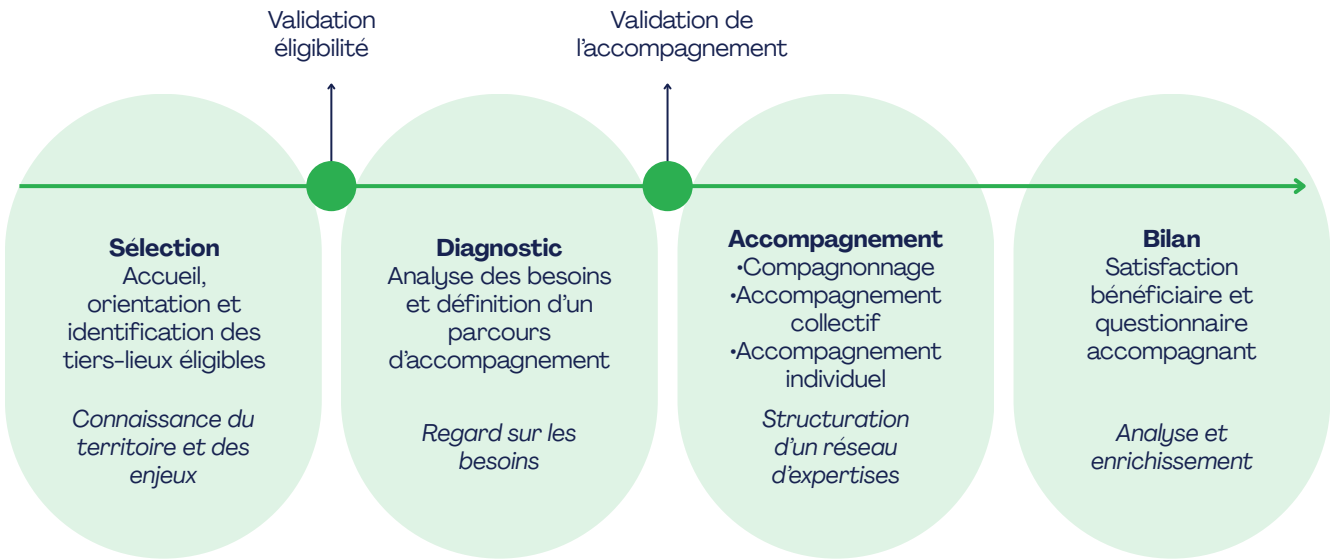
Accompagner les tiers-lieux en phase de consolidation

France Tiers-Lieux déploie le programme « Accompagner les tiers-lieux » depuis juillet 2024. L'objectif du programme est d'agir en complémentarité des acteurs de l'accompagnement existants en proposant une offre lisible et experte sur les enjeux spécifiques liés aux projets de tiers-lieux en phase de développement et de consolidation.
Il s'agit d'un programme sur-mesure qui appuie le développement et la pérennisation des tiers-lieux partout en France et notamment dans les territoires prioritaires (QPV, ruralité, etc.). Il s'appuie sur des opérateurs régionaux pour que chaque porteur de projet de tiers-lieux, sur son territoire, puisse bénéficier d'un soutien soit collectif, soit individuel.

Déroulé de l'année 1 (actions de France Tiers-Lieux)



Le déroulement type des accompagnements



La théorie du changement

Une théorie du changement a été co-construite avec différentes parties prenantes du programme afin de formaliser la logique du programme.

Constats

→ Des dispositifs d'appui existants mais non spécifiques aux tiers-lieux
→ Un enjeu à accompagner la consolidation et le développement des tiers-lieux existants
→ Un enjeu à développer une ingénierie propre aux tiers-lieux, adaptée à leurs spécificités, quel que soit leur secteur d'activité
→ Un enjeu à renforcer une logique de filière professionnelle et d'écosystème

Vision

→ Organiser un maillage territorial par le biais d'opérateurs régionaux
→ Garantir à ces opérateurs des marges de manœuvre pour s'adapter aux spécificités des tiers-lieux et de leur territoire
→ Rendre accessible des formats différents, permettant l'apport d'expertises spécifiques et le pair à pair

Activités

France Tiers-Lieux porte et anime le programme « Accompagner les tiers-lieux »

Les opérateurs régionaux mettent en œuvre le programme « Accompagner les tiers-lieux »

Les tiers-lieux bénéficient d'un accompagnement avec un expert / un tiers-lieu compagnon, en individuel et/ou en collectif

→ Porter à connaissance
→ S'articuler avec les dispositifs existants sur le territoire et au-delà
→ Mettre en lien / orienter
→ Valider les accompagnements et faire le suivi du programme

→ Porter à connaissance
→ Réaliser le diagnostic
→ Identifier le bon format et le bon accompagnement
→ Lancer et suivre l'accompagnement

Réalisations

→ 13 opérateurs métropolitains et 2 ultra-marins (La Réunion et Guadeloupe/Martinique)
→ 1 fonds de réserve pour Mayotte et Guyane
→ Réunions France Tiers-Lieux/opérateurs (15 lancements et 69 COPIL régionaux)

→ 276 diagnostics et 209 accompagnements réalisés
→ 7 champs de compétences creusés : modèle économique, stratégie et gouvernance, foncier, coopération territoriale, ressources humaines, documentation et outillage, évaluation et transitions

Résultats

→ Structuration progressive d'une ingénierie spécifique aux tiers-lieux
→ Structuration progressive d'écosystèmes de coopération propres aux tiers-lieux

→ Des communautés de pratiques émergent
→ Les compétences des tiers-lieux sont renforcées
→ La pérennité et la viabilité des tiers-lieux sur le long terme est renforcée

Impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs dans les territoires des tiers- lieux accompagnés

La cartographie des effets souhaités

2 CADRAGE DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

La question évaluative

→ Dans quelle mesure les modalités (fonctionnement, pilotage, offre) du programme permettent-elles de répondre à l'objectif de contribuer à la structuration des tiers-lieux et de leurs écosystèmes, dans une visée de pérennisation des structures ?

→ L'objectif de la démarche est d'apporter des réponses sur la pertinence du programme (la cohérence entre les besoins et les objectifs du programme) et sur son utilité (les effets qu'il produit répondent-ils aux besoins ?)

Le référentiel d'évaluation

Effet 1
Capacité à répondre de manière pratique aux besoins des tiers-lieux

Sous effets
→ Intérêt des tiers-lieux pour le dispositif
→ Pertinence du dispositif au regard des besoins des tiers-lieux
→ Utilité des différents formats d'accompagnement
→ Déroulement fluide des différentes étapes de mise en œuvre du programme
→ Adéquation des formats d'accompagnement aux besoins et contraintes des tiers-lieux

Effet 2
Capacité du dispositif à contribuer à la pérennisation des tiers-lieux

Sous effets
→ Contribution au développement des compétences du tiers-lieux
→ Identification des principaux freins à la pérennité du tiers-lieux
→ Capacité à apporter des réponses sur les sujets clés du tiers-lieux
→ Renforcement de la confiance du tiers-lieu sur sa pérennité

Effet 3
Capacité du dispositif à renforcer l'écosystème tiers-lieux

Sous effets
→ Participation du dispositif au dynamisme de l'écosystème régional tiers-lieux
→ Participation du dispositif à la consolidation de l'écosystème tiers-lieux
→ Rôle du dispositif dans la consolidation des opérateurs

Effet 4
Capacité à susciter un dialogue avec d'autres dispositifs ou ressources

Sous effets
→ Capacité à combiner les dispositifs pour une réponse plus adaptée
→ Place du dispositif dans l'écosystème d'accompagnement
→ Amélioration de la prise en compte des spécificités tiers-lieux par les différents accompagnants
→ Capacité à identifier les spécificités des tiers-lieux et à les prendre en considération pour un accompagnement adapté

La méthodologie déployée

La démarche d'évaluation d'impact social a été conduite au niveau national entre mai et août 2025. Les données ont été recueillies auprès des bénéficiaires directs des actions (les tiers-lieux), des intervenants (experts et compagnons) et auprès des opérateurs régionaux via :

Tiers-lieux :
→ **Le formulaire de satisfaction diffusé par France Tiers-Lieux dans le cadre du processus d'accompagnement** (au fil de l'eau à la fin de chaque accompagnement), permettant de qualifier l'accompagnement dans ses modalités (format, points forts, points faibles)
321 réponses (100% des tiers-lieux ayant finalisé les accompagnements).

→ **La base de données de France Tiers-Lieux** (**Airtable**)**,** 217 variables sont recueillies et permettent des analyses descriptives et de caractérisation de l'ensemble des tiers-lieux. Il s'agit des données issues des livrables des étapes de sélection des tiers-lieux éligibles et de diagnostics des besoins d'accompagnement complété par les opérateurs suite à leurs échanges avec les tiers-lieux.

→ **Des entretiens semi directifs d'une heure, réalisés en visioconférence entre juin-juillet pour 14 tiers-lieux :** 30 tiers-lieux contactés, 19 d'entre-eux ont répondu et 14 entretiens ont pu être réalisés

Experts et tiers-lieux compagnons :
→ **La fiche de suivi d'accompagnement**
210 réponses, concernant 113 sessions de compagnonnage, 64 accompagnements individuels et 41 accompagnements collectifs

Opérateurs régionaux
→ **Le questionnaire opérateurs diffusé en juillet**, permettant de recueillir l'avis des opérateurs et de qualifier l'accompagnement dans ses modalités (format, points forts, points faibles). Les questionnaires ont été adressé aux opérateurs régionaux (mandataires et co-traitants), avec un taux de réponse satisfaisant de 68%.
25 opérateurs interrogés, 17 réponses
→ **Des entretiens opérateurs**, réalisés en visioconférence entre juillet et septembre
→ **Focus régionaux** réalisés pour les régions Hauts-de-France, Sud et Corse

Cette méthodologie fait face à certaines limites :

→ **Une temporalité courte**, entre la réalisation des accompagnements et le déploiement de la mesure d'impact social. L'analyse des effets sur la pérennisation des tiers-lieux notamment devront pouvoir être suivi sur un temps un peu plus long.
→ **Un calendrier contraint**, notamment pendant les vacances d'été, qui a limité la mobilisation des tiers-lieux et des opérateurs pour les entretiens et focus/monographies.
→ **Un focus sur les acteurs** « **internes** » du programme (tiers-lieux et opérateurs) a été privilégié, ce qui a limité la capacité à collecter des données auprès d'autres acteurs (structures et dispositifs d'appui aux tiers-lieux, acteurs publics, collectivités…) pour cette première évaluation. La démarche pourrait être approfondie avec : une appréciation du programme par d'autres acteurs de l'écosystème complétés par des entretiens, une mise en discussion plus élargie de la complémentarité du programme avec d'autres dispositifs, etc.

❸ Évaluation de l'impact social

→ Caractéristiques des tiers-lieux répondants

→ Capacité du programme à répondre de manière pratique aux besoins des tiers-lieux

→ Capacité du programme à contribuer à la pérennisation des tiers-lieux

→ Capacité du programme à renforcer l'écosystème tiers-lieux

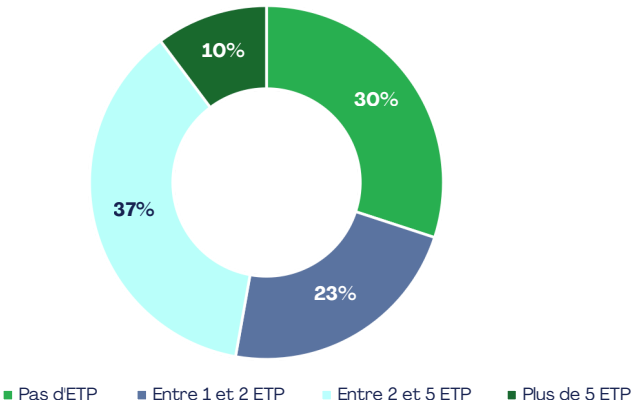
→ Capacité du programme à susciter un dialogue avec d'autres dispositifs

Caractéristiques des tiers-lieux répondants

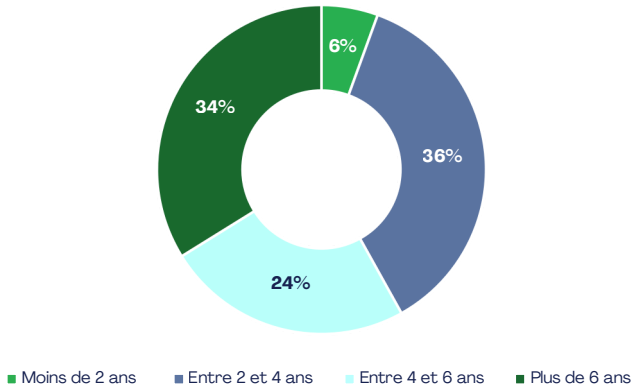
→ Données relatives à l'enquête de satisfaction remplie après un accompagnement par le tiers-lieu

216 tiers-lieux ont répondu à 321 enquêtes de satisfaction (un tiers-lieu pouvant bénéficier de plusieurs accompagnements) au moment de l'analyse. Ce sont majoritairement des **structures porteuses de la gestion du lieu, locataires** (47%) **avec moins de 5 ans d'existence** (62%), **au statut associatif** (83%). Elles embauchent en moyenne 2,4 ETP (mais 67 tiers-lieux, soit **plus de 30% des répondants, n'ont pas de salarié**). 27 bénévoles sont impliqués en moyenne également. Enfin, leur chiffre d'affaires (CA) moyen est de 132 000 euros et un chiffre d'affaires annuel médian de 44 000 euros en 2023.

Nombre d'ETP dans le tiers-lieu

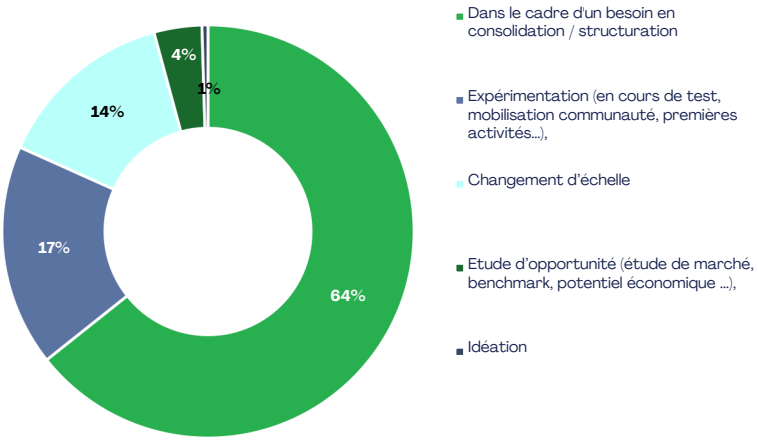


Ancienneté du projet de tiers-lieu

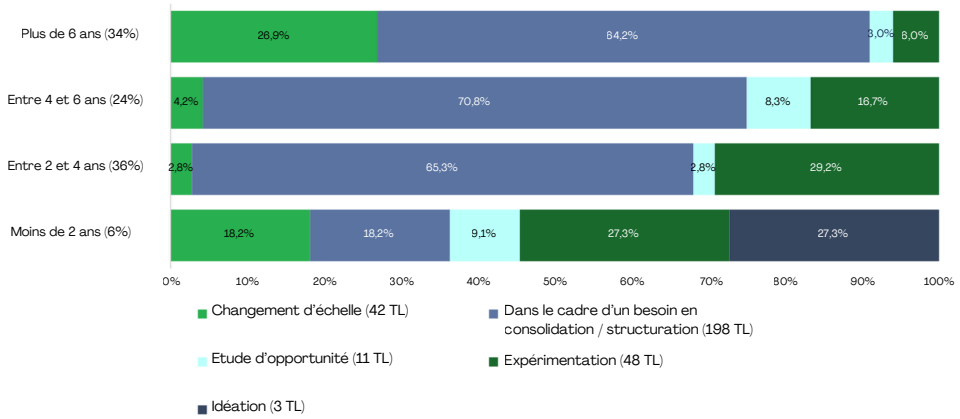


Ces tiers-lieux ont en majorité (75%) **déjà bénéficié d'un accompagnement**, le plus souvent un DLA. **La moitié d'entre-eux n'est pas labellisée** (51%) et ils sont à un stade de maturité qui implique un **besoin de consolidation/structuration** (64%).

