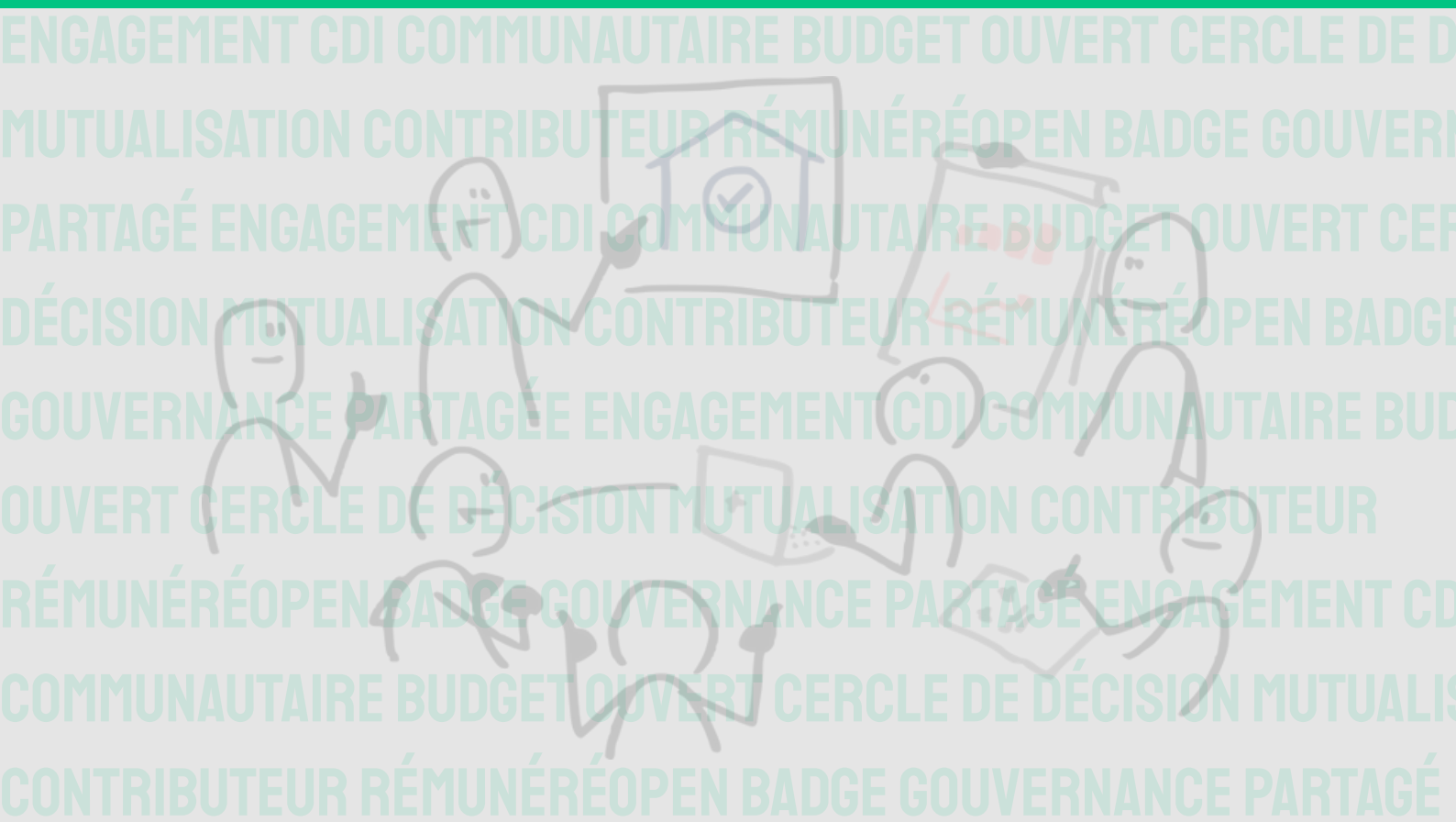


PRATIQUES DE TRAVAIL INNOVANTES EN TIERS-LIEUX

**GRANDES PROBLÉMATIQUES CONTEMPORAINES LIÉES AU TRAVAIL DANS L'ESS :
COMMENT LES TIERS-LIEUX PEUVENT APPORTER CERTAINES RÉPONSES ?**





Aujourd'hui, les modèles classiques de l'emploi ne répondent plus pleinement aux aspirations contemporaines : beaucoup recherchent du sens, de la coopération et une possibilité d'engagement citoyen. Dans l'Économie Sociale et Solidaire comme ailleurs, on voit grandir une précarité professionnelle qui fragilise les parcours et les collectifs de travail. De plus dans un contexte où le secteur de l'ESS anticipe son renouvellement, il est important de trouver des réponses aux besoins des salariés actuels ou futurs.

Les tiers-lieux sont des espaces ouverts que se donne la société civile pour agir collectivement et déployer des projets d'intérêt général au service des territoires. Ils sont coopératifs, inclusifs et ancrés localement, et incarnent une nouvelle manière de travailler, d'apprendre, de produire, de créer et de vivre ensemble. Au niveau du travail, Les tiers-lieux sont l'un des espaces où ces transitions s'inventent concrètement : ce sont de véritables laboratoires citoyens, ouverts, qui structurent des coopérations locales, où il est possible d'expérimenter d'autres manières de travailler, d'apprendre, et de vivre ensemble tout en prenant soin des équipes.

C'est pourquoi l'Association Nationale des Tiers-Lieux coordonne ce projet, afin de rendre visible ce que créent les tiers-lieux sur les nouvelles formes de travail et d'emploi.




Théo Lachmann
Co-directeur en charge des projets collectifs et
stratégie d'alliance à l'ANTL

Le secteur de l'ESS s'apprête à vivre une transition générationnelle profonde, dans un environnement institutionnel, climatique et politique instable. Il a besoin de se renouveler et de développer son attractivité auprès de la jeunesse, dont le rapport au travail a beaucoup évolué.

Or cette relève générationnelle passe notamment par un renouvellement de son attractivité auprès des nouvelles générations. C'est pourquoi la Fondation Crédit Coopératif a souhaité soutenir l'enquête, la cartographie et la documentation menées par l'ANTL, car elles apportent des bases structurantes pour promouvoir des pratiques innovantes du travail, permettant de relier quête de sens et équilibre vie personnelle – professionnelle. Ces solutions concrètes serviront de base pour leur mise en œuvre dans les tiers lieux qui le souhaitent, et plus largement d'exemples pour les acteurs de l'ESS qui cherchent à renouveler leurs pratiques d'emploi pour attirer des publics plus jeunes.



Laurence Moret
Secrétaire générale Fondation crédit coopératif




Emploi mutualisé, budget contributif, CDI communautaire, monnaie-temps... s'inventent dans les tiers-lieux des formes nouvelles de rapport au travail. Des solutions qui cherchent à répondre aux aspirations contemporaines, visant à redonner du sens à son travail tout en préservant sa vie personnelle, mais également à trouver un équilibre face à la pression économique qui pèse sur des modèles fragiles. S'ajoutent à l'équation des enjeux de préservation des énergies qui se trouvent mises en tension entre engagement et pression financière.

Faire un pas de côté, expérimenter tout en plaçant l'humain au coeur, la rétribution juste et la coopération. Les tiers-lieux appliquent dans leur fonctionnement leurs valeurs et ouvrent des voies pour questionner nos rapports aux ressources humaines, à leur contribution et leur considération, et interroger les organisations et modèles existants.

Nous soutenons la documentation et le partage de ces questions qui contribuent à renforcer l'écosystème et, par l'intelligence collective, ouvrir de nouvelles voies d'action.



Yolaine Proutt
Directrice générale de Frances Tiers-Lieux



Les crises écologiques et sociales et les aspirations renouvelées à des modes d'organisation plus démocratiques et respectueux du bien-être amènent à reconsidérer nos pratiques de travail. En tant que mode d'entreprendre visant l'épanouissement individuel par l'action collective, l'économie sociale et solidaire doit prendre à bras le corps cet enjeu de renouvellement des cadres dans lesquels s'exercent le travail.

En son sein, les tiers-lieux ne font pas exception. Espaces de rencontre, de construction de collectifs mêlant des parties prenantes diverses, toutes travailleuses à leur façon, leur bonne santé dépend de leur capacité à prendre soin de celles et ceux qui œuvrent à leur bon fonctionnement. Loin d'être une question secondaire, assurer les conditions d'un travail de qualité (tant dans ce qu'il produit que de la manière dont il produit) doit être vu comme un facteur de leur robustesse, d'autant plus dans un contexte économique, social et politique dégradé.

En documentant et analysant certaines pratiques innovantes de travail, cette étude contribue à cette nécessaire réflexion !



Florian Laboulais
Responsable projet au Labo de l'ESS



Depuis plus de quinze ans, les tiers-lieux se sont multipliés en France et occupent désormais une place reconnue dans les métropoles, les villes moyennes comme dans les territoires ruraux. Comme le montre la présente étude, ils constituent de véritables laboratoires à ciel ouvert où s'inventent de nouvelles façons de travailler, de s'employer et, plus largement, de « faire ensemble » à l'échelle des territoires. Menée par l'ANTL, avec le concours de plusieurs communautés de tiers-lieux, cette étude a permis d'identifier et de mettre en lumière une grande diversité de pratiques de travail innovantes, couvrant un spectre large d'activités — qu'elles soient rémunérées (salariat, travail indépendant) ou bénévoles.

À présent, l'enjeu consiste à faire connaître ces pratiques et à favoriser leur diffusion, afin de déployer l'innovation dans le travail et l'emploi au-delà des cloisonnements traditionnels entre entreprises privées, organisations associatives ou publiques, et structures coopératives.



Amandine Brugiere
Responsable des développements techniques et scientifiques à l'ANACT



Le projet, porté par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif et France Tiers-Lieux, avec l'appui de l'ANACT et du Le Labo de l'ESS, a été écrit en collaboration avec le Groupe de Travail "Prendre soin" qui vise à promouvoir l'innovation et à documenter les pratiques parfois atypiques des tiers-lieux, tout en proposant des outils concrets pour ses membres. Il se concentre sur la prévention de l'épuisement professionnel, la santé et le bien-être des travailleur.euse.s, en recueillant des témoignages et en analysant les besoins. En partageant des expériences et des données régionales, le groupe cherche à harmoniser les valeurs des tiers-lieux avec leurs pratiques. Il défend également l'importance de soutenir les gestionnaires de ces lieux à travers des actions collaboratives.

Le projet vise à identifier, analyser et valoriser des pratiques expérimentées en tiers-lieux qui transforment concrètement les formes de travail et les conditions d'emploi dans l'Économie Sociale et Solidaire. À travers un appel à contributions, 10 pratiques en tiers-lieux ont été sélectionnées puis documentées de manière approfondie afin de comprendre en quoi elles répondent aux enjeux contemporains du travail, d'identifier les freins et leviers à leur déploiement, et d'évaluer leur potentiel de transférabilité à d'autres structures de l'ESS.

Pour bénéficier de toutes les informations concernant le projet, vous pouvez retrouver la fiche projet juste [ici](#) ou sur notre site internet tiers-lieux.fr
Retrouvez [ici le webinaire](#) qui détaille la mise en œuvre des 10 pratiques.

Les monographies ont été écrites par Morgane Mazain, Maïlis Renaudin et Lénaïk Le Poul contributrices du [GT Prendre soin](#) qui ont travaillé avec l'ANTL à la co-conception du projet, à la sélection et l'analyse des pratiques, aux entretiens, à la rédaction des monographies ainsi qu'à l'animation du webinaire.

La mise en forme de ce document a été réalisée par Eugénie Lahterman et Théo Lachmann.

Nous remercions tous les partenaires, contributrices et contributeurs de ce projet.