Stade de maturité du tiers-lieu



Stade de maturité et ancienneté du tiers-lieu

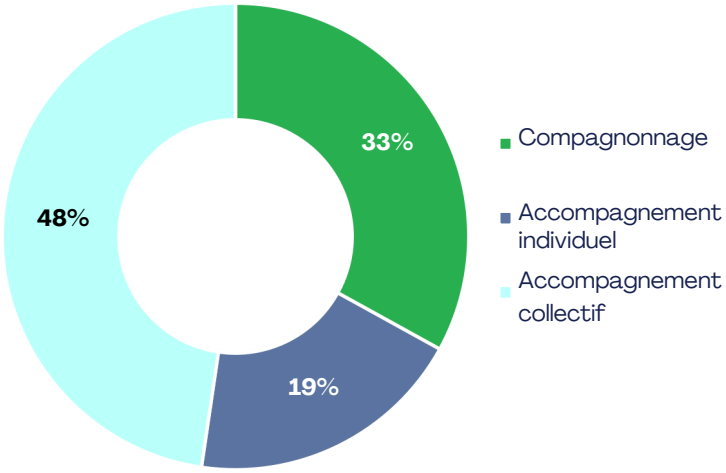


De manière logique, les tiers-lieux les plus jeunes sont davantage dans des stades d'idéation et d'expérimentation, alors que les tiers-lieux plus anciens sont dans des stades de consolidation/structuration et de changement d'échelle.

321 parcours d'accompagnements ont été évalués par les tiers-lieux bénéficiaires grâce aux enquêtes de satisfaction (année 1)
→ 153 concernent un **accompagnement collectif** (**48%**),
→ 106 portent sur un **compagnonnage** (**33%**)
→ 62 correspondent un **accompagnement individuel** (**19%**).

81 tiers-lieux **ont bénéficié de plusieurs accompagnements** (**25%**) :
→ 69 tiers-lieux ont bénéficié de deux accompagnements (21%),
→ 12 tiers-lieux de trois accompagnements (4%)

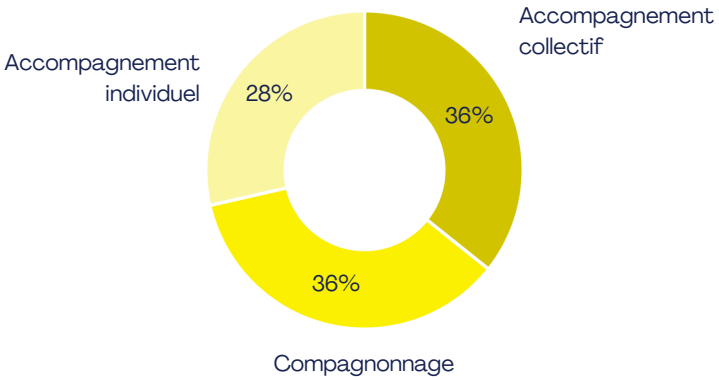
Type d'accompagnement (%)



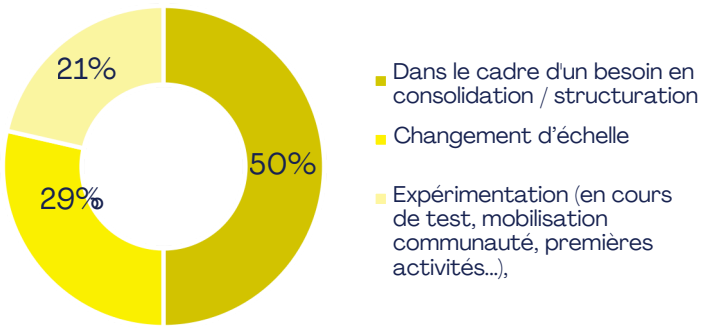
→ Données concernant les répondants aux entretiens

30 tiers-lieux ont été contactés. 19 ont répondu et **14 entretiens approfondis ont pu être réalisés**. Les **tiers-lieux interrogés sont issus de 8 régions différentes**. Les régions d'Occitanie, Corse et La Réunion ne sont pas représentées. Les tiers-lieux interrogés ont **bénéficié des 3 types d'accompagnements** (un tiers de chaque environ). La moitié d'entres eux sont **dans un stade de maturité correspondant à un besoin de consolidation**, 29% dans un stade de changement d'échelle, et 21% dans un stade d'expérimentation.

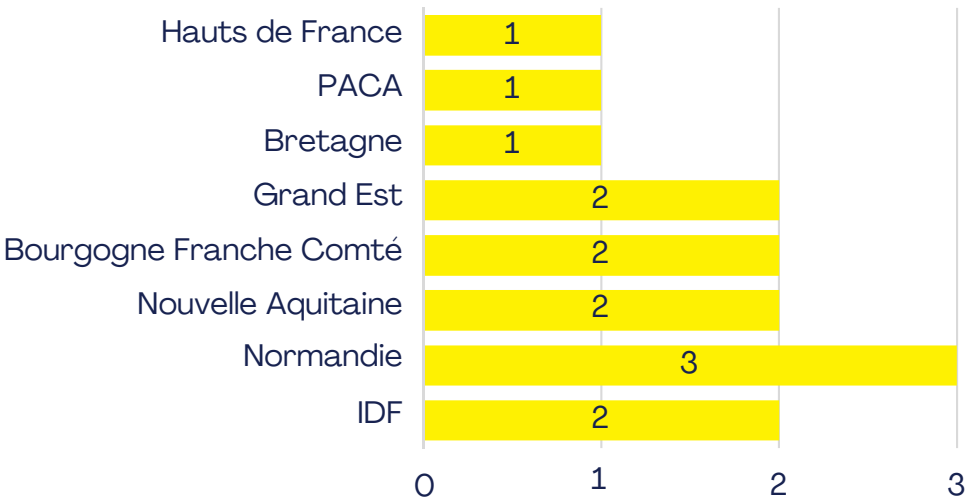
Type d'accompagnement reçu (entretiens)



Stade de maturité du tiers-lieu (entretiens)



Nombre d'entretiens

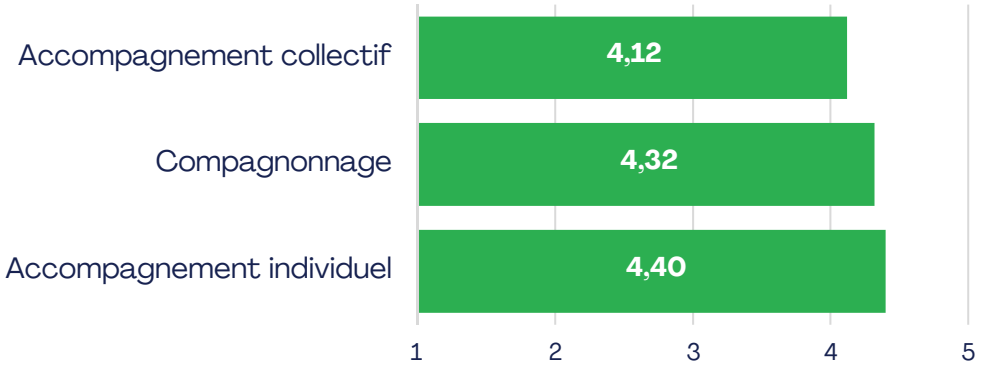


1. Capacité du programme à répondre de manière pratique aux besoins des tiers-lieux

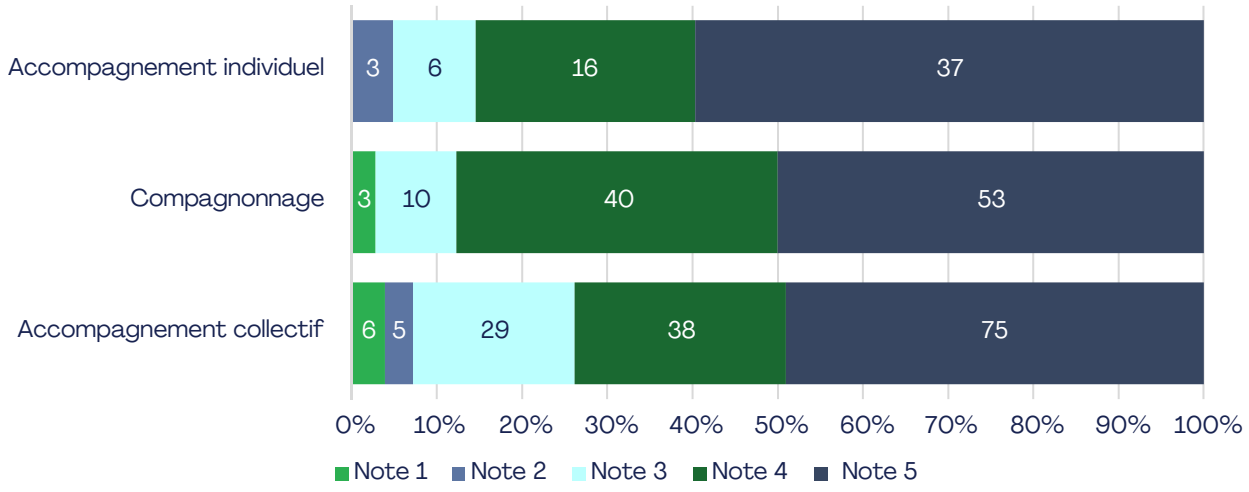
→ Les trois formats, accompagnement individuel, accompagnement collectif et compagnonnage, sont très bien notés par les tiers-lieux qui en ont bénéficié.

Il convient de noter que les accompagnements individuels (4,40/5 en moyenne) obtiennent des notes d'adéquation plus homogènes et élevées, alors que les accompagnements collectifs (4,12/5 en moyenne) présentent une plus grande variabilité, avec majoritairement des retours très positifs mais aussi des notes plus basses. Enfin le compagnonnage est bien évalué (4,32/5 en moyenne), mais avec une légère dispersion des notes.

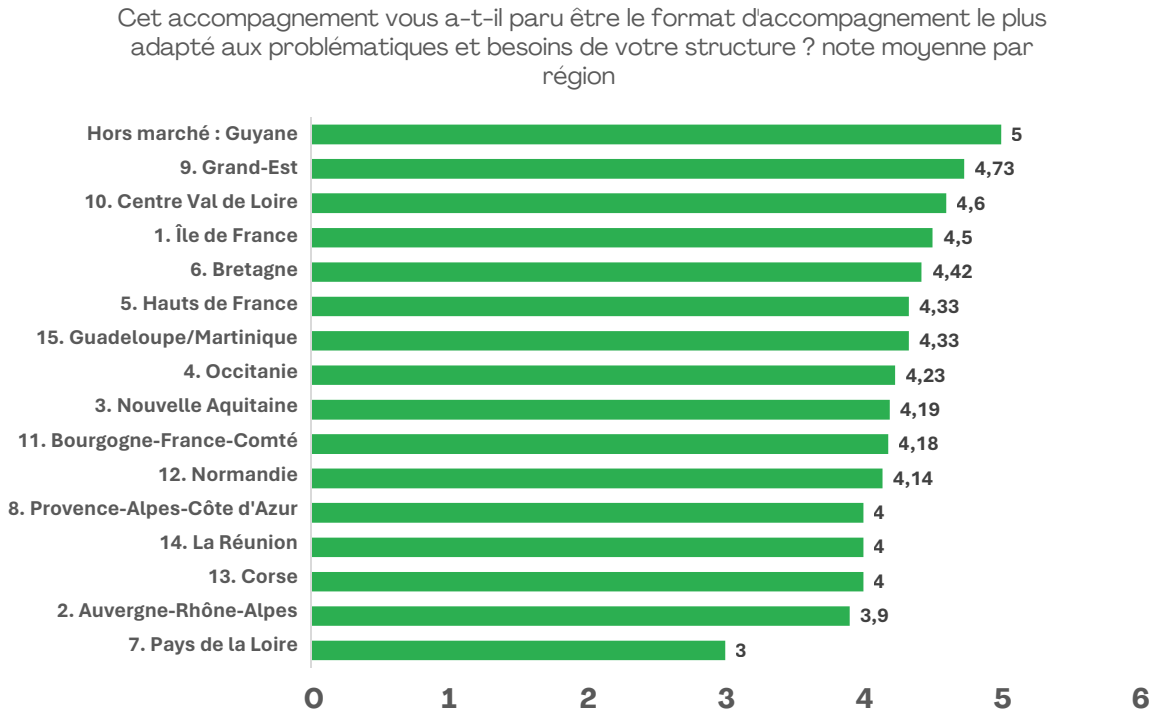
Cet accompagnement vous a-t-il paru être le format d'accompagnement le plus adapté aux problématiques et besoins de votre structure ? (note moyenne par type d'accompagnement)



Détails de note par type d'accompagnement



→ Une satisfaction des formats d'accompagnement variable selon les régions

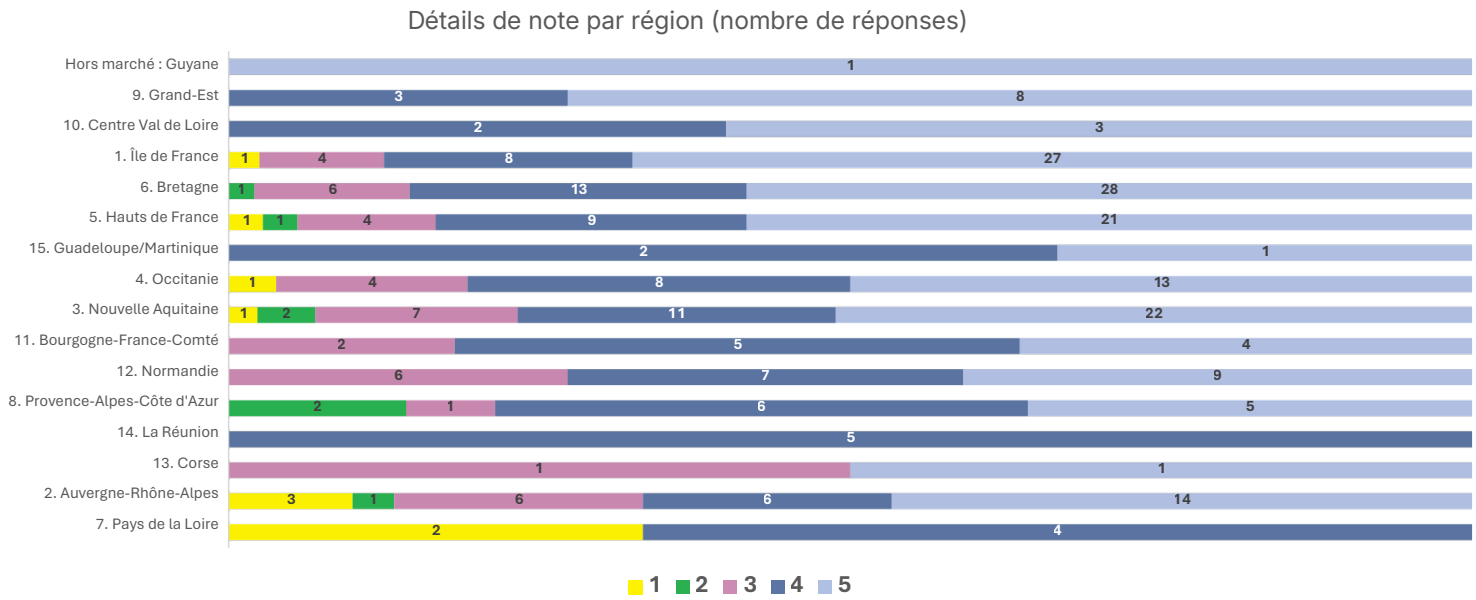


La satisfaction des tiers-lieux sur le format d'accompagnement est en moyenne de 4,24 sur l'ensemble du territoire.

Cette satisfaction est néanmoins assez variable selon les régions, avec une note moyenne qui s'étend de 3,0 pour les Pays de la Loire (avec 6 tiers-lieux répondants) à 5, la note maximale, pour la Guyane (avec un seul tiers-lieu répondant).

Cela s'explique aussi bien par une moins bonne appréciation de l'expertise mobilisée, une insatisfaction sur les modalités du format, comme par le fait d'une mobilisation plus importante de certains types d'accompagnement (compagnonnage et accompagnement collectif) dans certaines régions.

Par ailleurs, cette note moyenne ne semble pas dépendre du nombre de tiers-lieux accompagnés, mais s'explique parfois par une distribution très étalée des notes, quelques notes très basses de certains tiers-lieux affectant fortement la note pour la région. Il convient donc d'analyser le nombre de réponses par note pour chaque région.