LA COMPAGNIE DES TIERS-LIEUX : RÉSEAU RÉGIONAL (LILLE)

Nom de la pratique : Budget ouvert
 Contact/ Référent : Sebastien Plihon -
 sebastien@compagnie.tiers-lieux.org



CONTEXTE

La Compagnie des Tiers-Lieux est un réseau régional de tiers-lieux, situés dans les Hauts-de-France. Elle soutient la participation des tiers-lieux et appuie, entre autres, leur participation dans la mise en œuvre de projets collectifs. Afin de financer les projets, elle sollicite et porte des financements pour le compte de plusieurs tiers-lieux, auxquels un tiers-lieu, seul, ne pourrait pas accéder, dans le cadre de projets collectifs.

Problématiques initiales :

La Compagnie des Tiers-Lieux est partie du constat, que dans les projets associatifs :

- Les salariés, qui s'y consacrent, connaissent une surcharge de travail.
- Il existe souvent une tension entre les administrateurs, qui peuvent être éloignés des réalités opérationnelles et les contributeurs, qui sont dans l'action.
- Il peut être compliqué pour une structure qui se lance dans un projet de salarier une personne, alors que les besoins sont multiples
- Les projets nécessitent souvent l'implication de plusieurs personnes, plusieurs compétences, qui peuvent changer dans le temps



CHIFFRE CLÉ :

En 2021, 350 k€ gérés collectivement, sans salarié dans la structure

ACTEURS IMPLIQUÉS

- 5 ou 6 soucieux qui se retrouvent chaque semaine pour les réunions de triage,
- Une vingtaine de contributeurs.rices réguliers,
- Des Associations ou tiers lieux qui peuvent contribuer en tant que personne morale
- CAE (Coopérative à but d'activité et d'emploi),
- Contributeur-ices occasionnels.

VERBATIM

C'est une pratique, qui montre que le lieu est ouvert et permet d'impliquer une plus grande diversité de personnes.

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Inspirée du logiciel libre, et des tests contributifs menés dans l'association ANIS, la Compagnie a testé, entre 2018 et 2022, un budget ouvert sur l'intégralité de son budget associatif. C'est à dire que le projet n'est pas mené par des salariés de l'association, mais par un ensemble de contributeurs.rices, sans lien hiérarchique. Le budget est ainsi réparti par chantiers opérationnels en début d'année et ré évalué chaque trimestre. L'animation du projet se structure autour de :

- une gouvernance (revues de projet régulières, un-e pilote, appelé-e « soucieux », par chantier),
- une diversité de contributions, visant à produire des ressources communes, au travers des chantiers.
- une structure intermédiaire pour :
 - Animer la répartition du budget de manière démocratique et transparente entre les contributeur.rice.s, et
 - Lister toutes les tâches (comptabilité, relations partenaires, ...) pour mener le projet (ou faire vivre une association, par exemple),
 - Publier des appels à contribution, afin d'identifier des contributeur.rice.s au regard de leur disponibilité, de leur envie et de leurs besoins en rémunération,
 - Installer un-e soucieu(x) par chantier, en charge de la gouvernance, du suivi budgétaire et de mise en œuvre,
 - Mettre en place un outil de suivi, intégrant les attentes des financeurs, et renseigné par chaque personne (temps passé par tâche).

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaine : le collectif contributif, 1 soucieux-se et une infrastructure de coopération assez robuste
- Matérielles : bureaux, espaces mutualisés, outils partagés
- Numériques : un système de suivi des contributions (tableur partagé, ou bien plus élaboré comme l'appli Loop), Chat pour dialoguer, Cloud, Framavox pour prendre des décisions en ligne, Journal du projet, Méthodes mises à disposition, pratiques de documentation, comme movilab
- Financières : un budget par projet



CHIFFRE CLÉ :

En 2024, 405 804 € sont redistribués aux contributeur.ice.s et aux lieux du réseau

CADRE JURIDIQUE

- Association loi 1901
- Structures et personnes en capacité de facturer
- Les contributeur.ice.s ne sont pas membres du Conseil d'Administration
- Les conventions régissent l'usage des fonds
- Mise en place de forfaits
- Un consortium en place
- L'association à la tête du consortium porte les convention avec chacun des financeurs

ANCRAGE TERRITORIAL :

La pratique repose sur un ensemble d'acteurs du territoire et facilite la collaboration entre :

- Les personnes qui souhaitent contribuer
- Les tiers-lieux, et structures de l'ESS
- Les Coopératives d'Activité et d'Emploi
- Les financeurs, comme l'ANCT, le cas échéant

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Accueil d'une plus grande diversité de personnes,
- Réduction de la surcharge expérimentée par les salariés,
- Partage de la polyvalence,
- Visibilité des tâches et responsabilités,
- Participation à une dynamique collective horizontale,
- Rémunération établie selon les besoins individuels et en rapport avec ce dont dispose le collectif.

Sur les savoir-faire et savoir-être :

- Autonomie,
- Envie de partager et faire évoluer son rapport au travail,
- Envie de partager et faire évoluer son rapport à l'argent.

Sur le développement organisationnel :

- Renouvellement des contributeur.rice.s,
- Démocratie et transparence dans les prises de décision,
- Dispense de consignes,
- Rémunération des tâches a posteriori (contrairement au salariat)
- Outil au service de la stigmergie (mode d'auto-organisation, qui permet à chaque action menée de stimuler et d'orienter le travail des autres contributeur-ices)
- Redevabilité au sein du collectif.

Sur l'attractivité du TL :

- Visibilité des tiers-lieux
- Attirance d'une diversité de profils

Sur la transition sociale, numérique et démocratique :

- L'ensemble des acteurs-ric.e.s parlent régulièrement de la charge de travail et arbitrent collectivement les sujets prioritaires
- Pratique forte de la démocratie inter-acteurs
- Pérennité des projets environnementaux
- Facilite l'usage et l'appropriation des outils du libre et démocratiques
- Permet la polyactivité et d'être rétribué sur des territoires ruraux

Sur la diversité et l'inclusion :

- Favorise une plus grande diversité : le budget est ouvert à toute personne souhaitant y contribuer et en capacité de facturer.
- Favorise l'inclusivité : toute personne et tout collectif peut participer au regard de ses envies et de ses savoir-faire.



VERBATIM

Nous "donnons" d'abord le meilleur de nous-même, puis "nous nous donnons" une rétribution. Signé la Compagnie des Tiers-Lieux

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- ✓ 8 ans de pratique (à travers différents formats)
- ✓ en place sur de nombreux projets
- ✓ Pratique diffusée et forte demande
- ✗ la complexité de mise en œuvre dépend des guichets financiers

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Gouvernance adaptée
- Rôle du/ de la soucieu(x)se
- Transparence et la démocratie.
- Mélange salariat, bénévolat et budget ouvert
- Nécessite du temps pour plus de robustesse.
- Adaptée aux projets, qui nécessitent une contribution régulière.
- Se faire accompagner par une communauté (rencontres, forums, ...)

FREINS RENCONTRÉS

- Accepter que la pratique se mette en place dans le temps
- La dynamique de contribution peut s'essouffler
- Un grand nombre de financeurs n'y sont pas ouverts
- Personne n'a été éduqué de cette manière
- Réticence de la part des syndicats

LEVIER D'IMPACT :

- Implication des institutions (sensibilisation, ouverture, ...) pour donner lieu à des appels à communs, par exemple.

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

Accessible, à conditions de disposer de :

- Un financement
- Un-e soucieu(x)se pour la gouvernance
- Des associations contributeur.ice.s (tiers-lieux)

RESSOURCES ASSOCIÉES

Beaucoup de ressources sur Movilab !

Le Wiki des tiers-lieux :

Documents : <https://movilab.org/wiki/Salariat> ou [Mod%C3%A8le contributif %3F](https://movilab.org/wiki/Mod%C3%A8le_contributif_%3F) ou [https://movilab.org/wiki/Coremuneration et budget contributif](https://movilab.org/wiki/Coremuneration_et_budget_contributif)

Contact : Sébastien PLIHON - sebastien@compagnie.tiers-lieux.org

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

lelabo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

LA FOURMILIÈRE DU CHEMIN VERT (BOULOGNE-SUR-MER/QPV)



Nom de la pratique : KPA-cité – Développement d'activités économiques contributives en quartier populaire

Contact/ Référent : Loïc Sarazin - Habitant du quartier, membre du conseil citoyen
Simon Sarazin - Accompagnateur KPA-cité / Entrepreneur salarié chez Opteos)

CONTEXTE

La Fourmilière émerge en 2020 dans un quartier prioritaire (Chemin Vert) marqué par un fort taux de chômage, une précarité économique importante[1] et un déficit d'activités de proximité accessibles. Les habitants impliqués sont majoritairement éloignés de l'emploi et peu familiers des dispositifs classiques de l'insertion ou de l'entrepreneuriat.

Les enjeux de départ étaient :

- Créer des activités économiques locales répondant à des besoins concrets du quartier,
- Permettre un premier accès à un revenu sans passer immédiatement par l'emploi salarié classique,
- Valoriser les savoir-faire des habitant-es,
- Proposer un cadre collectif, coopératif et auto-géré, inspiré de l'éducation populaire à l'économie.

La dynamique s'inscrit dans la continuité du Conseil citoyen du quartier, avant de se structurer en s'appropriant le dispositif KPA-cité



CHIFFRE CLÉ :

Depuis 2020, plus de 70 000 € de chiffre d'affaires ont été facturés via la CAE Opteos pour les activités de la Fourmilière, permettant environ 60 000 € de rémunérations aux habitant-es impliqués-es.

ACTEURS IMPLIQUÉS

- Habitants et habitantes du quartier (bénévoles, contributeur-rices, entrepreneur-ses en CAE)
- Association La Fourmilière du Chemin Vert (structure porteuse actuelle)
- Conseil citoyen (structure à l'origine de la dynamique)
- CAE Opteos (portage juridique, administratif et social)
- Partenaires ponctuels : associations locales, clients (habitants, restaurateurs, structures), réseaux de tiers-lieux

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

IKPA-cité est un dispositif d'éducation populaire à l'économie coopérative permettant à des habitant-es de créer et gérer collectivement des activités économiques considérées comme des communs à potentiel économique. À la Fourmilière, ces activités sont hébergées dans le tiers-lieu et restent ouvertes : chacun-e peut s'y investir comme bénévole, contributeur-riche rémunéré-e ou porteur-se d'activité. Les activités développées incluent notamment :

- Friperie
- Blanchisserie
- Réparation et fablab (impression 3D, gravure, floccage)
- Réparation informatique
- Recyclage plastique (type Precious Plastic)
- Achats groupés alimentaires.

La rémunération repose sur un budget contributif et des principes de co-rémunération, en lien avec la Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) Opteos - via des contrats CAPE puis CESA[1]. Le dispositif privilégie l'autogestion et la décision collective plutôt qu'un modèle d'accompagnement expertisé descendant.

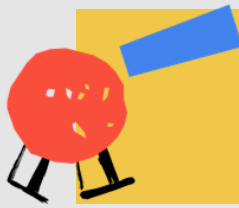


VERBATIM

"Quand on peut, on veut !"
Chantal Jacquet, coopérante

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaine : Habitant·es du quartier, bénévoles (dont retraité·es), contributeur·rices rémunéré·es, accompagnement ponctuel (Simon Sarazin, autres expertises ciblées).
- Matérielles : Locaux successifs (souvent précaires), machines de blanchisserie, équipements de fablab, outils de recyclage plastique.
- Numériques : Outils bureautiques partagés, documentation KPA-cité, outils CAE (facturation, comptabilité).
- Financières :
 - 100 % Inclusion (~45 000 €)
 - Fabrique de Territoire (~20 000 €)
 - Projet Precious Plastic (~16 000 €)
 - FDVA, Contrat de Ville, financements ponctuels



CHIFFRE CLÉ :

Depuis sa création, une cinquantaine de bénévoles ont été impliqué·es sur le dispositif KPA-Cité à la Fourmilière, et 12 personnes ont bénéficié d'un contrat CAPE ou CESA

CADRE JURIDIQUE

- Association loi 1901 (La Fourmilière)
- Portage d'activité via une Coopérative d'Activité et d'Emploi
- Mixité de statuts : bénévolat, contribution rémunérée, entrepreneuriat salarié (via contrat CAPE et contrat CESA)

ANCRAGE TERRITORIAL :

Quartier du Chemin Vert (QPV) à Boulogne-sur-Mer, en lien étroit avec les habitant·es, les associations locales et des acteurs de l'ESS du territoire.

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Accès à un revenu d'activité pour des personnes durablement éloignées de l'emploi
- Alternance entre bénévolat et rémunération
- Flexibilité des engagements (temps choisi)
- Faible sécurisation des parcours (fin des contrats lors des pertes de locaux)

Sur les savoir-faire et savoir-être :

- Montée en compétences techniques par l'expérience (blanchisserie, vente, réparation, fabrication)
- Apprentissage de la gestion collective, des enjeux financiers (ex : suivi de trésorerie), de la compréhension du système fiscal (cotisations sociales et régime général), de la facturation et de la relation commerciale
- Renforcement de la confiance en soi et de l'autonomie

Sur le développement organisationnel :

- Forte autogestion
- Absence de coordination salariée dédiée
- Capacité d'adaptation élevée mais fragilité structurelle

Sur l'attractivité du tiers-lieu :

- Lieu identifié comme ressource de proximité
- Amélioration de l'image du quartier
- Fréquentation par des publics extérieurs (ex : vente de paniers de fruits & légumes)

Sur la transition sociale, numérique et démocratique :

- Expérimentation concrète de l'économie des communs
- Démocratie directe et décisions collectives
- Questionnements forts sur la valeur contributive et la reconnaissance du travail hors emploi

Sur la diversité et l'inclusion :

- Publics en grande précarité
- Mixité d'âges et de parcours
- Forte présence de femmes dans certaines activités (friperie, couture)



VERBATIM

“Cela me permet de gagner un peu de sous, de rencontrer des gens, de boire un petit café ensemble. Cela me fait sortir de chez moi et je fais quelque chose d'utile” (Sabine - coopérante)

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- Expérimentation de plus de 4 ans
- Pratique éprouvée mais aujourd'hui fragilisée

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Ancrage fort dans le quartier
- Autogestion réelle et appropriation par les habitant.es
- Possibilité de générer du revenu localement
- Lieu de sociabilité quotidien
- Sécurisation des parcours des coopérant.es via le portage par une CAE

LEVIER D'IMPACT

- Stabilisation foncière (achat ou bail long)
- Sécurisation des financements de coordination
- Reconnaissance institutionnelle des modèles contributifs
- Plaidoyer sur la compatibilité RSA / revenus d'activité

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

La pratique est reproductible, notamment dans des QPV, à condition de :

- Disposer d'un lieu accessible et pérenne
- S'appuyer sur une CAE adaptable
- Accepter une forte autogestion et une temporalité longue

FREINS RENCONTRÉS

- Accès au foncier (coût, instabilité, déménagements successifs)
- Modèle économique fragile, qui limite la rémunération des coopérant.es
- Dépendance aux subventions
- Fragilité juridique du mix bénévole / rémunération
- Absence d'accompagnement socio-professionnel structuré
- Relations complexes avec les institutions locales
- Modèle de contribution de la CAE pas toujours adapté aux petits revenus

RESSOURCES ASSOCIÉES

Documents :

- Site KPA-Cité : <https://www.kpacite.fr/>
- Documentation sur dispositif KPA-cité (wiki) : <https://wiki.kpacite.fr>
- Evaluation du projet KPA-Cité (2024)
- Article Mediapart “Au Chemin Vert à Boulogne-sur-Mer, loto, rap et laverie solidaire pour rompre l’isolement” (11/02/2026)
- Blog Simon Sarazin – valeur contributive et communs : <https://simons.fr>
- Article « La Fourmière du Chemin Vert, une KPA-cité à l’abordage ! » (APES, 2024)
- Reportage France 3 sur la Fourmière (2024)

Contact : lafourmiliereducheminvert@gmail.com

Association La Fourmière du Chemin Vert, 13 Avenue Percier-et-Fontaine 62200 Boulogne-sur-Mer

Site internet : <https://lafourmiere.dokos.cloud/>

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

lelabo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

LA MYNE - VILLEURBANNE (69)

Nom de la pratique : CDI communautaire –
Mutualisation de fonctions et hybridation salariat /
entrepreneuriat

Contact/ Référent : Benjamin Chow Petit -
benjaminchowpetit@gmail.com ;
Baptiste Nominé baptiste.n@labrouillonnerie.fr



CONTEXTE

La Myne est un tiers-lieu coopératif rassemblant majoritairement des travailleur·euses indépendant·es, souvent « slasheur·euses », engagé·es dans des démarches expérimentales autour des communs, de l'open source, de l'éducation populaire et de la démocratie économique.

Trois constats structurants sont à l'origine de la pratique du CDI communautaire :

- Des parcours professionnels marqués par une forte précarité, avec une alternance souvent subie entre indépendance peu sécurisée et salariat plus stable mais vécu comme contraignant (subordination, horaires fixes, manque de sens, etc),
- Des tensions entre différents modes d'organisation du travail, opposant des fonctionnements hiérarchiques classiques à des formes plus coopératives et autonomes,
- Une charge de travail et mentale élevée liée à la conduite de projets expérimentaux (dont celui du tiers-lieu) concentrée sur un petit nombre de personnes ultra-polyvalentes, avec des risques d'épuisement professionnel.

Face à ces constats, La Myne a engagé une réflexion collective : comment inventer une forme d'emploi intermédiaire, plus stable que l'indépendance, mais plus libre et collective qu'un CDI classique ?

ACTEURS IMPLIQUÉS

- Membres du collectif de La Myne
- Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) Oxalis (via l'établissement secondaire Oxamyne)
- Coop des Communs (terrain d'expérimentation principal)
- Partenaires de recherche et d'expérimentation (ANACT, Lab01, réseau régional de tiers-lieux AURA)

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Le CDI communautaire est une expérimentation visant à détacher le contrat de travail d'une personne unique, pour l'adosser à une fonction collective assumée par plusieurs contributeur·rices. L'idée centrale : ce ne sont plus des individus qui occupent un poste, mais un collectif de personnes qui se répartit, organise et assume ensemble les missions, en fonction de leurs disponibilités, compétences et trajectoires.

Les fonctions testées portent notamment sur :

- Direction des systèmes d'information (DSI)
- Assistance de gestion
- Animation de communs et de dynamiques coopératives.

La pratique repose sur une hybridation de statuts :

- entrepreneuriat salarié (contrats CAPE et CESA) par le biais d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE),
- prestations,
- périodes de salariat ou de chômage,
- contributions non rémunérées (prospection, documentation, coordination).

Le CDI communautaire n'est donc pas un contrat juridique stabilisé, mais un cadre d'engagement collectif, soutenu par des outils comme le budget contributif, la co-rémunération et des accords explicites sur l'organisation du travail.

Cette expérimentation a permis au collectif de travailleur·euses indépendant·es de la Myne d'articuler le fonctionnement d'un tiers-lieu avec celui d'une CAE, notamment à travers la création d'Oxamyne, établissement secondaire de la CAE Oxalis. Des tentatives de co-postulation, entendues comme des candidatures collectives à des offres d'emploi, ont également alimenté les réflexions des contributeur·ices sur les freins éventuels à la généralisation de cette pratique au sein d'autres structures.



VERBATIM

« On est engagé dans un projet proche du salariat, mais avec la liberté et la responsabilité de l'indépendance. » Benjamin Chow Petit

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaine : un collectif d'une dizaine de travailleurs indépendant.es et contributeur-rices des communs au sein du tiers-lieu La Myne
- Matérielles : Espaces de travail mutualisés, outils de coordination.
- Numériques : Tableaux de suivi du temps, outils collaboratifs, documentation partagée.
- Financières :
 - Prestations forfaitaires (trimestrielles)
 - Portage via CAE
 - Appuis ponctuels (ANACT, programmes de recherche-action)



CHIFFRE CLÉ :

220 € = taux journalier de référence utilisé dans l'expérimentation (inférieur à la valeur de marché, assumé comme choix politique et collectif).

CADRE JURIDIQUE

- Aucun cadre juridique stabilisé à ce stade
- Utilisation du droit existant (CAE, prestation, contrats hybrides)
- Forte vigilance sur le risque de salariat déguisé et sur les responsabilités juridiques

ANCRAGE TERRITORIAL :

La pratique s'ancre dans l'écosystème des tiers-lieux d'Auvergne-Rhône-Alpes (Aura), les réseaux de l'ESS et les dynamiques nationales autour des communs et du "travailler autrement".

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Réduction des risques d'épuisement professionnel grâce à la mutualisation des responsabilités et au partage de la charge de travail lors des périodes plus intenses
- Sécurisation partielle des revenus des contributeur-ices
- Plus grande liberté dans l'organisation du travail, tout en garantissant un engagement fort dans le projet
- Visibilisation et reconnaissance du travail souvent invisible (coordination, prospection, charge mentale)

Sur les savoir-faire et savoir-être :

- Co-apprentissages et partage de savoir
- Développement de compétences stratégiques (DSI, gestion, gouvernance)
- Acculturation au travail communautaire, y compris pour des profils issus du salariat classique

Sur le développement organisationnel :

- Renforcement de la résilience économique
- Continuité des fonctions clés malgré les aléas individuels
- Co-développement économique entre structures partenaires

Sur l'attractivité du tiers-lieu :

- Positionnement pionnier sur les questions d'emploi et de travail
- Attractivité pour des profils engagés mais réticents au salariat classique

Sur la transition sociale, numérique et démocratique :

- Expérimentation concrète de la non-subordination
- Démocratie du travail et auto-organisation
- Contribution à la recherche-action sur le "travailler autrement"

Sur la diversité et l'inclusion :

- Accueil de trajectoires professionnelles discontinues
- Possibilité d'adapter l'engagement aux contraintes de vie
- Fonctionnement agile requis, pouvant limiter la diversité des profils



VERBATIM

« Le collectif permet d'absorber les difficultés que chacun-e aurait du mal à porter seul-e. » Baptiste Nominé

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- Expérimentation en cours depuis 2017
- Pratique encore instable juridiquement mais riche en enseignements

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Connaissance et confiance entre les personnes contributrices, et avec les clients /partenaires
- Forte acculturation aux pratiques coopératives
- Transparence sur les règles du jeu et les limites
- Temporalité longue et droit à l'essai-erreur

LEVIER D'IMPACT

- Prototypage juridique
- Recherche-action (ANACT, Coop des Communs)
- Plaidoyer sur les formes hybrides d'emploi

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

La pratique est transférable à condition de :

- disposer d'un collectif déjà constitué et acculturé au travail agile et en coopération,
- accepter l'absence de « solution clé en main »,
- investir dans la confiance, la documentation et la coordination.