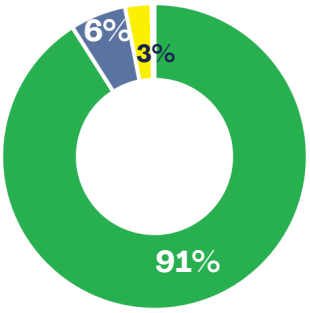
→ Les tiers-lieux considèrent que les apports du programme sont opérationnels et dans leur grande majorité, ils pensent pouvoir investir ces apports prochainement

La très grande majorité des tiers-lieux (91%) pensent que les apports de l'accompagnement vont pouvoir être investis prochainement. Ils rendent compte du caractère pratique et concret de celui-ci.

→ **Des apports reconnus en termes de pistes pour améliorer le portage et la formalisation du projet, de sa stratégie et de sa mise en œuvre**

Les répondants envisagent principalement de structurer leur **organisation interne**, notamment à travers la rédaction de projets associatifs, la formalisation des rôles, et la mise en place de fiches de poste. Beaucoup souhaitent **renforcer la gouvernance, améliorer la communication, et optimiser l'usage des locaux**. La **recherche de financements** (subventions, mécénat, fonds européens) est également une priorité récurrente. Plusieurs tiers-lieux évoquent la mise en œuvre **d'outils de suivi, de plans d'action, ou de stratégies de développement.**

Pensez-vous que les apports de cet accompagnement vont pouvoir prochainement être investis au sein de votre tiers-lieu ?



■ Plutôt oui ■ Je ne sais pas ■ Plutôt non

→ **Les moyens humains : un levier clef pour que les bénéfices de l'accompagnement se traduisent concrètement**

L'implication des bénévoles et la création de communautés locales sont des leviers essentiels pour concrétiser les apports de l'accompagnement. Lorsque les tiers-lieux ne pensent pas que les apports de l'accompagnement vont pourvoir être investis prochainement (3% des tiers-lieux, et 6% ne savent pas), cela s'explique principalement par un manque de moyens humains et financiers d'une part, et de temps d'autre part, pour mettre en œuvre les apports dans les temps qui viennent.

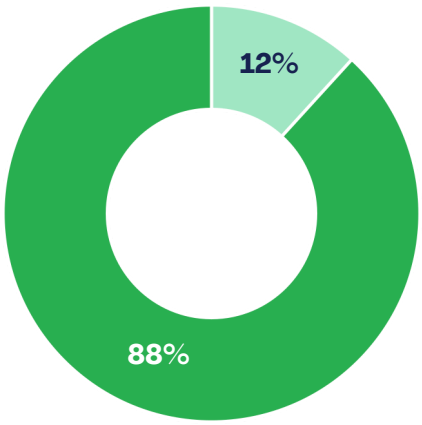
→ Le regard des opérateurs confirme la pertinence du programme pour répondre aux besoins des tiers-lieux

La totalité des opérateurs répondants considèrent que le **programme est adapté aux besoins des tiers-lieux** (88% plutôt, 12% tout à fait, 0% non, pas vraiment, 0% non, pas du tout).

Par ailleurs, **la part des besoins des tiers-lieux, identifiés lors du diagnostic, qui est hors cadre du programme est inférieur à 25%**, selon la grande majorité des opérateurs (71%), rendant compte d'une **offre qui couvre bien les besoins divers des tiers-lieux** et laisse peu d'entre eux non couverts.

En outre, les experts et compagnons se déclarent très satisfaits de la mise en relation avec le tiers-lieu par l'opérateur. Parmi les 218 réponses à la fiche de suivi, 203 répondants attribuent une note de 5 sur 5, 10 répondants attribuent une note de 4 sur 5 et 3 répondants attribuent une note de 3 sur 5.

« Diriez-vous que le programme est adapté aux besoins des tiers-lieux ? » (opérateurs)

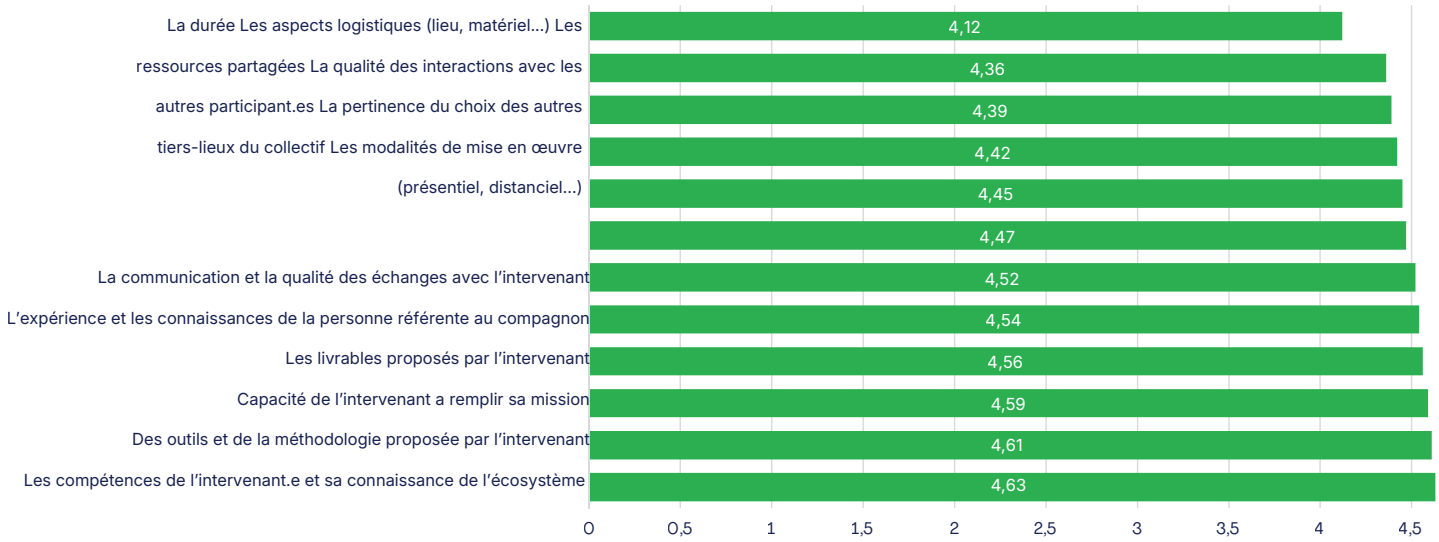


■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt

→ Les tiers lieux se déclarent très satisfaits des différents éléments d'accompagnement

Tous types confondus, les modalités des accompagnements qui sont les plus satisfaisantes (supérieur à 4,6) sont les **compétences des intervenants et leur connaissance de l'écosystème**, ainsi que les outils/méthodologies apportés. La durée de l'accompagnement, parfois jugée trop courte, est la modalité la moins satisfaisante.

Satisfaction des tiers-lieux sur différents éléments de l'accompagnement (de 1 à 5)

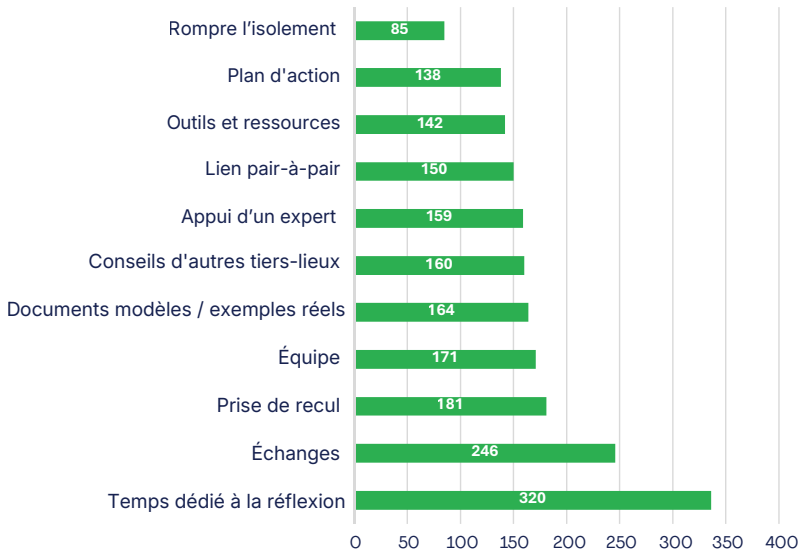


Si, comme nous allons le voir plus tard, le calendrier de mise en œuvre du programme a pu être très intense pour les opérateurs, les tiers-lieux interrogés apparaissent globalement **satisfaits de la temporalité** des différentes phases du programme.

> « Le rythme était efficace : diagnostic, formation, accompagnement, en quelques mois. Ça a permis d'avancer vite et de manière concrète. »

→ L'enquête révèle une forte valorisation des temps dédiés à la réflexion, des échanges entre pairs, ainsi qu'à la prise de recul.

Qu'avez-vous trouvé le plus utile et enrichissant ?
(nombre de réponses, plusieurs réponses possibles)



L'analyse des commentaires dans le questionnaire de satisfaction montre que la temporalité est parfois évoquée comme trop courte. Des temps permettant d'opérer un suivi à M+3 ou M+6 sont également souhaités. Cela est cohérents avec l'intérêt affirmé pour des temps dédiés à la réflexion, à la prise de recul.

La **possibilité de disposer de temps pour réfléchir à son projet apparaît comme un élément déterminant de l'appréciation** des formats collectifs d'après les tiers-lieux interrogés.

L'enquête révèle une forte valorisation des temps dédiés à la réflexion, des échanges entre pairs, ainsi qu'à la prise de recul. Lees tiers-lieux confirment que le fait de bénéficier d'un espace de réflexivité grâce au programme est un élément déterminant de l'appréciation du programme. Quel que soit le format, y compris les formats collectifs, le fait de disposer d'un temps permettant de travailler et d'approfondir les réflexions sur **sa propre situation, son propre cas**, est souligné.

> « Pouvoir prendre du recul sur nos problématiques dans un espace où on est invité à en parler et à se questionner, rien que ça, c'est enrichissant. » Entretien tiers-lieu

→ Une approche pratique, ancrée concrètement dans une expérience, un outil ou une méthode

Les entretiens menés auprès des tiers-lieux confirment également l'appréciation du caractère très **concret, pratique** du travail qui a pu être mené et ce quel que soit le format considéré.

Les retours laissent en outre penser que le fait de pouvoir bénéficier de 3 formats est pertinent et participe **de l'adaptation du programme aux situations diverses** que peuvent rencontrer les tiers lieux.

Pour le compagnonnage : "Entre pairs, c'est très concret : on partage nos outils, nos pratiques, nos erreurs. C'est un regard plus réaliste que celui d'un expert. »
-« Une amélioration possible serait de prendre plus de temps pour mettre les apports en perspective avec notre projet, et repartir avec des livrables plus adaptés."

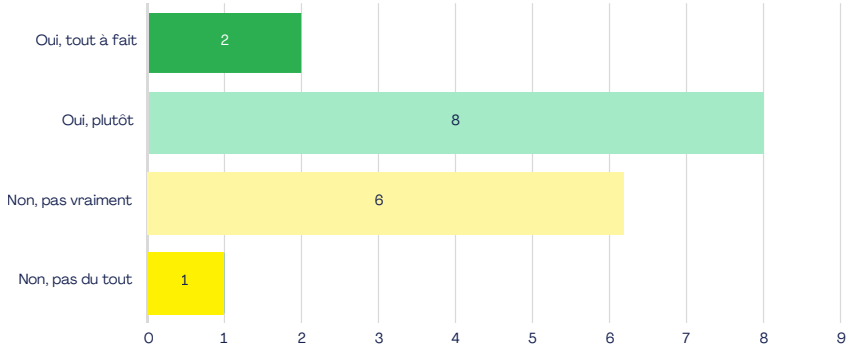
Pour l'accompagnement collectif : « il y avait une vraie complémentarité dans l'organisation de l'accompagnement collectif : la présence d'un expert, de personnes déjà bien avancées sur le sujet, et en même temps aucune verticalité. J'ai eu des réponses concrètes à mes questions. »

Pour l'accompagnement individuel : "Très concret, adapté à nos problématiques. Pas de blabla, des outils et des solutions. On est repartis avec une vraie to-do list."

→ Les opérateurs ont une perception plus partagée sur le déroulement et la fluidité de mise en œuvre du programme

La **complémentarité du programme** avec les parcours existants est soulignée, notamment pour les projets en phase d'idéation ou de consolidation.
La souplesse et l'adaptabilité des différents formats est très largement appréciée. La possibilité d'exprimer librement les besoins, de mobiliser des compétences variées, et de fonctionner « au fil de l'eau » sont perçues comme des atouts majeurs.
En revanche, un ressenti d'un **manque de fluidité dans le déroulement des étapes** est exprimé (près de 42% des opérateurs répondants)

Considérez-vous que les étapes de mise en œuvre du programme se déroulent de manière fluide ? (Opérateurs)



Des points critiques peuvent être identifiés pour expliquer ce ressenti des opérateurs :

- une certaine « **lourdeur administrative** » est soulignée. Les étapes de validation, les dossiers de sous-traitance et les outils de reporting sont jugés chronophages et parfois pas assez adaptés.
- Les **critères d'éligibilité** peuvent être perçus comme parfois trop rigides ou peu compris, certains tiers-lieux n'étant pas retenus malgré des besoins identifiés par l'opérateur
- Pour certains, la **plateforme en ligne** est jugée peu intuitive. De nombreux bugs dans la production de rapports notamment n'en permettent pas un usage structurant.
- Les **délais entre les phases** sont également questionnés, parfois jugés trop courts ou peu connectés aux réalités du terrain.
- La fusion des étapes d'éligibilité et de diagnostic est une piste proposée pour limiter la lourdeur du processus.

Ces éléments ont été pris en compte dans le cadre de l'amélioration continue pour l'année 2.
(Une note des ajustements réalisés est jointe en annexe)

2. Capacité du programme à contribuer à la pérennisation des tiers-lieux

→ Les tiers-lieux ayant répondu à l'enquête de satisfaction déclarent que le programme contribue à leur pérennisation

Ils attribuent une **note moyenne de 3,9** à la question de savoir si le programme a bénéficié à leur pérennisation.

Dans les entretiens, les tiers-lieux soulignent des effets de clarification stratégique :

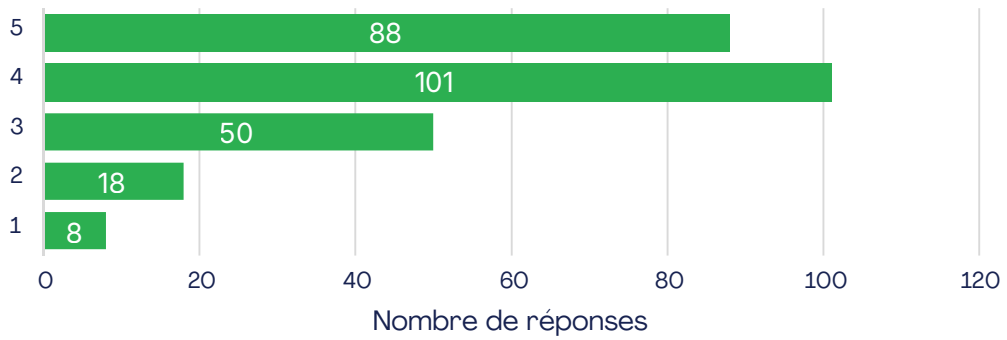
- Sur la *« clarification stratégique »*, *« la capacité de projection stratégique autour d'une base claire et partagée pour guider les prochaines étapes »*, le fait de *« faciliter la conduite d'une réflexion plus approfondie, assortie de recommandations »*
- Sur le *« renforcement de l'organisation et de la mobilisation interne, par des enjeux partagés, l'acculturation de l'équipe et de la gouvernance »*, par *« la formalisation d'un plan d'action, un rétroplanning au niveau opérationnel »*

Pour certains, l'accompagnement a même conduit à *« changer le projet »*, notamment pour hybrider les ressources.