FREINS RENCONTRÉS

- Flou juridique et risque de requalification en salariat classique
- Coût cognitif lié à la coordination de plusieurs prestations simultanées
- Difficulté à sécuriser des financements pluriannuels
- Mécanismes possibles d'auto-précarisation
- Désaccord avec la CAE partenaire sur le maintien d'un niveau de contribution adapté à l'expérimentation

RESSOURCES ASSOCIÉES

Documents :

- Article “Vers un CDI communautaire” : <https://pad.lamyne.org/magazine-tiers-lieux-article?view#>
- Documentation de l'expérimentation : https://pad.lamyne.org/cdi_communautaire#

Contact :

team@lamyne.org

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

le labo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

LA RAFFINERIE (LA REUNION)

Nom de la pratique : Rémunérer les contributions sans salariat : monnaie-temps, budgets contributifs et co-rémunération

Contact/ Référent : Julien Gaillot – contact@laraffinerie.re



CONTEXTE

Créée dans une friche industrielle de 6 000 m² à La Réunion, La Raffinerie est un tiers-lieu culturel, nourricier et low-tech qui réunit un collectif de contributeur-rices aux profils et statuts variés : habitant-es, bénévoles, volontaires, indépendant-es, artistes, retraité-es. Le projet est traversé dès son origine par la volonté des fondateur-rices de réinterroger la place du travail, en réaction à des expériences antérieures marquées par l'épuisement, la surcharge mentale et des formes de salariat subies. Parmi ces réflexions :

- Comment reconnaître et valoriser l'engagement des personnes, au-delà du salariat classique ?
- Comment permettre une implication progressive, choisie et réversible, sans créer de hiérarchie rigide ?
- Comment éviter la concentration du pouvoir et de la rémunération sur quelques personnes clés ?
- Comment concilier sens, autonomie, bien-être au travail et viabilité économique ?

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Face à ces enjeux, La Raffinerie a progressivement construit un système hybride combinant bénévolat, volontariat rétribué en monnaie-temps, prestations internes et co-rémunération via la généralisation de budgets contributifs. :

1. La monnaie-temps

- Basée sur des missions volontaires (chantier participatif hebdomadaire, animation, logistique...)
- 1 heure donnée = 1 heure créditée
- Utilisable pour des activités, formations ou convertissable en achats internes (boissons, productions...)
- Outil numérique co-construit localement (inscription aux missions, compte-temps, carte dédiée)

2. Les prestations internes

- Missions et objectifs clairement définis (bar, communication, logistique...)
- Postulation ouverte suite à la publication, critères transparents
- Rémunération en euros via facturation de prestation

3. La co-rémunération

- Utilisée pour rémunérer les missions de coordination, gestion, communication, administratif, montage de projets
- Rémunération a posteriori, sur la base de critères collectifs (investissement, complexité, charge mentale, apprentissages, contraintes personnelles)
- Réunions de régulation : il faut au moins 3 personnes pour valider l'attribution d'une mission et le niveau de rémunération.

4. Les astreintes collectives

- Contributions non rémunérées, assurées à tour de rôle par les Raffineur-euses, essentielles au fonctionnement du lieu et à la cohésion du collectif
- Répartition de tâches indispensables à la vie du site : entretien du cadre de vie lors des chantiers participatifs, conciergerie, gestion du téléphone et des mails, distribution du programme dans le quartier, etc.

La pratique repose sur une gradation des niveaux d'implication et de redevabilité, associée à des formes différenciées de reconnaissance. Ainsi, et pour évoluer d'un statut de volontaire à celui de chargé.e de mission (dits Raffineur-euses), il faut réunir plusieurs conditions :

- Connaissance des valeurs et du fonctionnement du tiers-lieu (via la lecture de documents fondateurs - ex : charte, schéma de gouvernance, etc.)
- Ancienneté / durée de l'engagement (minimum 8 heures par mois)
- Participation aux chantiers en tant que volontaire, assurer le cadre de vie (entretien, gestion des déchets, etc.)
- Formations (dont certaines sont obligatoires sur posture, gestion de projet)
- Participation aux instances de gouvernance (au moins 1 réunion / mois) et la prise en main des outils de gestion
- Conformité administrative et légale pour assurer une prestation (statut juridique, assurance, attestation de vigilance URSSAF, fiche de mission signée, etc.)



VERBATIM

« L'objectif, ce n'est pas de payer au temps passé, mais de reconnaître une valeur contributive. » Julien Gaillot

ACTEURS IMPLIQUÉS

- Membres du collectif de La Myne
- Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) Oxalis (via l'établissement secondaire Oxamyne)
- Coop des Communs (terrain d'expérimentation principal)
- Partenaires de recherche et d'expérimentation (ANACT, Lab01, réseau régional de tiers-lieux AURA)



CHIFFRE CLÉ :

600 adhérents, une centaine de bénévoles, entre 12 et 15 chargé.es de mission représentant environ 5 ETP

CADRE JURIDIQUE

- Association loi 1901 - sans salarié.es
- Majorité de statuts indépendants (micro-entrepreneur-euses, artistes), quelques liens CAE
- Travail avec un avocat et un commissaire aux comptes pour limiter les risques de requalification
- Formalisation poussée : lettres de mission, circuits de validation, non-subordination, séparation des rôles (facturation, validation, trésorerie)

RESSOURCES MOBILISÉES

- Humaine : Communauté très large, compagnonnage, rôles de bienveillance et d'écoute, facilitation
- Matérielles : Lieu, bar, espaces d'activités, équipements mutualisés
- Numériques : Outils de gestion open-sources, base de données et outils de gestion interne via Grist (postulation, agenda, gestion des tensions, open-badges) et via Tibillet (billetterie, logiciel de caisse, gestion des adhésions, monnaie interne)
- Financières : Budget annuel jusqu'à 200 k€ - soit environ 40 % de revenus d'activités, 40 % de subventions (DEFFINOV, ANCT, fonds de revitalisation, etc.) et 20% d'adhésions



CHIFFRE CLÉ :

200 000€ de budget annuel, dont la moitié réparti en 200 budgets contributifs. La rémunération moyenne est fixée 250 € / jour.

ANCRAGE TERRITORIAL :

Ancrage territorial : Le projet s'est construit par une concertation citoyenne longue (près d'un an), impliquant habitant-es, associations et voisinage. Initialement implanté à Savanna, le tiers-lieu a été contraint de quitter le site en raison de la pollution des sols et s'est réinstallé à l'Ermitage-les-Bains en 2025.

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Cadre favorisant l'autonomie et le libre engagement, qui favorise la multi-activités
- Capacité collective à se répartir la charge de travail pour prévenir l'épuisement
- Diminution du mal-être au travail lié du fait de l'absence de subordination
- Sécurisation relative des revenus pour une partie des contributeur-rices

Sur les savoir-faire et savoir-être :

- Montée en compétences collective permise par le partage de savoir, l'apprentissage par le faire et la posture bienveillante
- Apprentissage de la posture de travailleur-euse indépendant.e via l'auto-rémunération et la légitimation par les pairs
- Développement des "soft skills" par le biais de formations à la coopération, gestion par tensions, et communication non-violente

Sur le développement organisationnel :

- Structure résiliente, capable d'absorber les départs des contributeur-rices et déménagement
- Gouvernance partagée avec une "verticalité légitime" (rôles, cercles) ;
- Organisation agile, évolutive, ajustée en continu
- Capacité collective à nommer et traiter les tensions.

Sur l'attractivité du tiers-lieu :

- Fort pouvoir d'attraction pour les habitant.es qui s'impliquent à divers degrés
- Forte inspiration pour d'autres tiers-lieux
- Un récit alternatif du travail qui suscite curiosité et adhésion

Sur la transition sociale, numérique et démocratique :

- Expérimentation de formes économiques non marchandes ou hybrides
- Usage d'outils numériques open source au service du commun
- Promotion de la multi-activité choisie

Sur la diversité et l'inclusion :

- Forte mixité d'âges et de statuts
- Accueil important de retraité-es et de personnes en reconversion
- Limite assumée : ce modèle de "travailleur-euses indépendant.es peut être difficile d'accès pour des personnes en forte précarité ou en recherche de sécurité salariale.



VERBATIM

Ici, on ne promet pas un emploi, mais la possibilité de créer son travail et de s'autonomiser, si on en a l'envie. » - (Julien Gaillot)

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- Plus de 5 ans d'expérimentation
- Modèle stabilisé, en amélioration continue

FREINS RENCONTRÉS

- Complexité juridique et administrative
- Temps important consacré à la coordination et à la régulation
- Freins psychosociaux à s'auto-rémunérer
- Accessibilité limitée pour certains publics (cf nécessité d'une structure juridique pour être rémunéré)

LEVIER D'IMPACT

- Accompagnement des personnes vers l'autonomie ;
- Plaidoyer sur la reconnaissance du travail contributif
- Mutualisation possible avec d'autres structures (réflexion CAE).

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

La pratique est transférable à condition de :

- taille critique du collectif (au moins 6 à 8 personnes fortement impliquées),
- acceptation d'une forte charge de formalisation
- vigilance juridique accrue
- culture de la coopération et de la régulation
- du temps long pour l'appropriation.

RESSOURCES ASSOCIÉES

Documents :

- La Documenterie de La Raffinerie
- Fiche mission type : <https://nuage.rtlx.re/s/njpDr9t4XMyWnKd?openfile=true>
- Webinaire "Paie ton Taf dans les tiers-lieux" d'A + c'est mieux ! - [Lien](#)

Contact : 86 Av. de Bourbon, Saint-Paul 97460, La Réunion

Tel : +262 693 45 33 93

Mail : contact@laraffinerie.re

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Cadre clair, transparent, évolutif et partagé
- Progressivité de l'engagement, prise de responsabilité accompagné dans une logique de parcours ;
- Documentation ouverte riche et investissement dans des outils numériques communs
- Temps dédiés à la cohésion (chantiers, repas, week-ends)
- Accompagnement juridique

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

le labo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

LE MOULIN DIGITAL (DRÔME)

Nom de la pratique : Mutualisation de la fonction RH

Contact/ Référent : Marie Massiani - mmassiani@lemoulindigital.fr



CONTEXTE

Le Moulin Digital est un tiers-lieu, créé en 2017, comme outil territorial mutualisé dédié au numérique. Historiquement, il anime le réseau Cédille qui rassemble les tiers-lieux de la Drôme. La pratique est née du collectif de tiers-lieux et des difficultés RH d'un grand nombre de membres du réseau Cédille. Portée par le Moulin Digital, elle a été conçue avec un prisme fort lié à la formation d'animateurs d'espaces collaboratifs et à la médiation numérique. La grande proximité des acteurs et les relations privilégiées avec certains financeurs, ont favorisé cette construction.

Problématiques initiales :

- Les collectifs se posent souvent la question du salariat, dès que la fatigue bénévole se présente,
- Les modèles économiques sont fragiles,
- La fonction Richesses Humaines n'est pas comprise ou intégrée, par manque de maîtrise,
- L'envie d'être des lieux émancipateurs et de donner la possibilité à des personnes, en situation de blocage professionnel, d'avoir un tremplin.

ACTEURS IMPLIQUÉS

- Le Département finance le projet pour un retour à l'emploi pérenne.
- Le FSE
- Les antennes locales de France Travail pour l'identification des candidat-es et participation aux entretiens
- Les tiers-lieux partenaires
- L'Etat, à travers les emplois aidés,
- L'OPCO du Moulin digital, lors de la première édition

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

La pratique de mutualisation de la fonction RH est un projet historique du réseau.

Elle apporte une solution pour permettre aux tiers-lieux d'embaucher et d'intégrer dans les équipes des personnes en recherche d'emploi sur le territoire. Des gens, qui ont envie d'une impulsion dans leur parcours professionnel.

Plus concrètement, la pratique suit cette mise en œuvre :

- Le Moulin Digital recrute, pour le compte du réseau Cédille les tiers-lieux drômois, des demandeurs d'emploi, qui sont formés au rôle d'animateur de tiers-lieu.
- Le recrutement concerne des candidat-es aux profils divers, ce qui est une richesse pour les tiers-lieux.
- Une formation socle est dispensée aux personnes recrutées (accueil, gestion d'espaces collaboratifs, sécurité au travail, médiation numérique et pratiques collaboratives),
- Une immersion en tiers-lieux de 2 ans,
- Des temps collectifs réguliers entre animateurs pour remettre l'exercice de leur fonction en perspective,
- Le Moulin Digital assure le rôle de ressources humaines mutualisées pour l'ensemble des tiers-lieux du réseau.

Trois objectifs guident le projet :

- Sortir du chômage des habitants plein de talents ;
- Animer des collectifs et développer les activités des tiers-lieux ;
- Renforcer l'ancrage avec le territoire et diversifier l'origine des profils.