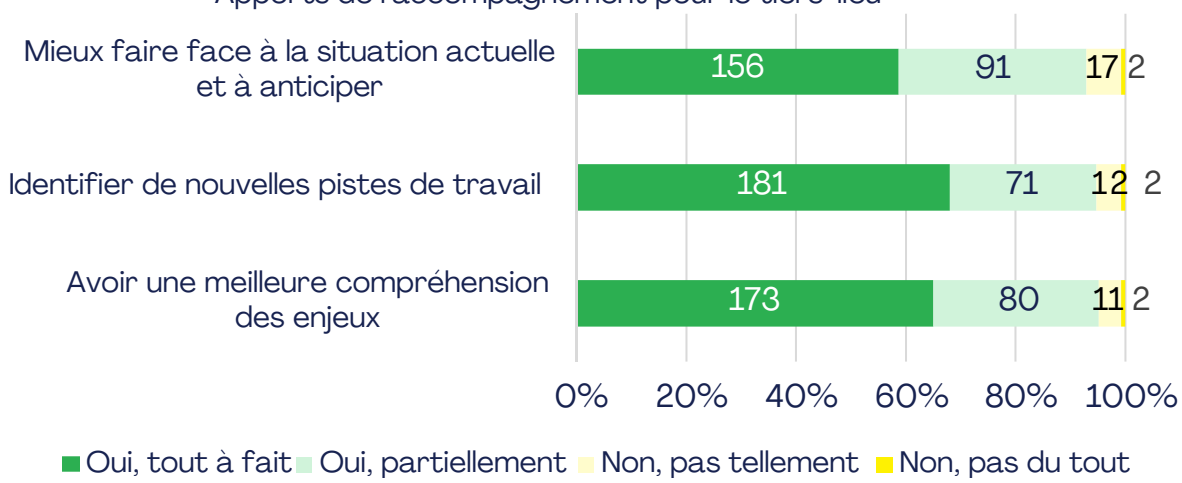
Les tiers-lieux interrogés soulignent également que l'accompagnement leur a donné *« un sentiment d'aisance pour traiter de (leur) problématique »*, de l' *« autonomie »*, une *« réelle montée en compétence »*.

Certains tiers-lieux relèvent toutefois que *« la fragilité du modèle économique conditionne la mise en place de leur projet, l'application des enseignements du programme aussi »*.

«Le programme a bénéficié à la pérennisation du tiers-lieu ? »
(note de 1 à 5–moyenne : 3,9)



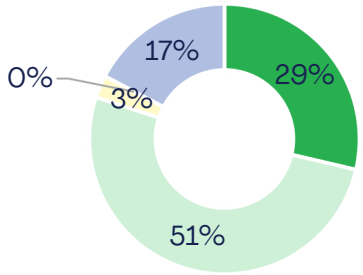
Apports de l'accompagnement pour le tiers-lieu



→ Le regard des experts, compagnons et opérateurs va dans le sens de cette appréciation des tiers-lieux

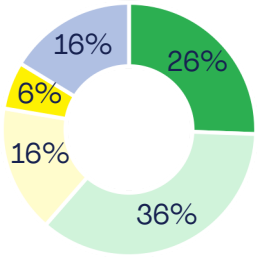
Dans leur très grande majorité, les **experts et compagnons considèrent que leur intervention a permis de contribuer à la pérennisation des tiers-lieux** (80%). Ils sont plusieurs en commentaire à souligner qu'il peut néanmoins être difficile de l'affirmer sans davantage de recul temporel.
Ils s'accordent également fortement, quoi que dans une moindre mesure, **à considérer que leur intervention a été une opportunité de développer de nouvelles ressources** (**62%**).

Selon vous, votre intervention a-t-elle aussi permis de contribuer à la pérennisation des tiers lieux ? (experts)



■ Oui, tout à fait ■ Oui, partiellement ■ Non pas tellement
■ Non pas du tout ■ Sans réponse

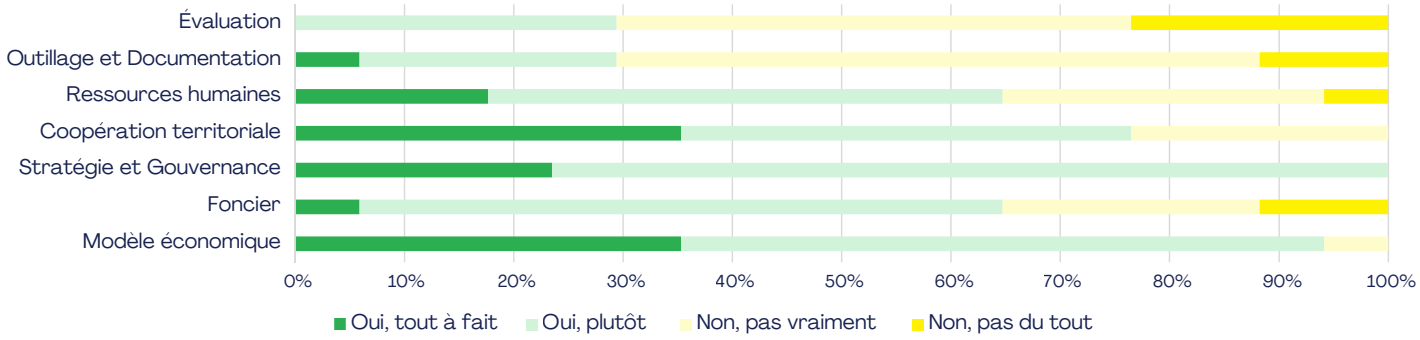
Selon vous, votre intervention a-t-elle été une opportunité de développer de nouvelles ressources ? (experts)



■ Oui tout à fait ■ Oui partiellement ■ Non pas tellement
■ Non pas du tout ■ Sans réponse

Pour les opérateurs, la capacité du programme à contribuer à la dynamique de pérennisation des tiers-lieux est soulignée notamment sur les sujets du développement économique, de la coopération territoriale, de la stratégie et de la gouvernance.

Renforcement de la dynamique de pérennisation des tiers-lieux par sujet (d'après les opérateurs)



3. Capacité du programme à renforcer l'écosystème tiers-lieux

→ La quasi-totalité des opérateurs (94%) considère que le programme contribue à la structuration des tiers-lieux et de leurs écosystèmes

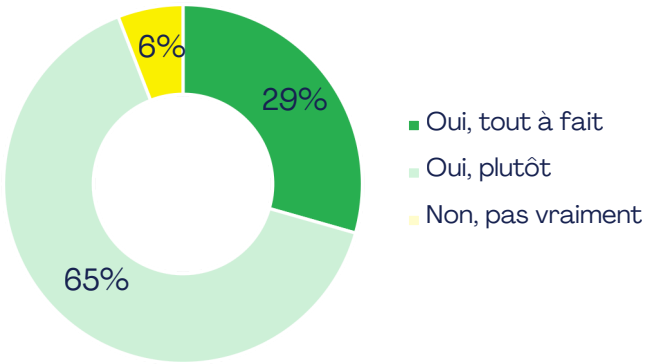
Le programme permet aux réseaux régionaux et aux structures accompagnatrices de gagner en compétences et en légitimité, notamment grâce à un financement dédié :

- **Des accompagnements axés sur les besoins spécifiques** des tiers-lieux, notamment en opposition à des dispositifs plus généralistes.
- **Une approche pair-à-pair**, où les tiers-lieux accompagnent d'autres tiers-lieux.
- Un renforcement de la **coopération territoriale** et de la **professionnalisation de la filière**.
- Et un accès à des **expertises spécifiques** et à des accompagnements structurants.

Ce point est confirmé dans le cadre des entretiens. Les tiers-lieux interrogés signalent par exemple que le programme a permis :

- Vis-à-vis des opérateurs : *« ça nous a incité à parler davantage au réseau alors que nous avions peu de liens avant »*, ça a *« renforcé les liens »*, le fait d' *« être relié à une tête de réseau est très rassurant »*
- Vis-à-vis des autres tiers-lieux : *« on entre dans une relation de confiance différente, qui demande un autre savoir-faire et qui est bénéfique dans les deux sens en travaillant en B2B avec d'autres tiers-lieux »*.

Diriez-vous que le programme « Accompagner les tiers-lieux » contribue à la structuration des tiers-lieux et de leurs écosystèmes ? (enquête opérateurs)

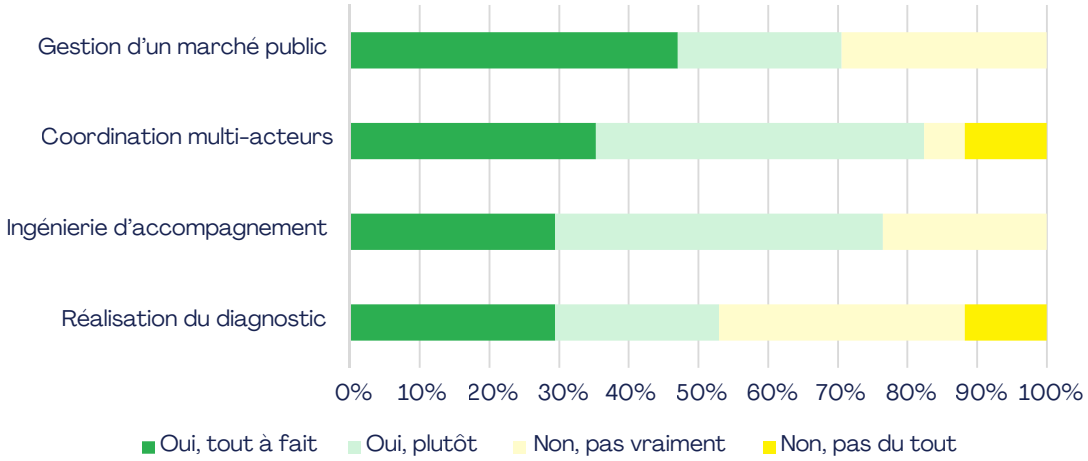


« L'idée de réseau prend de l'importance : pouvoir se solliciter mutuellement, un coup de téléphone, partager du matériel, recruter. Ce ne sont pas juste des visites : nous allons loin dans les échanges. »
Entretien tiers-lieu

→ D'après les opérateurs, le programme a notamment contribué à renforcer leurs capacités à coordonner des acteurs multiples

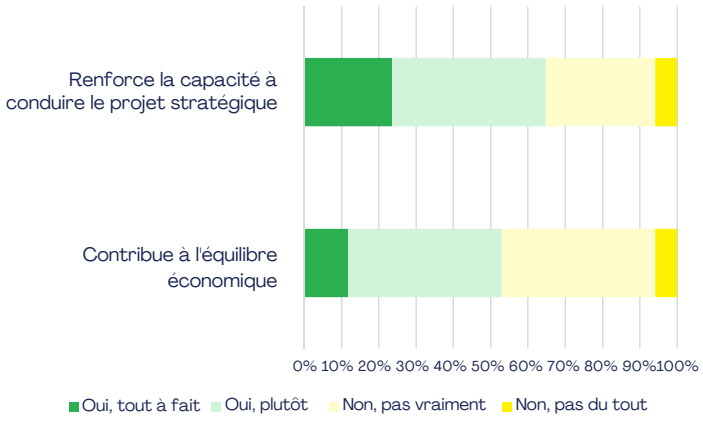
D'après les opérateurs, le programme a contribué à renforcer leurs compétences dans différents domaines, en particulier dans la **coordination multi-acteurs** (82% de réponses positives), **l'ingénierie d'accompagnement** (76%), et la **gestion d'un marché public** (71%), ainsi que, dans une moindre mesure (uniquement 53% des réponses positives), dans la réalisation de diagnostic des tiers-lieux. Le programme a toutefois permis une identification plus fine des problématiques pour la quasi-totalité des opérateurs, et à souvent offert une **lecture nouvelle et pertinente des besoins de tiers-lieux** (pour 76% des opérateurs).

Renforcement des compétences des opérateurs par sujet

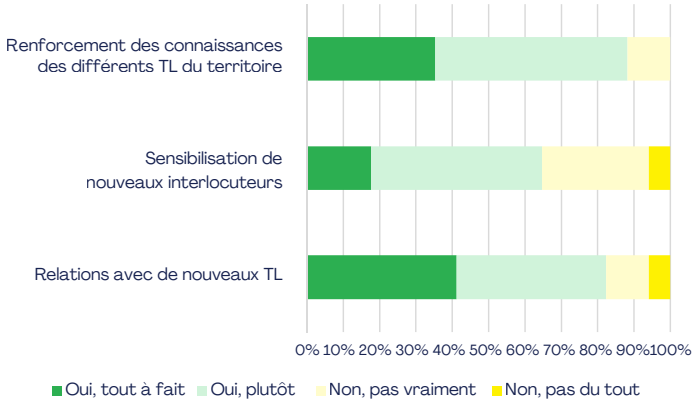


Alors que moins de 30% des opérateurs considèrent avoir véritablement une couverture sur tout leur territoire, le programme leur a permis de **renforcer leurs connaissances des différents tiers-lieux** (pour 88% des opérateurs), **de créer des relations avec des nouveaux tiers-lieux** (82%) et de **sensibiliser de nouveaux interlocuteurs** (65%).
Par ailleurs le programme contribue à **consolider la capacité des opérateurs régionaux à conduire leur projet stratégique** (pour 65% des répondants) d'une part, et **contribue au moins partiellement à leur équilibre économique** (pour 53% des répondants).

Apports pour les opérateurs



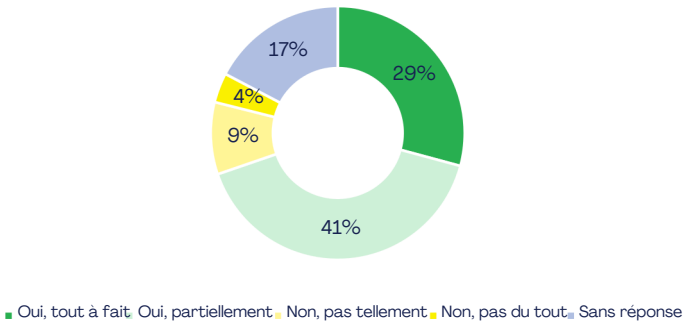
Territoire et écosystème



→ Experts et compagnons confirment la capacité du programme à mieux valoriser et faire reconnaître les expertises propres aux tiers-lieux

Globalement les experts et compagnons considèrent que leur intervention leur a permis de **développer de nouvelles expertises propres aux tiers-lieux** (70%). Ils sont également **71% à considérer que leur intervention leur a permis de développer de nouvelles postures d'accompagnement**. Il est intéressant de noter que cela est notamment le cas pour les tiers-lieux compagnons, qui sont nombreux à noter dans les commentaires le **caractère réciproque** des apports dans le format compagnonnage, ainsi que l'aspect **valorisant** de la transmission de connaissances, et un **renfort de la crédibilité des compétences et savoir-faire des tiers-lieux auprès des acteurs du territoire et de la gouvernance interne.**

Selon vous, votre intervention a-t-elle permis de développer de nouvelles expertises propres aux tiers lieux ?



« Le dispositif est vraiment bien pensé en ce qu'il permet d'interagir avec nos pairs autour de préoccupations communes. Il est enrichissant pour les deux parties car il oblige à sortir la tête de l'eau en sacralisant des temps de réflexion pour transmettre, ce qui oblige, dans un effet miroir, à clarifier, remettre en question, se réinterroger. »
Un tiers-lieu accompagné

« Dans le cas de cet accompagnement d'un lieu en cours de construction, notre expertise concernant la cuisine a été très concrète et précise. Des économies de temps, de dépenses et de réflexions ont pu être réalisées.
De plus notre accompagnement ne va pas s'arrêter là et nous restons disponibles pour les sollicitations de la part du Tiers lieu qui reste à proximité et est aussi membre du réseau des tiers-lieux autonomie dans mon quartier. »
Une experte accompagnatrice

« Super expérience des 2 côtés au final ! Ce serait génial de pouvoir développer des accompagnements croisés qui pourraient mobiliser des compagnons experts en fonction des sujets abordés lors des entretiens. Et pour ça de partager un tableau des expertises du réseau interne à terme. »
Un tiers-lieu compagnon

4. Capacité du programme à susciter un dialogue avec d'autres dispositifs ou ressources

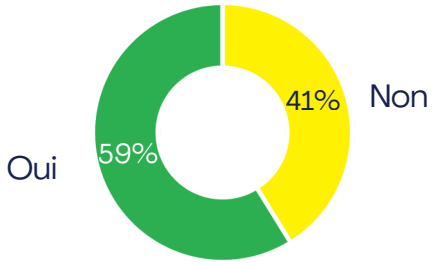
→ Le programme a permis d'amorcer une coopération entre dispositifs à l'échelle des opérateurs, qui reste à approfondir

L'analyse des réponses concernant la coordination entre dispositifs révèle une situation contrastée. Si une majorité d'opérateurs (59%) indiquent avoir mis en place des actions de coordination, une part importante ne l'a pas fait, soulignant parfois une difficulté à articuler les dispositifs existants. Toutefois, parmi ceux qui ont engagé des démarches, les formes de coordination sont variées : l'accompagnement combiné est évoqué (9 répondants), la coordination générale entre dispositifs (8 répondants), et le diagnostic partagé (7 répondants).

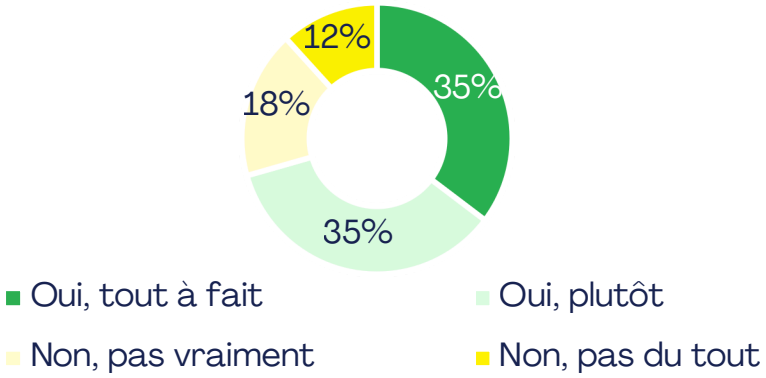
Ces chiffres montrent une **volonté de coopération, bien que souvent partielle ou en cours de structuration**. Les réponses ouvertes mettent en lumière plusieurs freins : **une certaine lourdeur administrative du programme, le manque de temps ou de ressources, et l'absence de coordination préexistante dans certains territoires.**

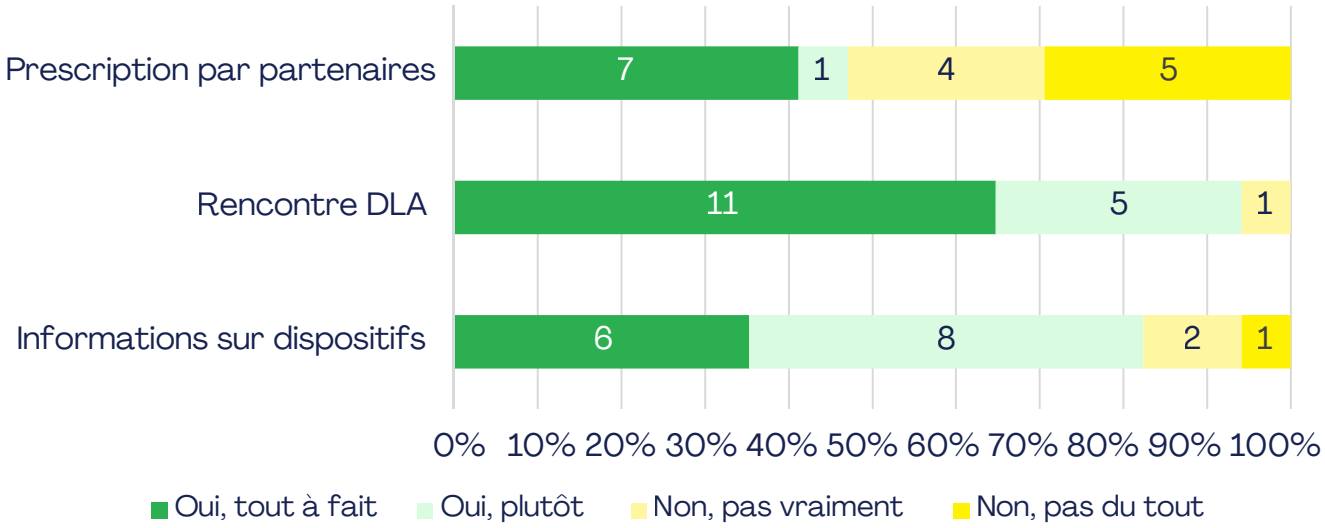
Malgré cela, des pratiques informelles de collaboration existent, notamment via des réseaux régionaux ou des habitudes de travail entre acteurs. Cela suggère que le programme pourrait gagner en efficacité en soutenant davantage les dynamiques inter-dispositifs et en valorisant les initiatives locales déjà en place lorsqu'elles existent, et en encourageant leur mise en place dans les territoires où elles sont plus limitées.

Mise en place d'actions de coordination entre dispositifs



Complémentarité avec autres dispositifs





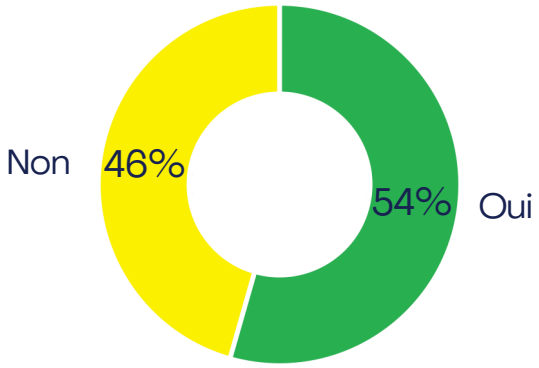
→ Plus de la moitié des experts et compagnons mobilisés dans le cadre du programme font également état d'une activité de mise en lien avec d'autres acteurs

Les mises en lien les plus souvent mentionnées par les experts et compagnons sont celles qui s'opèrent auprès :

- D'**autres tiers lieux,** en général pour aller plus loin dans l'échange de pratiques, le partage de modèles de gouvernance, d'outils (baux, statuts, règlements intérieurs, etc.) et d'expériences concrètes (coworking, EVS, fablabs, cafés associatifs).
- De **financeurs publics et privés** : CAF (agrément EVS), Régions, Fondations (Fondation Mutac, AG2R), Fonjep, FEDER/FSE, ADEME, en général mentionnés pour travailler sur le fonctionnement, la trésorerie, l'essaimage ou l'hybridation des ressources.
- D'autres **réseaux et structures ressource** sont également mentionnées : CRESS, réseaux territoriaux ou thématiques (à l'image de Reneta sur la thématique agricole, l'Université du Nous sur les enjeux de gouvernance partagée, etc.) Parmi les structures d'accompagnement qui sont citées, se retrouvent le DLA, les incubateurs (à l'image d'Alter'Incub), BGE, URSCOP.
- La mise en lien avec des experts spécialisés est également soulignée, mais de manière moins fréquente (architectes, urbanistes, économistes de la construction, experts ERP, experts en réglementation restauration, experts-comptables, etc.)
- L'articulation avec le DLA est également mentionnée à quelques reprises comme prolongement de l'accompagnement.

L'opérateur est également parfois mentionné comme ayant déjà opéré un travail de mise en lien.

Avez-vous réalisé des mises en lien avec des personnes ressources ?



→ Pour les tiers-lieux interrogés, le renforcement de l'inscription dans un écosystème partenarial est clef

De manière globale, le fait de pouvoir **s'ouvrir aux autres acteurs du territoire et aux parties prenantes de leur projet à différentes échelles** (nationale, régionale), est considéré comme un apport potentiellement structurant.

L'identification de pistes **nouvelles de financement et d'accompagnement** est dépendante des statuts et de configurations spécifiques aux tiers-lieux. Pour les tiers-lieux non éligibles au DLA, la question des cadres pouvant permettre de poursuivre un accompagnement se pose. Au-delà de l'orientation, la possibilité d'avoir un appui dans la mise en lien avec de potentiels financeurs pourrait également être intéressante à creuser.

> « Au niveau économique, notamment sur les ateliers, l'accompagnement nous a permis de repérer les dispositifs que nous pouvons activer : leviers de financement via la CNAV, AGIRC-ARRCO, Malakoff… Autant de pistes que je pensais financer de ma poche. » Entretien d'un tiers-lieu

→ Le programme contribue à renforcer l'interconnaissance avec certains dispositifs d'accompagnement, notamment le DLA. En revanche, l'enjeu de travailler le lien avec d'autres écosystèmes de soutien tel que le soutien à l'innovation, semble encore très peu identifié

- 23,3% des tiers-lieux qui ont intégré le programme n'ont bénéficié d'aucun dispositif d'accompagnement auparavant.
- 23% ont déjà bénéficié d'un DLA.
- 12,1% ont suivi un parcours d'incubation
- 11,5% ont déjà bénéficié d'un accompagnement individuel
- 7,6% ont déjà bénéficié d'un accompagnement collectif
- 4,55 % d'une formation
- 2,2% d'un compagnonnage

En fonction des territoires et de leur maturité, le programme a un effet levier important pour renforcer l'interconnaissance et l'articulation avec le DLA notamment, qui est le dispositif le plus mobilisé par les tiers-lieux avant leur entrée dans le programme, mais également une voie d'orientation des tiers-lieux à l'issue du programme. D'autres dispositifs sont également mentionnés (Fondations, autre réseau thématique ou régional, formation). En revanche, d'autres catégories de dispositifs qui peuvent venir compléter le parcours de renforcement ou de pérennisation des tiers-lieux ne sont jamais mentionnés, à l'image des dispositifs régionaux de soutien à l'innovation (AMI innovation sociale, aide au conseil, etc.).

4 ZOOMS

→ Zoom sur les besoins d'accompagnement

→ Zoom sur les facteurs clés de réussite et défis à relever pour les tiers-lieux

→ Zoom Région Hauts-de-France

→ Zoom Régions Sud et Corse

→ Zoom : **Besoins d'accompagnement exprimés**

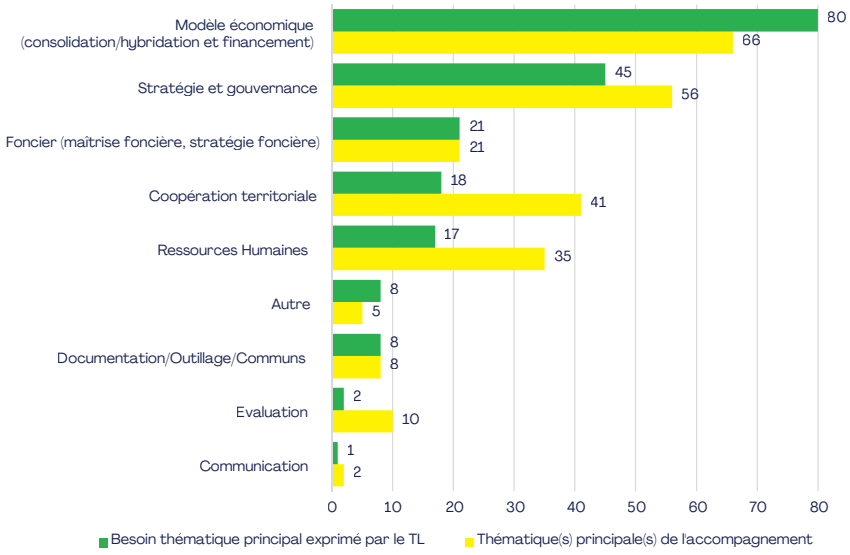
→ Des accompagnements qui correspondent aux besoins exprimés par les tiers-lieux

Les **besoins d'accompagnement des tiers-lieux portent principalement sur le modèle économique (80) et la stratégie et gouvernance (45)**, puis dans une moindre mesure sur le foncier (21), la coopération territoriale (18) et les ressources humaines (17).

Les **thématiques principales d'accompagnement correspondent à ces besoins, puisque le modèle économique (66) ainsi que la stratégie et gouvernance (56) sont les premières thématiques d'accompagnement** (en sachant que plusieurs thématiques principales d'accompagnement pouvaient être choisies).

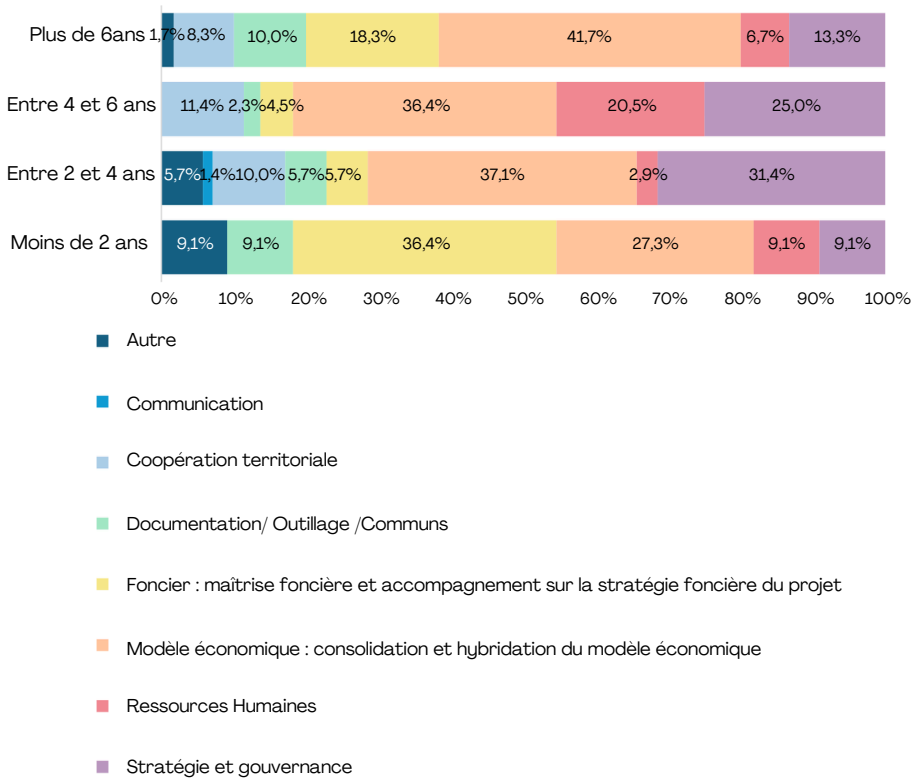
Néanmoins le travail de diagnostic et d'échange entre le tiers-lieu et l'opérateur a parfois permis **une requalification des besoins prioritaires, en particulier sur la coopération territoriale et sur les ressources humaines**, davantage accompagnées que ce qui avait été initialement exprimés par les tiers-lieux.

Thématiques : besoins et accompagnements



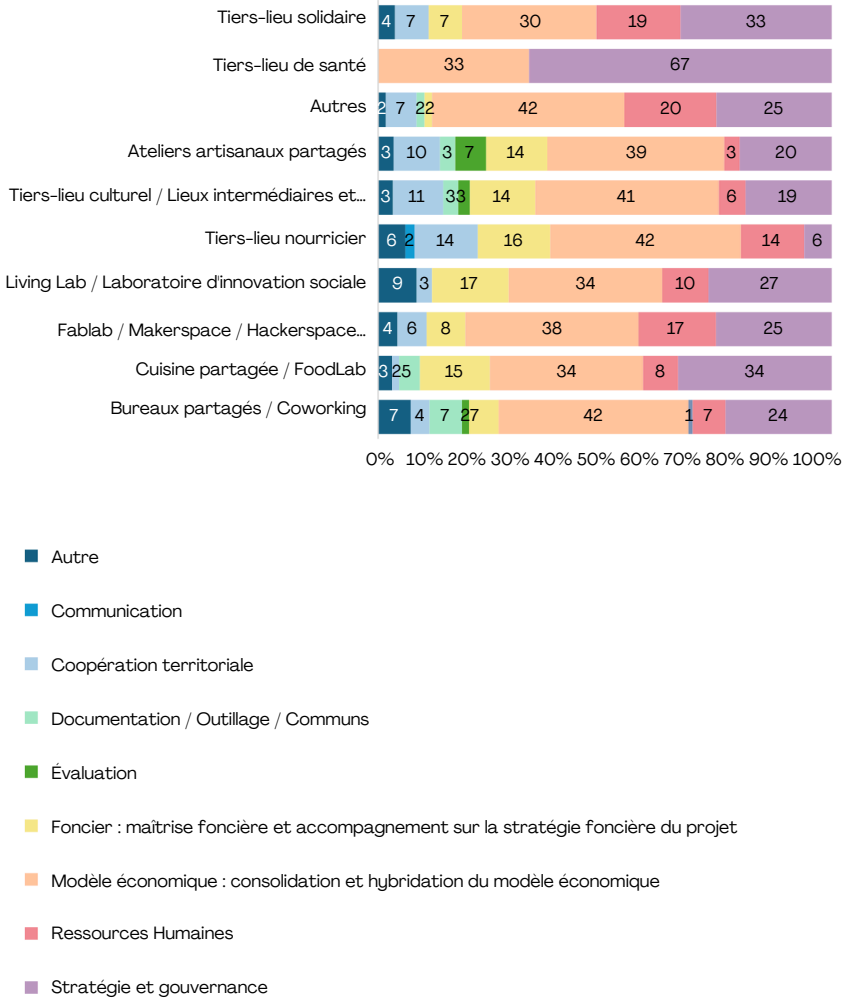
Enfin, les thématiques documentation/outillage/communs et évaluation sont des thématiques qui ont soulevé peu de besoins, et peu d'accompagnements, bien que la thématique évaluative ait pu être mis davantage en lumière.