VERBATIM

20 emplois locaux créés depuis 5 ans

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaines : équipe du Moulin Digital, le CA des tiers-lieux concernés
- Financières : FSE, subvention du département de la Drôme, la DIRECCTE et Pôle emploi, mobilisation des contrats aidés avec fonds état
- Matérielles : bureaux partagés, équipement informatique, salle de réunion, contrats
- Numériques : outils d'entretien en ligne, procédures

CADRE JURIDIQUE

- Dispositif des Emplois aidés
- Cadre RH en vigueur (contrats, entretiens annuels, paiement des salaires, congés, ...)

ANCRAGE TERRITORIAL :

Cette pratique contribue au maillage territorial, au travers :

- De l'identification des profils,
- Du partenariat avec les tiers-lieux,
- Des dynamiques territoriales animées par les personnes recrutées,
- Dans les perspectives offertes aux personnes recrutées.



CHIFFRE CLÉ :

En moyenne les personnes recrutées habitaient à 8,4 km du tiers-lieux où ils travaillaient

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi

- Plusieurs embauches de manière pérenne,
- Tremplin vers des employeurs locaux, pour les animateurs recrutés,
- Des conditions matérielles garanties,
- Un ou une référent-e au sein du collectif,
- Un programme d'intégration,
- Un point de repère RH pour les tiers-lieux, assuré par le Moulin Digital,
- Acquisition de compétences par les animateur-ices en : fonction d'accueil, gestion d'espaces, animation de communauté et de programmation, travail à distance et travail collaboratif,
- Acquisition de compétences RH par les tiers-lieux.



VERBATIM

De manière unanime, cette pratique permet aux tiers-lieux de passer un cap !

Sur le développement organisationnel

- Une relation équilibrée et de réciprocité dans le partenariat avec les tiers-lieux,
- Un rapprochement très fort entre le Moulin Digital et les tiers-lieux (convention, temps réguliers ensemble, équipe fonctionnelle à distance),
- Un mécanisme de médiation en place,
- Des tiers-lieux ont pu accroître leur CA et se constituer une trésorerie.

Sur l'attractivité du tiers-lieu

- Capacité des tiers-lieux à générer plus d'activité, et à accueillir plus régulièrement des usager-es,
- L'animateur-ice est un-e allié-e pour le lieu et sa visibilité,
- Attractivité pour le réseau,
- Une corrélation constatée entre le nombre et la qualité des candidatures, selon la notoriété du tiers-lieu.

Sur la transition (écologique, sociale, démocratique, numérique)

- Les trésoreries ont permis aux tiers-lieux de grandir.
- La pratique a permis de créer des emplois pérennes.
- Les déplacements sur le territoire ont été limités par l'embauche de personnes vivant localement.
- L'accès aux outils de gestion à distance ont été rendus accessibles.

Sur la diversité et l'inclusion

- Les critères d'éligibilité au recrutement ont permis de recruter une diversité de personnes.
- France Travail a permis d'impliquer des personnes hors du spectre.
- La diversité a été assurée par un recrutement sur le savoir-être et non sur les compétences initiales.



VERBATIM

La réciprocité dans les relations permet à chacun d'y trouver un maximum de positif !

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- ✓ 10 ans de fonctionnement
- ✓ pratique stabilisée
- ✓ forte demande
- ✗ dépendance d'acteurs financiers et d'interlocuteur-ices clé dans les institutions



VERBATIM

Cette pratique est un levier d'attractivité important pour le réseau !

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- La confiance dans le réseau, dans le tiers-lieu hôte,
- Le temps employé à faire collectif, à échanger sur les situations
- La fonction employeur externe est complexe à gérer, et facilite le processus après 6 mois.

ENJEUX JURIDIQUE CLÉ

- Bénéficiaire d'un financement pluriannuel facilite la mise en œuvre de cette pratique.
- Le cadre financier et légal ne propose pas de modalité permettant de mieux rémunérer et rétribuer des heures supplémentaires, par exemple.

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

La pratique est transférable à condition de :

- Impliquer les partenaires clé nationaux, qui ont leur équivalent sur d'autres territoires.
- Conventionner sur la durée.
- Connaître les freins en amont et notamment les conditions des bailleurs.
- Inclure des temps de formation en observation, sur la fonction RH en tiers-lieux.

RESSOURCES ASSOCIÉES

Documents :

p 32 <https://observatoire.francetierslieux.fr/wp-content/uploads/2025/08/Rapport-France-Tiers-Lieux-2021-complet.pdf>

Contact : Marie Massiani - mmassiani@lemoulindigital.fr

FREINS RENCONTRÉS

- Les financements et les montages dépendant de plusieurs dispositifs
- Les critères spécifiques à chacun des financeurs peuvent être difficile à associer dans le financement de ce type de programme.
- L'imputation des congés est à coordonner entre l'ensemble des parties prenantes.

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

le labo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

CAUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Nom de la pratique : Budget contributif

Contact/Référent : Benjamin Chow-Petit -
benjaminchowpetit@gmail.com

CONTEXTE

Relief rassemble les lieux effervescents et/ou tiers-lieux en région Auvergne Rhône Alpes. Créé en 2020, le réseau participe à l'émergence et la pérennisation de ces lieux. Il est garant de la philosophie des Communs et soutient les lieux, les personnes, qui les occupent, et les envies de création. De par ses missions, il est amené à contribuer à des collectifs multi-acteurs, à l'échelle territoriale, notamment.

Afin de nourrir la dynamique de réseau et de Communs, Relief a souhaité mettre en place un fonctionnement sans salarié, et souhaitant fonctionner sur le principe de libre contribution et l'envie des membres.

Problématiques initiales :

- Travailler ensemble de manière auto-gérée, en tant que collectifs multi-acteurs aux structures diverses ;
- Favoriser l'émergence collective, plutôt que la sous-traitance ;
- Nourrir les espaces de discussion, d'acculturation et de démocratie ;
- Garantir la philosophie des « Communs » ;
- Garantir l'efficacité économique dans la mise en œuvre des projets (planification, souplesse, rémunération) ;
- Rémunérer des formes de travail souvent invisibilisées (médiation, documentation, entraide) ;
- Sortir de la dichotomie salariés/ bénévoles.

CHIFFRE CLÉ :

Relief gère environ 200 k€ par an en budget contributif



EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Inspiré de l'écosystème des tiers-lieux lillois et AURA, Relief a choisi de mettre en place un système de budgets contributifs. Cette méthode de financement ouvert, est un outil de rétribution, qui permet :

- Transparence et distribution des ressources vers des actions, des personnes et des communs,
- Auto-gestion financière, transparence et démocratie au sein d'un collectif,
- Articulation de lignes budgétaires classiques avec des enveloppes souples dédiées au "temps passé", la prise de risque, le soutien à l'amorçage, ou encore les externalités positives générées.

Concrètement, le budget contributif s'organise autour d'un collectif et de :

- une enveloppe financière pour réaliser un projet,
- une répartition des tâches,
- un espace, au travers duquel les personnes, ayant réalisé un ensemble de tâches, peuvent déterminer et faire part de la rémunération souhaitée,
- Un mécanisme, qui articule une double répartition budgétaire :
- Planifiée, par une commission, qui définit le budget prévisionnel,
- Souple, qui est défini dans le cadre de commissions thématiques.

ACTEURS IMPLIQUÉS

- Toutes les parties prenantes sont co-responsables, cette pratique implique donc :
- Acteurs publics,
- Acteurs privés,
- Tou-te-s usager-es,
- Financeurs



RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaines : Comités, Conseil d'Administration, contributeurs rétribués
- Financières : un budget à redistribuer
- Matérielles : bureaux partagés
- Numériques : loop (outil dédié à la répartition d'un budget), des documents méthodologiques internes, airtable pour la gestion des contributions (duplicable).

CADRE JURIDIQUE

- Association Loi 1901
- Statuts
- Règlement, qui précise le fonctionnement et la gouvernance
- Une charte
- Les conventions liées aux montants octroyés par les financeurs

ANCORAGE TERRITORIAL :

Chaque budget implique une coalition d'acteurs territoriaux variés, réunie dans la mise en œuvre d'une action.

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Apaisement au travail
- Prévisibilité avec une souplesse totale
- Capacité à faire valoir ses droits
- Accessibilité accrue



VERBATIM

Le collectif Anis / Catalyst joue un rôle essentiel dans les dynamiques de budget contributif au niveau national.

Sur le développement organisationnel :

- Création de collectifs de travail avec des expériences différentes,
- Participation collective,
- Circulation de la communication au sein du collectif,
- Coopération plus égalitaire (pas de relations subordonnées),
- Efficience entre argent utilisé et utilité au collectif,
- Tissu bienveillant, qui encourage à la contribution et à la reconnaissance,
- Apprentissage des bases de la négociation,

Sur l'attractivité du réseau :

- Rétention des personnes impliquées.
- Visibilité du réseau et reconnaissance des contributions.

Sur la transition écologique, sociale, démocratique, numérique :

- Baisse de la précarité dans le réseau,
- Réduction des tendances à l'auto-exploitation,
- Accroissement de la capacité à la négociation économique,
- A permis à un plus grand nombre de personnes de se stabiliser.

Sur la diversité et l'inclusion :

- Parité au sein du réseau,
- Permet l'implication de statuts socio-économiques variés (AFPA, associatifs, coopératives, cabinet de consultants, ...),
- Facilite la participation de personnes non-neurotypique, notamment.
-

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- ✓ 8 ans de fonctionnement
- ✓ pratique stabilisée et diffusée au sein de la coalition d'acteurs
- ✓ forte demande
- ✗ complexité de mise en œuvre avec les institutions publiques, mais des expérimentations sont menées.

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Compagnonnage, essentiel car c'est un processus social, confronté à de nombreuses questions socio-économiques,
- Mise en œuvre étapes, par étapes,
- Commencer par une hybridation, en ouvrant un espace de liberté contributive.
- Curiosité, bonne volonté et reconnaissance de la part du collectif.
- Besoin d'une cellule de soin / d'accompagnement puisque le sujet touche à l'argent.

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

Cette pratique et sa mise en œuvre sont accessibles, à condition de disposer de :

- Un budget de départ,
- Un collectif,
- De commissions (espaces d'échange)
- Une coalition d'acteurs, pour lesquels les enjeux de justice économique sont essentiels.

FREINS RENCONTRÉS

- Le contexte économique,
- Les différentes cultures économiques,
- La compatibilité entre les financements européens et les autres financements,
- Cette pratique ne vient pas résoudre la problématique sous-jacente,
- Certaines personnes n'osent pas demander leur contribution,
- Quelques freins juridiques lors d'interactions avec les budgets structurés / publics.

ENJEUX JURIDIQUES CLÉS

- La mise en conformité peut se révéler complexe.
- Nécessité de prendre en compte les possibilités juridiques et réglementaires des personnes autour de la table.
- Les questions juridiques se posent en entrée et en sortie lors de la justification. Une fois les contraintes identifiées, il est possible de reconstituer la justification pour y répondre.
- Hybridation des statuts / des droits et devoirs associées.
- Assurance de la protection sociale d'un contributeur lorsque son statut est multiple / évolue au cours du temps.

RESSOURCES ASSOCIÉES

Document :

<https://anis-catalyst.org/imaginaire-communs/le-budget-contributif-en-pratique-fonctionnement-et-premiers-constats-au-sein-danis-catalyst/>

Contact :

Benjamin Chow-Petit - benjaminchowpetit@gmail.com

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

le labo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

ESS CARGO RENNES (35)

Nom de la pratique : Organisation en cercles de décision

Contact/Référent : Emma Thébaud -
emma.thebaud@esscargo-cie.fr -
contact@esscargo-cie.fr



CONTEXTE

ESS Cargo est un lieu implanté sur le campus de l'Université Rennes 2 et situé dans un QPV (quartier prioritaire de la ville). Il vise à créer du lien entre l'Université et son quartier, autour d'ateliers de sensibilisation aux enjeux écologiques et sociaux et d'espaces de détente. Créé en 2020, le projet est initialement porté par deux personnes. Prenant de l'ampleur et au moment d'accueillir de nouveaux membres, la question de l'organisation s'est posée. Les porteuses du projet ne souhaitaient pas reproduire les mécanismes de délégation, souvent présent dans les collectifs.