Thématique prioritaire d'accompagnement sollicitée et ancienneté du Tiers-lieu



Les thématiques prioritaires d'accompagnement sont sensiblement différentes selon qu'il s'agisse de tiers-lieux plus récents ou de structures ayant déjà une certaine ancienneté. Ainsi, si les thématiques de stratégie et gouvernance d'une part, et de modèle économique d'autre part, concernent tous les tiers-lieux, quelque soit leur ancienneté, la thématique du foncier apparait comme ayant une importance plus spécifique pour les jeunes tiers-lieux. A l'inverse, la thématique de coopération territoriale est davantage prioritaire pour les tiers-lieux ayant déjà plus de deux ans d'existence. Cela peut s'expliquer par la temporalité de développement du tiers-lieu, qui peut induire de s'intéresser prioritairement à des enjeux matériels lié au lieu les premières années, avant de prioriser des enjeux plus stratégiques à moyen terme, comme les dynamique territoriales et de coopération.

Thématique prioritaire par famille de Tiers-lieux



A l'inverse les thématiques prioritaires d'accompagnement sont globalement similaires quelque soit les familles de tiers-lieux. Si certaines familles de tiers-lieux apparaissent comme priorisant plus fortement certaines thématiques d'accompagnement (stratégie et gouvernance pour les tiers-lieux de santé, ou le modèle économique pour les tiers-lieux nourriciers), de manière générale les différentes thématiques d'accompagnement se retrouvent priorisées dans des proportions similaires pour tous les tiers-lieux. **Cela rend compte du fait que la grande majorité des tiers-lieux partage des besoins d'accompagnement similaires sur les grandes thématiques portées par le programme, et ce malgré la grande diversité de familles de tiers-lieux.**

Modèle économique (consolidation et hybridation, financement)

« Aujourd'hui nous avons un manque identifié d'outils de pilotage au quotidien pour suivre la trésorerie, l'évolution du CA et la projection à court-terme, le suivi de la rentabilité par activité, les centres de profits, etc. Ce besoin est important dans une phase d'hybridation (...) et également de recrutement. C'est complémentaire d'un DLA entamé sur le business model et la stratégie de développement. »

« Notre tiers-lieu nécessiterait d'être accompagné dans la phase de changement d'échelle qu'il traverse afin d'explorer les différentes orientations possibles et d'effectuer des choix stratégiques alignés avec ses valeurs et ses ambitions, tout en valorisant les compétences internes à l'équipe. Ces choix concernent sa gouvernance (collective), son modèle juridique et économique (incluant la rédaction de documents structurants), ainsi que sa situation foncière.»

Stratégie et gouvernance

« Notre équipe aurait intérêt à être mentorée dans sa perspective d'évolution, afin de trouver des réponses à des questions transversales, de confronter ses choix stratégiques, et ainsi de renforcer sa confiance et ses chances de succès dans cette transformation. Ce compagnonnage pourrait être accompagné par un tiers-lieu dont l'activité principale est le coworking en zone rurale. Idéalement, cet acteur devrait connaître les spécificités du territoire et/ou avoir une expérience dans l'acquisition et la transformation architecturale d'un bâtiment. »

Coopération territoriale

→ Zoom : facteurs clé de réussite & défis à relever pour les tiers-lieux

Les défis à relever et les facteurs clés de réussite sont issus d'un travail d'analyse des besoins dans le cadre du diagnostic réalisé par les opérateurs régionaux.

→ Thématique : **modèle économique**

→ Sous-thématiques

Appui à la définition d'un équilibre budgétaire : mixité des ressources et des activités	Appui au pilotage de la structure	Diversification des sources de financement

10 Défis à relever

- Dépendance aux subventions publiques
- Modèle économique non structuré ou flou
- Manque de revenus récurrents et autonomes
- Manque de temps pour développer des offres marchandes
- Charges fixes élevées
- Faible diversification des financements
- Difficulté à concilier valeurs sociales et rentabilité
- Prévisionnels incertains ou irréalistes
- Manque de compétences en gestion et pilotage
- Seuil de rentabilité difficile à atteindre

10 Facteurs clés de réussite

- Hybridation des ressources financières
- Diversification des activités génératrices de revenus
- Ancrage territorial et partenariats locaux
- Implication des communautés et bénévoles
- Professionnalisation de la gestion et pilotage stratégique
- Maîtrise des charges fixes et optimisation des coûts
- Valorisation des espaces et équipements disponibles
- Capacité d'adaptation et d'expérimentation
- Légitimité et visibilité auprès des partenaires
- Soutien institutionnel et accès aux appels à projets

Exemples :
• Un tiers-lieu en Nouvelle-Aquitaine combine prestations marchandes et financements publics.
• Un tiers-lieu en PACA vise à augmenter la part de mécénat tout en développant des partenariats et des formations.

→ Thématique : **stratégie et gouvernance**

→ Sous-thématiques

Appui à la construction d'une vision partagée entre les parties prenantes (salariés, bénévoles, partenaires...)	Structuration des modes de gouvernance (valeurs du collectif, leadership collectif, décision partagée...)	Animation des parties prenantes (aide à la prise de décision, gestion de projet, renouvellement du projet stratégique...)

10 Défis à relever

- Manque de clarté dans les rôles et responsabilités
- Difficulté à mobiliser durablement les bénévoles
- Gouvernance trop centralisée ou incarnée
- Absence ou faiblesse de structuration juridique
- Manque de culture de la gouvernance partagée
- Difficulté à intégrer les usagers dans la gouvernance
- Tensions liées au changement d'échelle
- Faible coordination entre les instances
- Absence de vision stratégique partagée
- Risques liés à la dépendance financière ou foncière

10 Facteurs clés de réussite

- Implication active des parties prenantes
- Gouvernance partagée et horizontale
- Clarté des rôles et des responsabilités
- Transmission et acculturation
- Soutien institutionnel et territorial
- Adaptabilité et agilité organisationnelle
- Structuration juridique adaptée
- Vision stratégique partagée
- Reconnaissance et valorisation des bénévoles
- Coordination et communication interne

Exemples :
• Un tiers-lieu du Nord a une diversité des sociétaires et participation forte aux AG
• Un tiers-lieu en Ile-de-France a une présidence partagée et collégiale

→ Thématique : **foncier**

→ Sous-thématiques

Appui sur le montage d'une opération immobilière (méthode, bilan d'opération, plan de financement et prévisionnel, analyse de risque, argumentaire et tableau financier pour les investisseurs...)	Appui sur la stratégie immobilière (achat / location, bail emphytéotique, place de l'usager, modélisation des coûts de gestion, valeur d'usage...)	Appui à la rédaction de documents juridiques immobiliers (baux, conventions...)

10 Défis à relever

- Précarité juridique ou absence de convention claire
- Difficultés de financement des travaux
- Modèle économique fragile ou non adapté au foncier
- Relations complexes avec les propriétaires ou les collectivités
- Contraintes techniques ou réglementaires du bâti
- Risques liés aux changements politiques locaux
- Manque de compétences internes en gestion foncière
- Conflits d'usage ou de gouvernance entre acteurs
- Difficulté à sécuriser l'usage à long terme
- Inadéquation entre le lieu et les besoins du projet

10 Facteurs clés de réussite

- Soutien des collectivités locales
- Mise à disposition ou acquisition sécurisée du foncier
- Capacité d'aménagement autonome (bénévoles, réemploi, chantiers participatifs)
- Bonne accessibilité, localisation stratégique
- Diversité des usages et modularité des espaces
- Qualité du bâti ou du cadre naturel
- Gouvernance partagée et implication des usagers
- Partenariats solides (foncières, architectes, bailleurs, etc.)
- Expérience ou expertise en gestion de projet immobilier
- Modèle économique adapté au foncier (loyer modéré, bail long, etc.)

Exemples :
• Un tiers-lieu dans l'Yonne a signé un bail de location-vente sur 20 ans.
• Un tiers-lieu du Val d'Oise s'appuie sur des chantiers participatifs avec des artisans locaux.

→ Thématique : **coopération territoriale**

→ Sous-thématiques

Gagner en visibilité sur le territoire (communication)	Renforcer ses partenariats publics/privés	Appui à l'animation des parties-prenantes (mise en œuvre de la coopération, animation de réseaux...)

10 Défis à relever

- Manque de reconnaissance ou de soutien des collectivités locales
- Relations concurrentielles ou mal comprises avec les acteurs du territoire
- Difficulté à formaliser les partenariats
- Dépendance à des subventions instables ou non pérennes
- Manque de temps ou de ressources humaines pour animer la coopération
- Faible lisibilité du projet auprès des partenaires potentiels
- Éparpillement des partenariats sans stratégie claire
- Manque de relais ou de coordination entre les parties prenantes
- Tensions politiques ou institutionnelles locales
- Difficulté à articuler coopération locale et rayonnement régional/national

10 Facteurs clés de réussite

- Ancrage territorial fort et reconnu
- Diversité des partenariats (publics, privés, associatifs)
- Capacité à mobiliser les acteurs locaux autour d'un projet commun
- Participation active aux réseaux régionaux et nationaux
- Complémentarité avec les acteurs existants du territoire
- Implication dans des dynamiques intersectorielles (culture, ESS, social, éducation...)
- Co-construction avec les collectivités locales
- Valorisation des ressources locales (savoir-faire, produits, compétences)
- Souplesse et adaptabilité dans les formats de coopération
- Capacité à structurer et formaliser les coopérations (conventions, comités, consortiums)

Exemples :
• Un tiers-lieu en Occitanie est identifié comme un lieu ressources par les habitants, les élus et les institutions, bénéficiant d'une légitimité qui facilite les coopérations
• Un tiers-lieu en Bretagne est renforcée quand il s'appuie sur une pluralité d'acteurs en coopération : entreprises, associations, institutions, citoyens

→ Thématique : **ressources humaines**

→ Sous-thématiques

Appui à la structuration de sa fonction employeur	Obligations en tant qu'employeur	Facilitation des communautés et des équipes (médiation et gestion de conflits, gestion des compétences, parcours d'intégration ...)

10 Défis à relever

- Charge de travail excessive et risque d'épuisement
- Difficulté à pérenniser les emplois (financements instables)
- Faible structuration de la fonction employeur
- Tensions ou flou entre bénévolat et salariat
- Manque de temps ou de compétences pour la gestion RH
- Difficultés de recrutement ou de fidélisation
- Dépendance à une ou deux personnes clés
- Absence de stratégie RH ou de planification
- Croissance non accompagnée par une montée en compétences
- Gouvernance floue ou mal articulée avec les équipes salariées

10 Facteurs clés de réussite

- Implication forte des bénévoles et membres fondateurs
- Stabilité et engagement des salarié·e·s
- Gouvernance partagée et dynamique collective
- Compétences internes en gestion RH ou accompagnement externe
- Capacité à articuler bénévolat et salariat
- Leadership incarné et mobilisateur
- Processus RH structurés (fiches de poste, entretiens, etc.)
- Soutien à la montée en compétences des équipes
- Diversité des profils et complémentarité des rôles
- Capacité à adapter les RH à la croissance du projet

Exemples :
• Un tiers-lieu de l'Oise bénéficie d'un fort soutien des fondateurs
• Un tiers-lieu du Nord a transformé un CDD en CDI pour stabiliser la coordination et un autre fonctionne en autogestion

→ Thématique : **documentation et outillage**

→ Sous-thématiques

Mise en place d'une pratique de la documentation pour mise en partage	Formation aux pratiques de mutualisation et de coopération entre tiers-lieux	Appui à l'utilisation d'outils libres et open source (gestion budgétaire, gestion RH, gestion de projet, gestion commerciale etc.)

10 Défis à relever

- Manque de temps ou de ressources pour documenter
- Absence de culture ou de réflexe de documentation
- Faible appropriation des outils numériques par les équipes
- Documentation dispersée, non structurée ou inaccessible
- Difficulté à impliquer les usagers dans la production de communs
- Documentation centrée sur la communication externe, pas sur les apprentissages
- Absence de stratégie de diffusion ou de valorisation des ressources
- Dépendance à une ou deux personnes pour la gestion documentaire
- Manque de compétences spécifiques en documentation ou en outillage
- Difficulté à adapter les outils à la croissance ou à la complexité du projet

10 Facteurs clés de réussite

- Culture partagée autour des communs et des outils libres
- Vision stratégique intégrant la documentation comme levier de transmission
- Compétences internes en communication, facilitation ou numérique
- Implication des usagers dans la production de ressources
- Outils numériques collaboratifs déjà en place
- Réflexe de documentation dans les pratiques quotidiennes
- Partage régulier des ressources avec d'autres structures
- Mise en récit du projet pour valoriser les apprentissages
- Documentation pensée comme un commun territorial
- Soutien d'un réseau ou d'un accompagnement externe

Exemples :
• Deux tiers-lieux des Hauts-de-France en sont engagés dans les logiciels libres
• Un tiers-lieu d'AURA fait de la documentation un axe stratégique

→ Thématique : **évaluation**

→ Sous-thématiques

Définition d'une stratégie d'évaluation	Appui à la mise en place de la méthode d'évaluation (mobilisation des parties prenantes, outillage, analyse...)

10 Défis à relever

- Manque de temps et de ressources pour structurer une démarche
- Absence de méthodologie ou d'outils adaptés
- Difficulté à définir des indicateurs pertinents
- Faible culture de l'évaluation dans l'équipe ou le collectif
- Complexité à articuler les dimensions qualitatives et quantitatives
- Difficulté à mobiliser les usagers et partenaires dans la démarche
- Évaluation perçue comme une contrainte administrative
- Données existantes non valorisées ou non exploitées
- Manque de compétences internes en évaluation d'impact
- Risque de déconnexion entre évaluation et pilotage stratégique

10 Facteurs clés de réussite

- Volonté collective de mesurer l'impact
- Présence d'outils ou de données déjà existants
- Appui de partenaires ou de réseaux spécialisés
- Culture du retour d'expérience et de l'amélioration continue
- Implication des usagers et parties prenantes dans la démarche
- Ancrage territorial fort facilitant l'observation des effets
- Capacité à articuler indicateurs quantitatifs et qualitatifs
- Intégration de l'évaluation dans la gouvernance ou les AG
- Expériences antérieures de diagnostic ou d'étude participative
- Utilisation de l'évaluation comme levier stratégique (pilotage stratégique, partage du projet, financement, plaidoyer)

Exemples :
- Un tiers-lieu de la Vienne centralise les données depuis plusieurs années
- Un tiers-lieu du Pas-de-Calais s'appuie sur les témoignages des usagers

Synthèse des facteurs clés de réussite par thématique : une cartographie des compétences d'un tiers-lieu pérenne

→ Hybridation des ressources financières
→ Diversification des activités génératrices de revenus
→ Ancrage territorial et partenariats locaux
→ Implication des communautés et bénévoles
→ Professionnalisation de la gestion et pilotage stratégique
→ Maîtrise des charges fixes et optimisation des coûts
→ Valorisation des espaces et équipements disponibles
→ Capacité d'adaptation et d'expérimentation
→ Légitimité et visibilité auprès des partenaires
→ Soutien institutionnel et accès aux appels à projets

→ Implication active des parties prenantes
→ Gouvernance partagée et horizontale
→ Clarté des rôles et des responsabilités
→ Transmission et acculturation
→ Soutien institutionnel et territorial
→ Adaptabilité et agilité organisationnelle
→ Structuration juridique adaptée
→ Vision stratégique partagée
→ Reconnaissance et valorisation des bénévoles
→ Coordination et communication interne

→ Culture partagée autour des communs et des outils libres
→ Vision stratégique intégrant la documentation comme levier de transmission
→ Compétences internes en communication, facilitation ou numérique
→ Implication des usagers dans la production de ressources
→ Outils numériques collaboratifs déjà en place
→ Réflexe de documentation dans les pratiques quotidiennes
→ Partage régulier des ressources avec d'autres structures
→ Mise en récit du projet pour valoriser les apprentissages
→ Documentation pensée comme un commun territorial
→ Soutien d'un réseau ou d'un accompagnement externe

→ Soutien des collectivités locales
→ Mise à disposition ou acquisition sécurisée du foncier
→ Capacité d'aménagement autonome (bénévoles, réemploi, chantiers participatifs)
→ Bonne accessibilité, localisation stratégique
→ Diversité des usages et modularité des espaces
→ Qualité du bâti ou du cadre naturel
→ Gouvernance partagée et implication des usagers
→ Partenariats solides (foncières, architectes, bailleurs, etc.)
→ Expérience ou expertise en gestion de projet immobilier
→ Modèle économique adapté au foncier (loyer modéré, bail long, etc.)

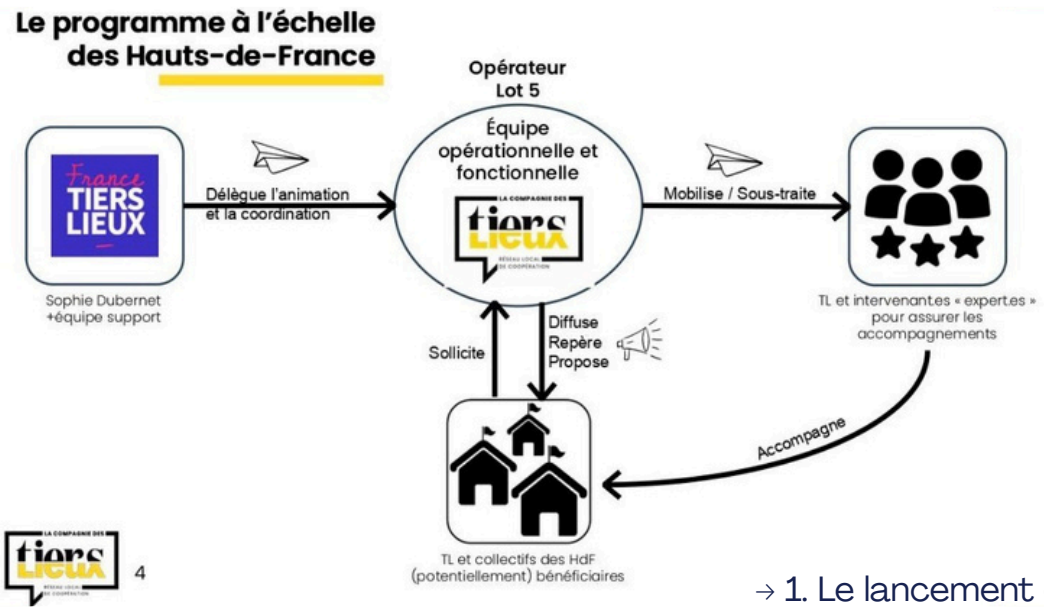
→ Implication forte des bénévoles et membres fondateurs
→ Stabilité et engagement des salarié·e·s
→ Gouvernance partagée et dynamique collective
→ Compétences internes en gestion RH ou accompagnement externe
→ Capacité à articuler bénévolat et salariat
→ Leadership incarné et mobilisateur
→ Processus RH structurés (fiches de poste, entretiens, etc.)
→ Soutien à la montée en compétences des équipes
→ Diversité des profils et complémentarité des rôles
→ Capacité à adapter les RH à la croissance du projet

→ Ancrage territorial fort et reconnu
→ Diversité des partenariats (publics, privés, associatifs)
→ Capacité à mobiliser les acteurs locaux autour d'un projet commun
→ Participation active aux réseaux régionaux et nationaux
→ Complémentarité avec les acteurs existants du territoire
→ Implication dans des dynamiques intersectorielles (culture, ESS, social, éducation…)
→ Co-construction avec les collectivités locales
→ Valorisation des ressources locales (savoir-faire, produits, compétences)
→ Souplesse et adaptabilité dans les formats de coopération
→ Capacité à structurer et formaliser les coopérations (conventions, comités, consortiums)

→ Volonté collective de mesurer l'impact
→ Présence d'outils ou de données déjà existants
→ Appui de partenaires ou de réseaux spécialisés
→ Culture du retour d'expérience et de l'amélioration continue
→ Implication des usagers et parties prenantes dans la démarche
→ Ancrage territorial fort facilitant l'observation des effets
→ Capacité à articuler indicateurs quantitatifs et qualitatifs
→ Intégration de l'évaluation dans la gouvernance ou les AG
→ Expériences antérieures de diagnostic ou d'étude participative
→ Utilisation de l'évaluation comme levier stratégique (pilotage stratégique, partage du projet, financement, plaidoyer)

→ Zoom : **Région Hauts-de-France - La Compagnie des Tiers-Lieux**

Cette section rend compte des regards de 2 opérateurs régionaux sur le déploiement du programme dans leurs régions



Source : La Compagnie des Tiers-Lieux

Source : La Compagnie des Tiers-Lieux

→ 1. Le lancement du programme : enthousiasme et ajustements

Le programme a été lancé à l'été 2024, avec une **communication proactive dès juillet.** Cette anticipation a permis de susciter rapidement l'intérêt des tiers-lieux dès la rentrée. Toutefois, la phase de mise en œuvre a révélé des contraintes administratives importantes liées au marché public, nuançant l'enthousiasme initial.

Une période d'adaptation a été nécessaire pour l'opérateur pour comprendre les critères d'éligibilité, les processus de sous-traitance et les exigences de l'interface de gestion du programme. L'équipe s'est adaptée aux contraintes du marché, en essayant de réduire l'impact des lourdeurs administratives pour les tiers-lieux

« Nous on a été très content de pouvoir s'engager (...). le départ, dès la première visio de notification du marché, on s'est dit qu'il fallait qu'on communique dessus... même si on n'avait pas encore de visibilité sur le processus. »
(Louis, Coordinateur de La Compagnie des Tiers-Lieux)

→ 2. Animation du programme et pilotage régional : une forte mobilisation

Dès septembre, un premier comité de pilotage (COPIL) a permis de lancer une quinzaine de diagnostics. Six COPILs ont été organisés au total. L'atteinte rapide de **l'enveloppe estimative, dès mars-avril, a témoigné de la forte mobilisation régionale.**
L'équipe a ajusté les formats d'accompagnement en cours de route, notamment en augmentant le nombre d'accompagnements individuels (13 réalisés contre 5 prévus), en réduisant des compagnonnages. Cette réallocation s'explique par une demande spontanée des tiers-lieux pour des accompagnements plus approfondis.

> « Dès le stade de l'éligibilité, on commence déjà à avoir un regard sur la suite (...) on commence déjà à parler des problématiques, etc.. »

→ 3. Modalités d'accompagnement : adaptations et réalités du terrain

- **Accompagnements individuels** : très demandés, ils ont mobilisé davantage de ressources que prévu. Leur coût élevé a limité le nombre de compagnonnages possibles.
- **Accompagnements collectifs** : 4 réalisés sur 6 prévus. Leur mise en œuvre a été complexe, nécessitant l'identification de plusieurs lieux partageant une problématique commune dans un même territoire. Une **dynamique ascendante s'est développée, avec des tiers-lieux s'auto-organisant pour formuler des demandes collectives**, ce qui témoigne d'une maturité des tiers-lieux du territoire et du réseau.
- **Compagnonnages** : moins nombreux que prévu (8 ou 9 réalisés), en raison de freins logistiques et culturels. Une tentative de relance au printemps n'a pas pu aboutir faute de budget.

Un exemple marquant est celui de l'agglomération lilloise, où plusieurs tiers-lieux ont travaillé ensemble sur une stratégie commerciale autour de leurs espaces (coworking, salles, restauration). Cette démarche **a débouché sur un projet de coopération plus structuré, avec des perspectives de financement et de mutualisation.**

> « Des tiers-lieux se sont auto-organisés et ont fait une demande pour des accompagnement collectifs. Et donc c'est assez intéressant, c'est vraiment des tiers-lieux et des territoires qui se sont organisés... et ça, nous, on a envie de le pousser. »

→ 4. Organisation interne et posture du réseau : une culture du collectif en Hauts-de-France

Les échanges avec « La Compagnie des tiers-lieux » font ressortir l'importance de la posture de l'opérateur, alignée sur sa culture interne et sa « philosophie » : autonomisation des acteurs, souplesse, et non-labellisation. Pour fluidifier le processus, l'équipe a mis en place des formulaires simplifiés pour collecter les données d'éligibilité et de diagnostic, évitant une saisie directe sur la plateforme.

De la même manière pour le diagnostic, **l'auto-évaluation par le tiers-lieu** a été privilégiée, avec un droit de regard pour éviter les abus. Cette approche a permis de respecter les contraintes tout en conservant une logique ascendante, fidèle à la culture du réseau.

> « Ce qui s'est ajusté au fil de l'eau, c'est la prépa de COPIL... Mieux identifier, mieux préparer, mieux qualifier les demandes, pour faciliter le travail de validation. »

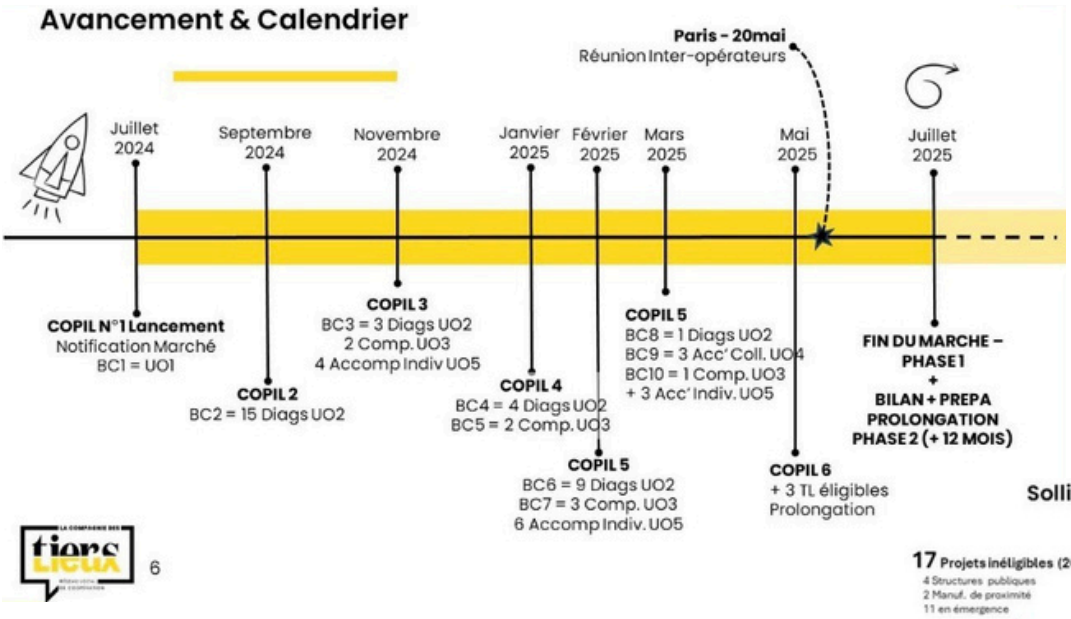
5. Bonnes pratiques, perspectives et enseignements

- **Bonne pratique** : commencer à identifier les problématiques du tiers-lieu dès la phase d'analyse de l'éligibilité.
- **Perspectives d'amélioration** : le suivi des accompagnements pourra être amélioré en envisageant de systématiser la validation des feuilles de route tripartites, pour mieux documenter les parcours.
- **Capitalisation** : le programme a renforcé les coopérations territoriales et thématiques, en s'appuyant sur un réseau déjà structuré. L'effet levier du programme est réel, même au-delà de son cadre strict.

En conclusion, le programme « Accompagner les tiers-lieux » a été un catalyseur pour les dynamiques locales dans les Hauts-de-France. Malgré les contraintes, il a permis de structurer des accompagnements pertinents, de renforcer les liens entre acteurs, et de poser les bases de projets collectifs durables.

La posture souple de La Compagnie des Tiers-Lieux et le caractère ascendant des demandes ont été des facteurs clé de réussite. L'opérateur a pu s'appuyer sur un territoire très dynamique en termes de tiers-lieux, ayant déjà une culture du collectif et un historique de coopération (ce qui n'est pas le cas de toutes les régions), comme en témoignent la forte mobilisation des tiers-lieux, des demandes collectives spontanées, et le projet de collaboration formalisé sur la « stratégie commerciale pour les espaces locatifs » des tiers-lieux.

> « Sur les questions d'ancrage et les questions d'outillage, on est plutôt contents. (...) Parce qu'on voit vraiment, de manière très concrète, comment le dispositif a favorisé des liens de coopération. (...) En tant que réseau, ça, c'est hyper chouette. »



Source : La Compagnie des Tiers-Lieux

Source : La Compagnie des Tiers-Lieux

→ Zoom : **Sud et Corse - Sud Tiers-Lieux et Dà Locu**

→ SUD - CORSE, 2 régions avec des réalités territoriales différentes mais des enjeux d'accompagnement partagés

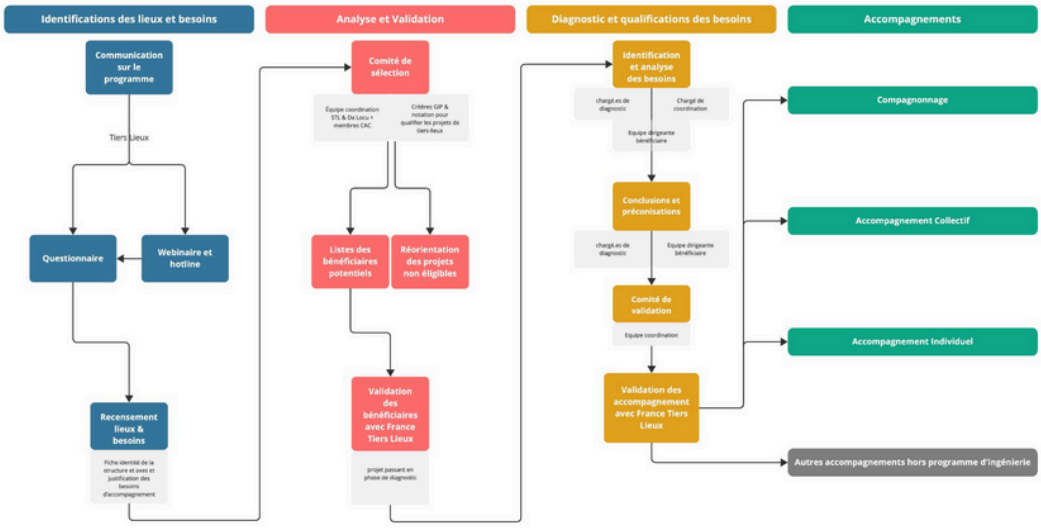
Les réseaux régionaux Sud Tiers-Lieux et Dà Locu ont fait **une réponse conjointe dans le cadre du marché public** visant à identifier des structures intermédiaires pour déployer le programme de France Tiers-Lieux. Ce cadre a naturellement conduit les deux opérateurs à travailler ensemble afin d'articuler leurs modalités d'intervention pour mieux couvrir les besoins des territoires.

En région Sud, la présence plus importante de tiers-lieux accompagnés s'explique principalement par la démographie du territoire, notamment en comparaison avec la Corse. **En Corse, en revanche, les projets sont majoritairement en phase d'émergence** et donc non éligibles à ce programme destiné aux structures en consolidation. Par ailleurs, les liens entre les tiers-lieux sont moins institutionnalisés et reposent davantage sur des relations plus sensibles et directs nécessitant d'adapter en conséquence la communication sur le programme et ses modalités de mise en oeuvre opérationnelle.
Cette situation a créé un décalage entre les deux territoires et dans la dynamique de déploiement : d'un côté, une région disposant de relais solides et structurés ; de l'autre, un écosystème plus fragile, où les porteurs de projets doivent composer avec un environnement moins outillés.

Malgré ces différences, les tiers-lieux des deux régions font face à des défis communs concernant les besoins d'accompagnement identifiés. Ce constat partagé a servi de point de départ pour construire une approche coordonnée à l'échelle interrégionale, permettant de mutualiser les efforts de déploiement, de mobiliser les différents réseaux d'expertise et de partager des outils, tout en assurant une couverture plus équilibrée du territoire et des besoins.

→ Le défi de la coordination interrégionale : un travail sur l'alignement des postures, des méthodes et des processus

<u>Une même architecture de déploiement</u>
Avec une logique de co-évaluation des projets par Sud Tiers Lieux et Dà Locu



« Malgré une démarche mutualisée, les résultats ont montré des différences selon les territoires. En Corse par exemple, le faible nombre de tiers-lieux identifiés s'explique à la fois par un intérêt limité souvent lié aux critères d'éligibilité mais aussi par la nécessité d'adapter notre communication à la réalité du terrain. On touche ici aux limites de la mutualisation. »
Carol Giordano, coordinateur du programme pour Sud Tiers-Lieux

Formation au Diagnostic des référents experts partenaires et membres bénévoles.