Enjeux initiaux :

- Passer de deux porteuses de projet à une équipe,
- Besoin de partage et de prise en compte des avis de chacun·es sur le travail collaboratif,
- Partager les mêmes droits décisionnels, entre les différents statuts (service civique, salariés, ...)
- Faciliter l'accueil des nouvelles personnes,
- Disposer d'une organisation mouvante et flexible,
- Encourager le compagnonnage,
- Prévenir les situations de tensions au sein de l'équipe.



CHIFFRE CLÉ :

25 personnes impliquées au sein d'ESS Cargo participent à cette organisation.

ACTEURS IMPLIQUÉS

- 5 salarié·es permanent·es,
- 2 salarié·es alternant·es,
- 3 volontaires en service Civique,
- 80 bénévoles,
- 16 administrateur·ices.

Et dans les espaces de gouvernance :

- Les membres d'associations étudiantes,
- Les associations des habitants du quartier,
- Les partenaires (financiers et opérationnels).

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

ESS Cargo a mis en place une organisation collective, en cercles, inspirée des travaux de Dimitri Biot (2014) à propos de Sociocratie, de l'Holocratie et des travaux de l'Université du Nous.

Elle a créé un ensemble d'espaces et de formes de réunions, permettant de traiter plusieurs sujets (opérationnels, de coordination et de relations internes). Elle rassemble les salarié·es, les stagiaires et les volontaires autour de l'animation de ces cercles :

- Réunions de régulation pour prendre soin du collectif (deux fois par an), pour traiter les tensions et proposer des pistes collectives ;
- Réunions de suivi (bi-mensuelles) entre co-direction et chaque salarié ;
- Réunions de triage (hebdomadaires), pour trier les actualités et partager les tâches quotidiennes ;
- Réunions de gouvernance (deux fois par an), qui ajuste la gestion des rôles dans l'organisation ;
- Réunions stratégiques (une à deux fois par an), pour ajuster les missions de l'association ;
- Réunions d'aiguillage (une fois par mois), pour ajuster la feuille de route stratégique.

L'organisation de ces espaces, les temps dédiés et le descriptif des rôles sont documentés, pour assurer la transmission.

En complément, se tiennent également d'autres espaces comme :

- L'AG ouverte (1 fois par an),
- Le CA appelé Comité Co-limaçons qui réunit les représentants élus des 4 collèges : Équipe, Enseignement Supérieur et Recherche, Partenaires et Navigateur·ices (bénéficiaires) (6 fois par ans),
- La réunion mensuelle entre la co-présidence et la co-direction,
- Le séminaire d'équipe et CA (1 fois par an).

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaines : l'équipe et les administrateur-ices
- Documentaires : chartes d'équipe et du comité colimaçon, fiches de description des rôles, outil de suivi du temps dédié, schémas organisationnels
- Matérielles : bureaux, espaces mutualisés, outils partagés
- Numériques : tableurs, cloud, documents partagés

CADRE JURIDIQUE

- Association de Loi 1901
- Fiches de description des attendus de chaque rôle
- Fiches de postes
- Cadre de gestion des Ressources Humaines
- Une description du mode d'organisation collective

ANCRAGE TERRITORIAL :

La pratique s'est consolidée au fil de l'eau grâce à :

- un comité d'embarcation, qui rassemble l'écosystème du projet et a permis un temps de réflexion sur le système collégial,
- une agilité du collectif et une capacité à remettre les situations en question, sans prendre les choses personnellement,
- la temporalité, une approche pas à pas, mise en place en réponse à des points de tensions,
- une organisation, fondée sur la priorisation et l'identification de points de décision et d'actions lors de chaque réunion,
- un ancrage dans le tissu associatif du quartier prioritaire.

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Les liens de subordination existent mais la voix de chaque personne est entendue.
- Chaque personne se sent légitime à être présent-e.
- L'organisation permet beaucoup de clarté sur les conditions de travail et les attentes, notamment grâce aux chartes, aux fiches rôles, ...
- Les espaces permettent d'animer des dynamiques collectives impliquant les bénévoles, faisant émerger des idées d'eux-mêmes.
- Cette organisation permet plus d'autonomie, de reconnaissance, confiance en soi, envie de rester. Elle laisse une place à chacun-e et facilite les prises de responsabilités.
- Des parcours ont émergé au sein de l'association.



VERBATIM

« Le collectif est prêt au changement, à être agile, à se remettre en question, et à ne pas prendre les choses personnellement car c'est pour le bien être du collectif. »

Sur le développement organisationnel

- Meilleure qualité des projets.
- La co-responsabilité, qui émane de cette organisation, permet à chacun-e de prendre des responsabilités pour le collectif,
- Toutes les parties prenantes s'organisent pour que le projet soit pérenne.
- Cohésion collective renforcée
- Des projets émergent de plusieurs espaces.

Sur l'attractivité du tiers-lieu

- L'association attire de nombreux étudiants et associations partenaires.
- Le tiers-lieu gagne en visibilité et crédibilité.

Sur la transition sociale, numérique, démocratique

- Mise en pratique du « partage » et des outils collaboratifs
- Démocratie interne forte (groupes de travail, gouvernance élargie)

Diversité & inclusion

- Des projets de luttes contre les discriminations de genre ont émané de ces espaces collectifs,
- Un groupe d'entraide (interne/ externe), vit et est basé sur la monnaie temps et la réciprocité.



VERBATIM

La voix de chaque personne est entendue ! Traiter les enjeux démocratiques à l'échelle d'une organisation permet de préserver une démocratie.

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

Niveau de maturité

- ✓ 5 ans de pratique
- ✓ pratique stabilisée
- ✓ répond au besoin du collectif

FREINS RENCONTRÉS

- L'espace physique et temporel disponible
- L'accueil physique et temporel
- Incompatibilité avec la mise en place d'un CSE
- L'organisation repose sur la co-direction et les équipes.

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Être prêt au changement et à la flexibilité,
- Le collectif peut répondre à chacun-e et chacun-e peut répondre au collectif,
- Temporalité longue,
- Mise en place progressive, en réponse à des difficultés et tensions,
- Priorisation des sujets.

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

Cette pratique est transposable et permet de faire vivre la démocratie à l'échelle des organisations privées, institutions, ...

RESSOURCES ASSOCIÉES

Cette pratique est associée à un ensemble de documentation, facilitant sa mise en place :

- Schéma organisationnel
- Tableau des rôles
- Fiche rôle
- Fiche animation des espaces de réunion

Contacts : Emma Thébaud - emma.thebaud@esscargo-cie.fr

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

le labo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

LOCAUX MOTIV - LYON (7EME)

Nom de la pratique : Mutualisation d'un service de comptabilité et gestion sociale pour les petites structures de l'ESS

Contact/Référent : Dara NGUYEN -
Salariée comptable mutualisée
comptabilite@locauxmotiv.fr



CONTEXTE

Depuis sa création en 2011, Locaux Motiv' rassemble des structures de l'économie sociale, solidaire et écologique (ESSE), souvent petites et disposant de moyens limités.

Très vite, un problème récurrent apparaît : Les petites associations ont un déficit de compétences en gestion, comptabilité et fiscalité. Cette compétence devient une problématique accrue à partir du moment où l'association devient employeuse.

Les cabinets d'expertise comptable sont soit trop coûteux, soit peu adaptés à leurs réalités.

Plusieurs structures membres expriment alors le besoin d'un appui mutualisé.

Problématiques initiales :

- Manque de compétences internes en gestion et fiscalité
- Risques d'erreurs liées à des trésorier-e-s bénévoles peu formé-e-s
- Coût et complexité des cabinets comptables
- Difficulté à suivre les obligations (comptabilité en partie double, paie, DUERP, déclarations...)



CHIFFRE CLÉ :

30 structures bénéficient aujourd'hui de ce service mutualisé.

ACTEURS IMPLIQUÉS

- Les 2 salarié-e-s comptables
- Les 30 structures bénéficiaires
- Les bénévoles en charge de la fonction employeur (4 personnes)
- Le Conseil stratégique (bénévoles élu-e-s en AG, formé d'au moins 1 représentant-e de chaque groupe de travail du tiers-lieu)
- Le Conseil opérationnel (bénévoles élu-e-s en AG, formé de membres de groupes de travail et de non membres)
- Un cabinet comptable partenaire pour certaines questions techniques et des révisions comptables sur les plus gros dossiers
- Les groupes de travail du tiers-lieu (RH, quotidien...)

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Locaux Motiv' met à disposition deux salarié-e-s comptables (1,7 ETP) auprès d'environ 30 structures de l'ESS.

Ces salarié-e-s peuvent assurer les missions suivantes :

- comptabilité (saisie, révision et établissement du bilan et du compte de résultat),
- déclarations fiscales (TVA, impôts),
- gestion sociale & RH (paie, contrats),
- gestion financière et budgétaire (mise en place d'outils),
- accompagnement administratif.

Une convention de mise à disposition de personnel encadre chaque intervention :

- le temps passé est refacturé euro pour euro, incluant un temps de coordination (fonction employeur : contrats, entretiens, formation des salarié-e-s)
- la responsabilité hiérarchique est transférée à la structure utilisatrice.

C'est une mutualisation "maison", inspirée du principe des groupements d'employeurs mais sans GEA formel (plus simple juridiquement et ayant l'avantage de permettre aux salarié-e-s de dédier environ 30 % de leur temps de travail à Locaux Motiv' et pas uniquement à des dossiers externes).

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaines : 2 salarié-e-s + 4 bénévoles qui assurent la fonction employeur
- Matérielles : bureaux, espaces mutualisés, outils partagés
- Numériques : logiciel comptable, outils collaboratifs libres (outils Framasoft, Cloud, Chat ...), archives numériques, tableurs...
- Financières : refacturation du temps de travail + fonds propres au début



CHIFFRE CLÉ :

1,7 ETP de comptabilité mutualisée actuellement en activité.

ANCORAGE TERRITORIAL :

La pratique s'est consolidée grâce à :

- un réseau ESS très dense à Lyon,
- un dispositif complémentaire d'accompagnement (Aiguillage) cofinancé par la Métropole, la Ville, le FDVA et le FONJEP, où les comptables interviennent ponctuellement gratuitement pour les structures de l'ESS,
- l'ancrage historique du lieu dans les réseaux ESS.

CADRE JURIDIQUE

- Mise à disposition de personnel (article L8241-1 du Code du Travail)
- La profession comptable est réglementée
- Pas de constitution juridique en Groupement Employeur, mais fonctionnement proche

IMPACTS

Sur les conditions de travail et l'emploi

- Création et pérennisation d'un poste salarié de comptabilité au sein du tiers-lieu
- Sécurisation administrative pour les petites associations
- Professionnalisation forte des structures (dossiers financeurs, bilans, paie, projections...)
- Gros gain de compétences pour les structures : passage de trésorier bénévole à salarié-e professionnel-le



VERBATIM

« On passe d'un-e trésorier-e bénévole qui fait comme il peut à une vraie prise en charge comptable professionnelle : c'est un cap franchi. »

Sur le développement organisationnel

- Professionnalisation de la gestion du tiers-lieu lui-même
- Meilleure qualité comptable donc meilleur accès aux financements
- Un service devenu stratégique pour l'écosystème
- Cohésion collective renforcée (groupe de travail, gouvernance partagée)
- Partage et mutualisation du travail sur le DUERP, partages de pratiques RH, mobilité, congés.