- Une formation au diagnostic (1 jour et demi) , a été organisée en dehors des crédits de marché et financée directement par le réseau, et a **été pensée comme un investissement collectif**.
- La **formation** a été mise en place avec l'appui de l'incubateur Inter-Made afin d'assurer la montée en compétence collective et d'aligner les postures et méthodes d'accompagnement des référents diagnostic pour garantir une qualité identique des interventions.
- Un atelier collectif avec les diagnostiqueurs a permis de partager les informations, de s'assurer de **construire un cadre commun notamment par la production d'outils collectifs** (trame d'entretien, déroulé de diagnostic, livrable), renforçant la cohérence et la qualité de l'accompagnement.
- Enfin, une **rencontre ultérieure est prévue afin d'évaluer les pratiques** et de poursuivre la dynamique d'amélioration continue initiée par cette formation.
- Pour l'année 2, l'objectif est de réaliser un transfert de compétences entre Sud et Corse auprès de nouveaux chargés de diagnostic sur leur territoire afin de leur permettre de prendre part pleinement à cette étape de l'accompagnement.

Mutualisation des réseaux d'expertise

L'approche collective a permis de structurer l'écosystème des accompagnateurs, notamment à travers l'élaboration de fiches d'identification et la mise en place d'une cartographie des expertises, qui recensait plus de cinquante experts différents dans le domaine de la transition écologique, numérique, développement économique et enjeux sociaux culturels.
Cette démarche a également mis en lumière des compétences non couvertes en Corse qui nécessitait un rapprochement entre tiers-lieux et experts corses et provençaux.

→ Le programme : un enjeu de positionnement pour renforcer son ancrage territorial et articuler les expertises

Le positionnement du dispositif dans l'écosystème de l'accompagnement
Le dispositif a nécessité un positionnement spécifique et une vigilance particulière, notamment parce qu'en PACA les relations avec les DLA n'étaient pas encore établies ce qui limitaient la proximité avec certaines structures. Un cadre a donc a été défini avec les structures concernées, en passant par le porteur régional pour mieux comprendre les cibles et la complémentarité de ces deux dispositifs qui partagent des modalités de déploiement similaires.

« Nous n'avions pas beaucoup de relations établies avec les DLA. Un cadre a été posé avec les structures concernées, en passant par la CRESS PACA et CAPI, qui les ont informés. Les échanges nous ont amenés à voir nos complémentarités : par rapport aux dispositifs traditionnels, on accompagnait davantage des projets émergents... on n'était donc pas sur les mêmes typologies de structures, ni sur les mêmes champs expertises. Les tiers-lieux qui étaient déjà suivi dans le cadre d'un DLA étaient en attente de leurs résultats, ils n'ont donc pas été invités à suivre un nouvel accompagnement » - Carol Giordano

La communication et la prescription à travers les différents réseaux
Concernant l'identification de nouveaux tiers-lieux, sur 25 à 30 lieux recensés, la plupart étaient déjà connus. La prescription n'a pas été très forte, mais certains lieux initialement non intéressés se sont mobilisés et ont répondu à l'appel.
Aujourd'hui, le réseau Sud Tiers Lieux participe aux comités d'appui régional DLA piloté par la CRESS PACA, approche pouvant notamment permettre la participation des tiers-lieux au programme d'accompagnement par d'autres chemins. Cette relation de travail qui se structure progressivement permet également des échanges et une évaluation croisée du secteur élargi de l'ESS, sur ses enjeux d'accompagnement à la consolidation et pérennisation.

« La confiance déjà établie entre des structures qui se connaissent a facilité la mise en réseau des Tiers lieux et des tiers-lieux accompagnateurs (...)
Jusqu'ici, nous ne nous étions pas ouverts à d'autres réseaux, mais cette perspective est envisagée pour l'année à venir, pour aller chercher des compétences complémentaires tout en continuant à privilégier les tiers-lieux implantés localement, afin d'activer un véritable effet de levier pour les territoires. » Carol Giordano, coordinateur du programme pour Sud Tiers-Lieux

→ Les modalités d'accompagnement

Thématiques sollicitées : le modèle économique (20) suivi des enjeux de coopération territoriale (6) puis des enjeux de foncier et de gouvernance (3) sont les thématiques les plus sollicitées .
Formats : Différents formats d'accompagnement ont été présentés, mais la décision finale était prise à l'issue du diagnostic. L'équipe a veillé à ne pas générer de frustration parmi les participants bien que la plupart des bénéficiaires ont exprimé un fort intérêt pour un accompagnement individuel et sur-mesure, et une réticence au format collectif, perçu comme moins adapté pour répondre aux besoins spécifiques. Le choix des modalités a donc été effectué de manière équilibrée, en tenant compte des besoins particuliers de chacun.

- **Accompagnement individuel** : l'accueil et le diagnostic des projets mettent l'accent sur la valorisation de leur singularité et créé une attente pour un accompagnement individuel qui a été demandé par la majorité des tiers-lieux pour une prise en compte de leurs enjeux dans un cadre d' accompagnement sur-mesure.
- **Compagnonnage** : La mise en relation des acteurs et l'utilisation d'un carnet de bord qui oriente l'accompagnement précisant les points d'étape, semble avoir bien fonctionné. Cette démarche a été perçue comme professionnalisante tout en permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives. Les participants ont cependant exprimé le souhait d'une durée plus longue pour approfondir certains sujets et multiplier les visites.
- **Accompagnement collectif** : Bien que le format permette d'optimiser les temps d'accompagnement, il a parfois généré de la frustration, en raison d'une approche descendante et d'un temps limité pour l'accompagnement individuel, ne permettant pas de répondre pleinement aux besoins spécifiques des tiers-lieux, selon leur niveau de maturité. Pour y remédier, il est prévu de combiner davantage de sessions collectives avec du coaching individuel, en adaptant les propositions aux besoins identifiés et aux attentes des acteurs. Une approche plus intuitive, basée sur des thématiques ou sur les réalités territoriales est envisagée pour mieux structurer le programme collectif et renforcer la dynamique de participation avec une communication ciblée.

	Compagnonnage	Accompagnement collectif	Accompagnement individuel
SUD	4	3	3
CORSE	2	0 (1 prévu en septembre)	1

« L'impact sur la pérennisation des tiers-lieux et le renforcement des liens m'intéresse et, intuitivement, je dirais que oui le programme y a contribuer . Nous avons organisé plusieurs accompagnements croisés, ce qui a permis de connecter des projets en cours d'organisation et qui ont permis de renforcé le maillage. Il faudra observer dans quelques mois si ces liens sont ponctuels ou s'il s'agit de nouvelles rencontres durables. On constate un effet concret sur le réseau : plusieurs acteurs sont ensuite venus aux rencontres mensuelles. » - Carol Giordano

→ Bonnes pratiques et perspectives

Globalement, le dispositif a bien fonctionné, sans problème majeur. La rédaction des cahiers des charges s'est déroulée de manière satisfaisante, en s'appuyant sur un cadre déjà connu, proche du modèle du DLA, qui a permis de sécuriser le déploiement du programme. Nous pouvons noter qu'aucune perturbation significative n'a été relevée, à l'exception d'un tiers-lieu qui a décliné sa participation.

Un point de vigilance concerne toutefois la gestion des attentes vis-à-vis des formats d'accompagnement : la plupart des participants étaient intéressés par un accompagnement individuel sur-mesure et se montraient parfois réticents aux approches collectives. Cette attente a été accentuée dès l'accueil et le diagnostic des lauréats, où l'accent mis sur leur singularité générait naturellement une demande pour un accompagnement individuel.

Perspectives :

- La nécessité de **mieux faire connaître le dispositif** reste un enjeu fort pour les prochaines années;
- Une ouverture vers d'autres réseaux est aussi envisagées afin d'aller chercher des compétences externes, malgré des enveloppes et des temps disponibles plus limités;
- La disponibilité des tiers-lieux est apparue comme un frein pour assurer la continuité de l'accompagnement ce qui nécessite de penser des formats d'accompagnement plus adaptés à leurs contraintes ;
- Enfin, en lien avec ce dernier point, il a été rappelé que l'objet n'est pas d'apporter directement des ressources mais bien de proposer un **accompagnement structuré**. Toutefois, l'équipe se révèle **sous-dotée en termes de plan de charges**, ce qui amène à réfléchir à une évolution des modalités d'accompagnement, possiblement plus légères ou plus directes. A titre d'exemple, au niveau interrégional, le compagnonnage intensif sur cinq jours, a permis un accompagnement approfondi, mais soulève des questions quant à la disponibilité des tiers-lieux. L'objectif est désormais de maximiser le nombre de structures accompagnées en réduisant le temps individuel, tout en conservant un effet levier. Parallèlement, des formats plus souples sont envisagés, combinant échanges pair-à-pair et autonomie renforcée, sans modifier la structure existante. La mise en place d'un back-office vise à soutenir cette démarche, en favorisant la proactivité et l'autonomie entre pairs.

Synthèse des principaux apprentissages de l'évaluation

Cette première démarche d'évaluation du programme s'inscrit dans un registre d'évaluation de l'efficacité du programme.
En premier lieu, il en ressort une satisfaction forte. En cohérence avec ce niveau élevé de satisfaction, les recommandations d'amélioration qui ont pu être partagées par les tiers-lieux et les opérateurs relèvent principalement de l'opérationnel ou de l'augmentation.

- Le programme d'accompagnement permet une prise de recul stratégique des porteurs de tiers-lieux
- Le programme s'adapte à la diversité des besoins et des pratiques des tiers-lieux
- Le programme soutient l'ancrage territorial et partenarial des tiers-lieux
- Le programme favorise l'autonomie des tiers-lieux et renforce leur capacité à mobiliser différents leviers de pérennisation
- Le programme appuie la structuration d'un écosystème de soutien dont bénéficient les tiers-lieux

Perspectives et recommandations générales

Il y a selon nous un intérêt à intégrer une étude plus fine des modèles socio-économiques des tiers-lieux.

En effet, la contribution du programme à la professionnalisation des tiers-lieux est une question qui se pose aujourd'hui sans lien avec des standards qui pourraient être identifiés et permettraient de voir en quoi l'accompagnement permet de se rapprocher de ces standards. Ces standards gagneraient à être construits sur la base des 5 éléments qui définissent un tiers-lieu : l'entrepreneuriat ancré dans le territoire ; l'expérimentation et la création ; l'hybridation d'activités et de revenus ; la vie, convivialité et mixité ; la libre contribution et l'évolutivité.

Cela permettrait d'enrichir l'approche de la pérennité des tiers lieux : il s'agit d'être attentifs au fait que les tiers-lieux se développent de manière pérenne non pas juste car ils trouvent un équilibre économique, mais qu'ils se développent de manière pérenne en tant que tiers-lieu, en articulant ces 5 dimensions.

Enfin, il semble important de pouvoir également connecter l'enjeu de pérennité d'un tiers lieu à sa contribution à l'intérêt général, ses impacts à l'échelle de son territoire, en étudiant aussi les effets sur les parties prenantes extérieures.

Remerciements

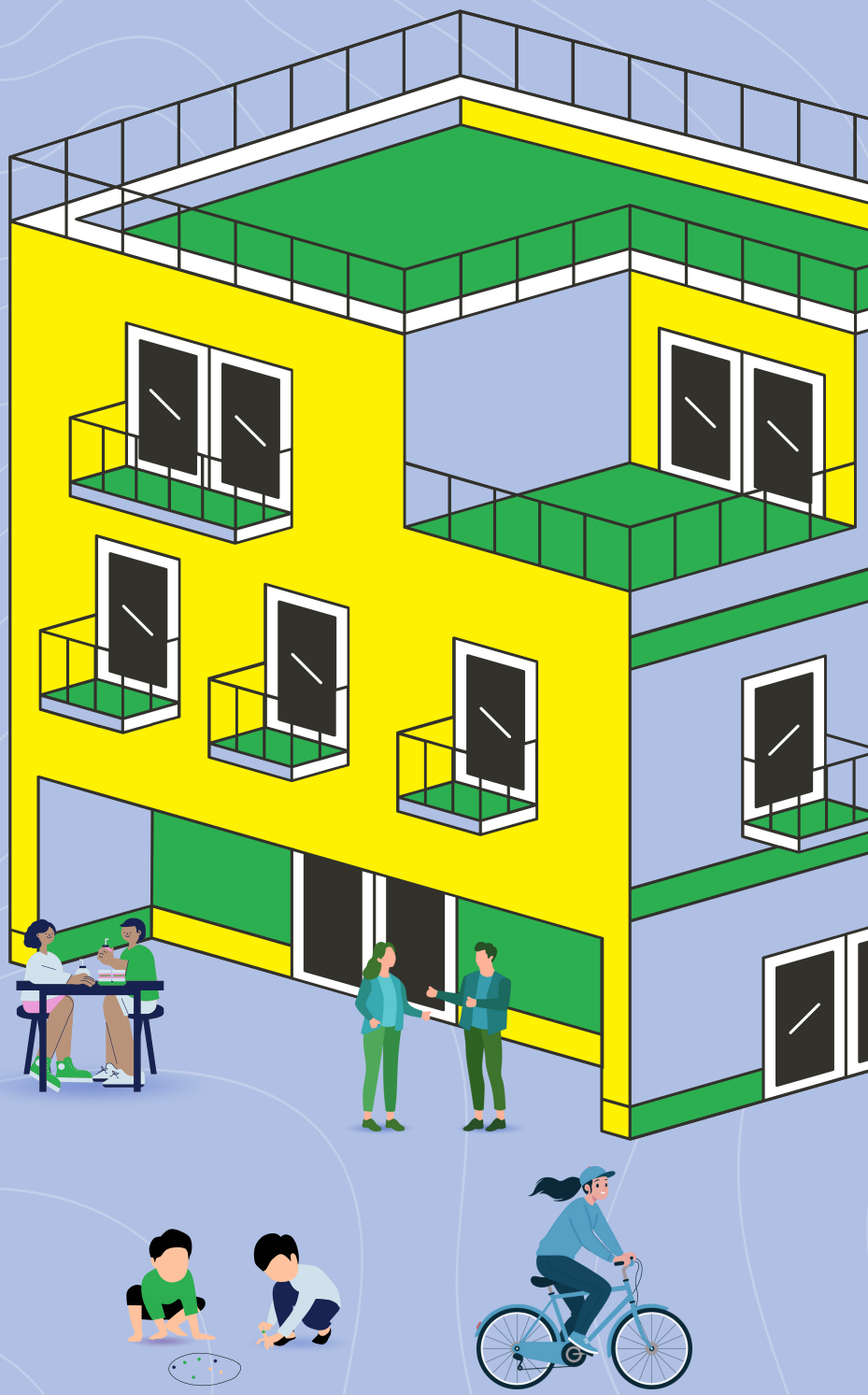
Un grand merci à toutes les personnes ayant contribué à cette évaluation, en particulier aux participants de l'atelier de cadrage (ANCT, DGCL, Ministère de la Culture, Association Nationale des Tiers-Lieux, le réseau régional Occitanie La Rôsée), à l'ensemble des opérateurs et aux tiers-lieux interrogés.

Liste des entretiens auprès des tiers-lieux

LENGLEN Antonin, co-directeur, **Le Pas Si Loin** - Île-de-France
SAID Bilal, directeur, **Wicasaya Épicerie** - Île-de-France
BERTIN Aline, Directrice Développement à VyV3 Coeur d'Aquitaine, **Dedans-dehors** - Nouvelle-Aquitaine
MIROUX Elsa, facilitatrice, **Zone à Partager** - Nouvelle-Aquitaine
SOBIE Guilhemette, coordinatrice, **Castèl lab** - Occitanie
PITOT Clayre, co-fondatrice et co-directrice, **La grange** - Occitanie
PERSUY Véronique, présidente, **ID-Tiss** - Hauts-de-France
JULIEN Anita, co-fondatrice, **Fab'Roch** - Bretagne
METTON Pauline, directrice, **La Fruitière Numérique** - Provence-Alpes-Côte-d'Azur
BILLMAN Maxime, président, **L'Orée 85** - Grand-Est
FONTAINE Lucile, coordinatrice, **Le Rucher HTP** - Grand-Est
LAURAS Marion, coordinatrice, **L'imprimerie** - Bourgogne-France-Comté
GEORGES François-Julien, co-fondateur, **Les Remparts, association de préfiguration** - Bourgogne-France-Comté
FELDGEN Régine, co-fondatrice et directrice, **La Foulerie** - Normandie
SAVOYE Aurélien, animateur socio-culturel, **Sur la paille** - Normandie
LEMAISTRE Dominique, pilote projet épicerie, **La Maison Sauvage** - Normandie

Zooms régionaux

La Compagnie des Tiers-Lieux
Sud Tiers-Lieux
Tiers-lieux BFC



Ellyx

Novembre 2025