Sur l'attractivité du tiers-lieu

- Le service attire de nouvelles associations
- Certaines restent membres (même en dehors du tiers-lieu) uniquement pour bénéficier de la mutualisation
- Le tiers-lieu gagne en visibilité et crédibilité

Sur la transition sociale, numérique, démocratique

- Mise en pratique de la culture du libre (outils Framasoft) et des outils collaboratifs
- Mutualisation poussée → réduction des coûts et du matériel
- Démocratie interne forte (groupes de travail, gouvernance élargie)

Diversité & inclusion

- Impact indirect :
- soutien à une grande variété d'associations (culture, éducation populaire, environnement, alimentation...)
- facilitation de l'accès aux droits et obligations sociales



VERBATIM

« Voir autant de secteurs de l'ESS à travers les chiffres, c'est extrêmement riche. »

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- ✓ 10 ans de fonctionnement
- ✓ pratique stabilisée
- ✓ forte demande
- ✗ dépendance du contexte financier des petites structures aujourd'hui mis à mal par les financements publics en baisse

FACTEURS CLÉ DE RÉUSSITE

- Engagement fort des structures bénéficiaires
- Embauche de personnes très polyvalentes (compta + paie + fiscalité)
- Gouvernance démocratique et très active
- Convention claire de mise à disposition
- Sensibilité ESS des comptables

ENJEUX JURIDIQUES CLÉS

- Bien cadrer la mise à disposition pour respecter le droit du travail
- Anticiper la fiscalisation de la structure vis à vis des seuils de franchise
- Clarifier la responsabilité employeur (partagée)

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

Oui, à condition de :

- disposer d'un noyau de structures prêtes à s'engager et co-piloter
- recruter des personnes très polyvalentes
- sécuriser la question juridique (mise à disposition, fiscalité)
- avoir un lieu ou un réseau déjà structuré autour de la culture de la mutualisation

RESSOURCES ASSOCIÉES

C'est la première fois que la pratique est documentée spécifiquement donc encore peu de ressources :

FREINS RENCONTRÉS

- Charge mentale liée à la multiplicité des structures et des projets
- Coordination RH (fonction employeur bénévole) complexe
- Profession réglementée → vigilance juridique
- Difficultés de recrutement dans ces métiers (thématique comptabilité + ESS)
- Plafond envisagé : 50 structures, pas de vocation de faire grossir énormément les équipes.

Documents (dans le Cloud ANTL <https://nuage.tiers-lieux.fr/s/pHP3GppcWx3C2pJ>.)

- Rapports d'activité mentionnant la pratique
- Conventions de mise à disposition (modèle interne)
- Traces produites collectivement (DUERP mutualisé, partages de pratiques RH)

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
anact
Agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

lelabo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

LE DÔME – CENTRE DE CULTURE SCIENTIFIQUE, TECHNIQUE ET INDUSTRIEL – CAEN (14)

Nom de la pratique : Open Badges : reconnaître et valoriser les compétences informelles des services civiques et des publics

Contact/Référent : Pauline Ducoulombier – Directrice-adjointe en charge de l'ingénierie de projets pducoulombier@ledome.info

CONTEXTE

Créé en 2015, Le Dôme est un Centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI). Il développe des activités de médiation scientifique, de recherche participative, de formation (notamment via un fablab), et accueille des projets et structures en résidence.

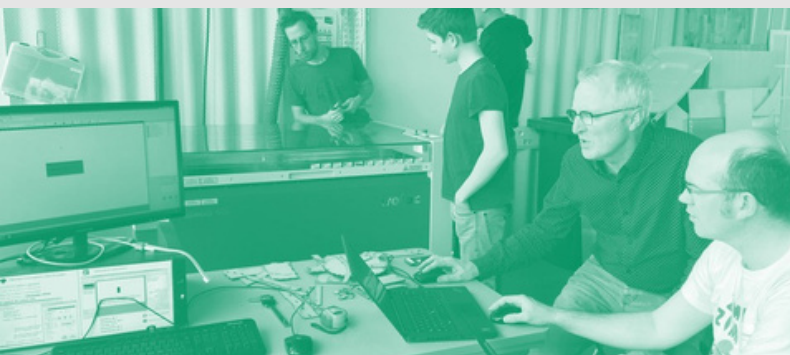
Le lieu cible particulièrement les jeunes de 15 à 25 ans, période clé du développement de l'esprit critique et de la construction des parcours professionnels et citoyens.

Situation de départ & besoins identifiés

- Difficulté à rendre visibles les compétences acquises dans des cadres informels : services civiques, ateliers, participation citoyenne, engagement associatif.
- Faible reconnaissance institutionnelle des apprentissages non formels.
- Besoin d'un outil permettant aux publics de se situer, se projeter et documenter leur parcours.

Problématiques rencontrées

- Comment traduire une offre culturelle et pédagogique riche en compétences compréhensibles et valorisables ?
- Comment reconnaître l'engagement et la participation autrement que par des attestations classiques ?
- Comment outiller la réflexivité et l'autonomie des publics, en particulier des services civiques ?



EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Initiés en 2011 par la Fondation Mozilla, les Open Badges reposent sur un standard ouvert conçu aux États-Unis pour reconnaître les apprentissages informels et non formels. En France, leur appropriation débute en Normandie grâce à l'engagement d'un réseau d'acteurs de la formation, insertion, enseignement et éducation populaire réunis au sein du collectif Badgeons la Normandie. Le Dôme s'inscrit dès 2017 dans cette dynamique territoriale et contribue, par l'expérimentation et la médiation culturelle, à adapter les Open Badges aux parcours des services civiques et des publics participants. Depuis 2017, Le Dôme utilise les Open Badges comme outil de reconnaissance ouverte des compétences et expériences acquises par :

- les services civiques,
- les participant-es aux actions culturelles,
- les publics engagés dans des projets de recherche participative ou de fablab.

Les Open Badges sont des certificats numériques open source qui rendent visibles des compétences, savoir-faire et savoir-être, notamment issus de l'apprentissage informel.

Chaque badge contient des informations vérifiables : contexte, compétences mobilisées, livrables, structure émettrice, partenaires endosseurs.

Au Dôme, les badges servent à :

- traduire les situations apprenantes,
- accompagner les parcours individuels,
- soutenir la montée en compétences,
- structurer une démarche de reconnaissance ouverte.

La pratique va au-delà de l'outil : elle interroge la rétribution de la participation et les leviers d'engagement des publics.

ACTEURS IMPLIQUÉS

En interne :

- Pauline Ducoulombier (relais de la démarche)
- L'équipe de médiation scientifique
- Les tuteur·rices de services civiques
- Les salarié·es impliqué·es dans la conception des activités

En externe :

- Services civiques et publics participants
- Structures partenaires endosseuses des badges
- (Ligue de l'Enseignement, Chambre des Métiers, CCI, universités, structures ESS...)
- Réseaux régionaux (Badgeons la Normandie)
- Prestataire technique : Open Badge Factory

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaines : temps d'ingénierie pédagogique, médiation, accompagnement individuel
- Numériques :
 - standard Open Badges (format libre),
 - plateforme Open Badge Factory (abonnement payant),
 - Open Badge Passport (interface publique des bénéficiaires)
 - Générateur de visuel pour Open badge ou logiciel d'infographie
- Financières : fonds européens (FEDER), projets territoriaux, budget outil
- Matérielles : ateliers, fablab, espaces pédagogiques

CADRE JURIDIQUE

- Outil conforme au RGPD
- Pas de blocage juridique spécifique
- Limite identifiée : majorité numérique pour les moins de 15 ans (création de compte encadrée par les parents)

ANCRAGE TERRITORIAL :

La démarche s'inscrit fortement dans l'écosystème normand :

- expérimentation régionale précoce,
- animation du collectif Badgeons la Normandie,
- liens avec les politiques régionales de formation et d'insertion,
- reconnaissance croisée entre badges régionaux, départementaux et badges du Dôme.



CHIFFRE CLÉ :

Depuis 2017, environ 750 badges ont été créés par le Dôme, parmi lesquels une centaine de badges de compétences.

IMPACTS

Sur les conditions de travail et l'emploi

- Reconnaissance accrue des compétences acquises en service civique.
- Aide à l'auto-évaluation et à la conscientisation des compétences.
- Valorisation de parcours atypiques ou fragiles.



VERBATIM

« Le badge permet aux personnes de prendre conscience de ce qu'elles savent déjà faire, et de le raconter. »

Sur le développement organisationnel

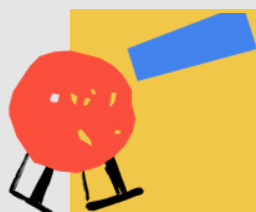
- Clarification des objectifs pédagogiques des activités.
- Meilleure lisibilité de l'offre culturelle et de formation (« en identifiant à travers les badges le contenu de l'offre culturelle, ce qu'on vient apprendre, découvrir, pratiquer. les badges donnent à voir la thématique, les outils, les méthodes, etc. Exemple pour un atelier sur le Recyclage du plastique, trois badges sont proposés : J'ai découvert les enjeux de la pollution plastique, J'ai testé la découpe laser, j'ai testé la co-création. »).
- Structuration des parcours (du "je découvre" au "je transmets").

Sur l'attractivité du tiers-lieu

- Intérêt de certains publics spécifiquement pour la démarche de reconnaissance.
- Attractivité renforcée auprès de structures partenaires et institutionnelles.
- Image de lieu innovant sur les questions de compétences et d'engagement.

Sur les transitions

- Sociale : outil très valorisant pour des publics éloignés de l'emploi ou en situation de fragilité.
- Démocratique : reconnaissance de la participation citoyenne.
- Numérique : usage d'un standard ouvert, interopérable, utilisable hors plateforme.
- Écologique : badges utilisés dans des projets liés à la low-tech, à la biodiversité, à la transition écologique.



CHIFFRE CLÉ :

Certain-es participant-es ont pu passer de bénéficiaires à co-animateur-rices d'ateliers grâce à la reconnaissance progressive de leurs compétences.

Diversité & inclusion

- Démarche accessible quel que soit le niveau d'étude.
- Valorisation de parcours non linéaires.
- Attention portée à l'écriture inclusive et à la transversalité des compétences.



VERBATIM

« J'ai vu des personnes reprendre confiance simplement en voyant leur passeport de badges se remplir. »

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- ✓ 7 ans d'expérimentation
- ✓ pratique consolidée
- ✗ écosystème de reconnaissance encore fragile

CONDITIONS DE REUSSITE

- Temps d'ingénierie et d'acculturation (RH, médiation).
- Clarification des publics et des objectifs.
- Appui de partenaires endosseurs.
- Approche progressive, basée sur l'expérimentation.

LEVIERS JURIDIQUES OU RÉGLEMENTAIRES

- Format open source facilitant la diffusion.
- Reconnaissance croissante par certaines institutions (France Travail, universités, événements nationaux).
- Frein principal : cadre de la majorité numérique pour les mineurs.

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

Oui, à condition de :

- démarrer modestement (quelques badges ciblés),
- s'appuyer sur des badges existants (mutualisation),
- s'intégrer à un écosystème local de reconnaissance,
- accepter une phase d'expérimentation.

RESSOURCES ASSOCIÉES

Documents & retours d'expérience

- Dossier Echosciences Normandie :
- <https://www.echosciences-normandie.fr/dossiers/badges-ouverts-numeriques>
- Article – Parcours d'un service civique : <https://www.echosciences-normandie.fr/articles/retour-sur-le-parcours-d-un-service-civique-a-travers-les-open-badges>

FREINS RENCONTRÉS

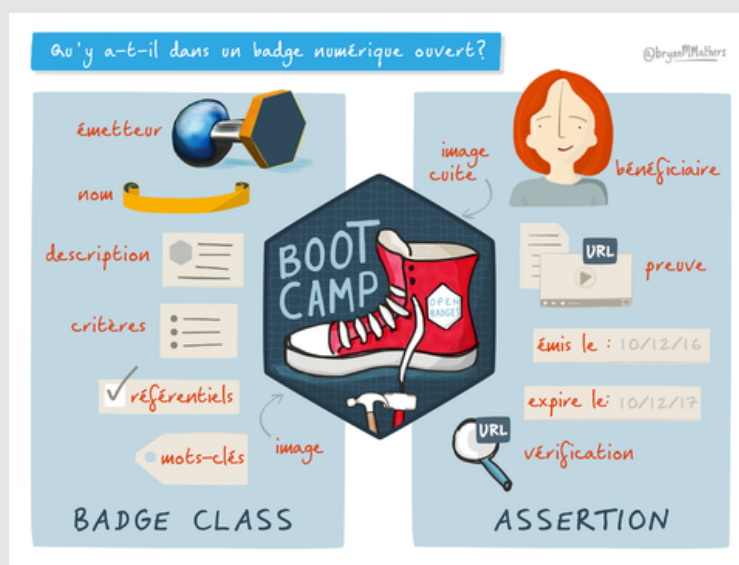
- Outil encore peu connu et parfois perçu comme gadget.
- Interfaces numériques perfectibles.
- Manque de relais institutionnels durables.
- Dépendance à une plateforme payante pour certains usages.

- Site Badgeons la Normandie : <https://badgeonslanormandie.fr/actualites/5-annees-de-recherche-action/>
- Vidéos – Playlist YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=XUeZVBoeypE>
- Documents complémentaires: <https://nuage.tiers-lieux.fr/s/XtePPE8rXRKsBgC>

Chiffres clés des **Open Badges** Territoires Partagés



D'un point de vue technique, un Open badge est une image numérique dans laquelle sont enregistrées un certain nombre de métadonnées. Ainsi, pour reconnaître la compétence d'une personne, on inscrit dans l'image l'identité de l'émetteur, du récepteur, la description de la compétence reconnue par le badge et les preuves qui l'attestent. Le même mécanisme peut être utilisé pour reconnaître les réalisations, engagements, projets ou valeurs d'une personne comme d'un groupe.



Source : <https://ledome.info/open-badges/>

Extrait d'un modèle de mail à destination des publics :

Aujourd'hui, les badges sont associés à une adresse e-mail. Les badges que vous récupérez lui sont associés de façon définitive. Pour les conserver ou les exposer, il est nécessaire de les intégrer dans un "passeport de badges" lié à cette même adresse.



Obtenez votre badge

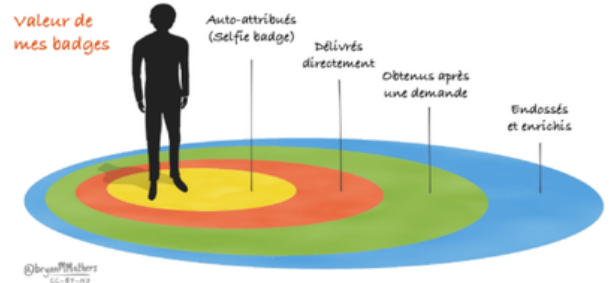
Suivez le lien sous l'image pour accepter et obtenir votre badge.

Aujourd'hui, les badges sont associés à une adresse e-mail. Les badges que vous récupérez lui sont associés de façon définitive. Pour les conserver ou les exposer, il est nécessaire de les intégrer dans un "passeport de badges" lié à cette même adresse.

Vous pouvez créer votre passeport de badges ici pour organiser et partager vos badges sur Open Badge Passport. Vous pourrez ainsi accepter et gérer tous les badges que vous pourrez revendiquer, au Dôme et ailleurs. Vous pourrez aussi, si vous le souhaitez, y indiquer votre position sur Open street map afin que vos badges soient géolocalisés.

Depuis votre passeport, vous pourrez enrichir vos badges en ajoutant des preuves ou des compléments d'information, tels qu'une image, un lien URL, un document ou un contenu narratif. (*Comment enrichir son badge ?*)

Vous pourrez également solliciter des recommandations auprès des structures ou des personnes qui reconnaissent votre parcours. (*Comment demander une recommandation ?*)



La plateforme Open Badge Passport est francophone et soumise à la RGPD
<https://openbadgepassport.com/>

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

**FONDATION
CREDIT
COOPERATIF**

**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
Liberté
Égalité
Fraternité
anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

lelabo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

YES WE CAMP



Nom de la pratique : Le 80/20 – consacrer 20 % de son temps de travail à d'autres projets du collectif

Contact/Référent : Léa Sabatier – Directrice des Ressources Humaines RH
rh@yeswecamp.org



CONTEXTE

Yes We Camp est une organisation professionnelle et associative qui existe depuis 12 ans, basée à Marseille, et avec des activités à Paris et ailleurs en France. Notre métier principal est la création, la transformation et la gestion de lieux coopératifs multi-activités, le plus souvent dans le cadre de conventions temporaires. Yes We Camp développe dans ces lieux des activités économiques, sociales, solidaires, culinaires et culturelles, opérées en propre ou par des partenaires, en créant une dynamique territoriale qui permet une mobilisation bénévole des riverains et de sa communauté. Depuis 2013, ils assurent en permanence la gestion directe de 5 à 10 lieux, à Paris et Marseille, représentant en cumulé entre 10 000 et 30 000 m² de surface bâtie, et 20 000 à 100 000 m² d'espaces extérieurs. Les métiers principaux sont : architecture et chantiers, gestion de cantines et buvettes, régie technique de lieux, communication, programmation culturelle, gouvernance et pilotage de projet complexe. Les métiers principaux sont : architecture et chantiers, gestion de cantines et buvettes, régie technique de lieux, communication, programmation culturelle, gouvernance et pilotage de projet complexe. Sur la base de ce savoir-faire, Yes We Camp développe des activités d'accompagnement : - des Actions : organisation de chantiers et événements participatifs, - des Études : conseil et accompagnement auprès de collectivités et porteurs de projets, - de la Formation (diplôme universitaire de 140h + modules thématiques). À l'origine de la pratique du 80/20, un besoin très concret exprimé par les équipes opérationnelles : faire face à des pics d'activité ponctuels sur certains chantiers ou événements, dans un contexte de moyens limités, tout en renforçant l'entraide interne. Après la période post-Covid (2021), ces enjeux se sont élargis à des problématiques de motivation, de lutte contre la routine, de coopération entre métiers et de circulation entre lieux.

EN QUOI CONSISTE LA PRATIQUE ?

Le 80/20 permet à chaque salarié-e, stagiaire ou volontaire en service civique de consacrer jusqu'à 20 % de son temps de travail rémunéré à une mission différente de celle inscrite dans sa fiche de poste, sur la base du volontariat. Ce temps peut être mobilisé pour venir en renfort sur un chantier, participer à un événement, découvrir un autre métier, contribuer à un projet sur un autre site (Marseille ↔ Paris), ou encore porter une initiative personnelle utile au collectif. Initialement informelle, la pratique est formalisée en 2018 et intégrée au « pack campeur » de Yes We Camp, qui regroupe les avantages et conditions de travail au-delà de la rémunération (repas partagés, temps collectifs, cadre de confiance).



VERBATIM

“Le 80/20, c'est changer de casquette sans être en congés, pour apprendre, aider, rencontrer d'autres personnes du collectif.”

ACTEURS IMPLIQUÉS

- La personne volontaire (salarié-e, stagiaire, service civique)
- L'équipe qui « prête » la personne
- L'équipe qui accueille
- Le service RH, qui coordonne et sécurise le cadre

Les salarié-es sont pleinement parties prenantes : l'initiative vient du terrain, les inscriptions sont libres et l'évaluation se fait via les entretiens annuels et questionnaires internes.

RESSOURCES MOBILISÉS

- Humaines : temps salarié (20 % du temps de travail)
- Organisationnelles : coordination RH, anticipation des absences
- Numériques :
 - Slack (communication, diffusion des besoins, inscriptions)
 - Tableur partagé (suivi des 80/20)
 - Nouveauté : formulaire à remplir via airtable pour le suivi
- Logistiques : accueil sur site, parfois hébergement et déplacements

La pratique ne nécessite pas de budget dédié supplémentaire, mais une organisation souple et anticipée.

CADRE JURIDIQUE

Aucun obstacle juridique identifié :

- temps rémunéré et inscrit dans le temps de travail,
- participation strictement volontaire,
- validation par les référents-es hiérarchiques et le service RH (comme pour un congé).

ANCRAGE TERRITORIAL :

Le 80/20 renforce la coopération entre lieux d'un même réseau, favorisant la circulation des savoir-faire entre territoires (notamment entre Marseille et Paris) et une meilleure compréhension des réalités locales.

IMPACTS

Sur les conditions de travail / emploi :

- Lutte contre la routine et l'isolement
- Regain de motivation et sentiment de reconnaissance
- Développement de nouvelles compétences (savoir-faire et savoir-être)
- Découvertes de métiers pouvant mener à des évolutions professionnelles internes



CHIFFRE CLÉ :

En 2022, une trentaine de personnes ont réalisé un ou plusieurs 80/20. (Le 80/20 est annualisé)

Sur le développement organisationnel

- Meilleure compréhension mutuelle entre métiers (bureau / terrain)
- Renforcement de la transversalité et de la coopération inter-projets
- Facilitation de l'expression des besoins et de la mutualisation interne



VERBATIM

« Faire un 80/20, ça change le regard qu'on porte sur le travail des autres. »

Sur l'attractivité

Jusqu'à présent, la pratique est peu valorisée à l'extérieur. Elle est présentée en interne (onboarding, entretiens), mais Yes We Camp arrive aujourd'hui à un niveau de maturité lui permettant d'envisager une diffusion plus large, notamment en lien avec la marque employeur.

Sur la transition et l'inclusion

- Pratique accessible à tous les statuts, sans condition d'ancienneté
- Contribution à l'inclusion (adaptation des chantiers, sensibilisation à la LSF)
- Favorise une culture organisationnelle fondée sur la confiance et la coopération

PÉRENNITÉ & TRANSFÉRABILITÉ

NIVEAU DE MATURITÉ :

- ✓ Pratique stabilisée
- ✓ Expérimentée depuis plus de 6 ans
- ✓ Évaluée régulièrement via les outils RH existants (questionnaire annuel)

CONDITIONS DE REUSSITE

- Un cadre clair mais souple
- Un·e référent·e RH identifié·e
- L'anticipation des absences
- Une culture de confiance et de coopération
- Une organisation en réseau (multi-sites ou multi-projets)

CONDITIONS DE FAISABILITÉ DANS D'AUTRES STRUCTURES :

La pratique est reproductible dans d'autres lieux ou organisations, notamment celles fonctionnant en réseau.

Elle peut être adaptée (ex. 90/10 sur un site unique) et ne nécessite pas d'investissement financier important, mais un réel engagement organisationnel.

RESSOURCES ASSOCIÉES

Documents (dans le Cloud ANTL <https://nuage.tiers-lieux.fr/s/Zn2Bs478kt9DFKY>)

- Document d'onboarding 80/20
- Questionnaires annuels salariés
- Retours issus des entretiens individuels
- Témoignages internes

Le projet Pratiques de travail innovantes en tiers-lieux est un projet collectif coordonné par l'Association Nationale des Tiers-Lieux en partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, France Tiers-Lieux et en appui avec l'ANACT et Le Labo de l'ESS. Ce projet a pour objectif d'identifier et de mieux comprendre les pratiques expérimentées en tiers-lieux sur les formes de travail et les conditions d'emploi, qui facilitent l'engagement, répondent aux attentes et aspirations contemporaines des personnes souhaitant travailler dans l'ESS, tout en luttant contre la précarité professionnelle. L'enjeu est de déterminer les conditions de transfert de ces pratiques auprès d'autres acteurs de l'ESS.

TIERS-LIEUX
association
nationale

France
**TIERS
LIEUX**

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
Agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

le labo
DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE