



Solidarité
Laïque



La capitalisation d'expériences de L'ESPACE FARAH

Antoine PASSAVANT et Afef TALBI

Table des matières

Introduction	4
Partie 1 – La méthodologie de la capitalisation de l’Espace Farah.....	5
1. La méthodologie de la capitalisation.....	5
2. Les objectifs de la capitalisation de l’Espace Farah.....	8
La capitalisation au sein du programme concerté pluri-acteurs.....	8
Les objectifs de l’étude	8
3. La méthodologie de la capitalisation de l’Espace Farah	9
Le protocole d’investigation	9
Les éléments de l’analyse	10
La cartographie des questionnements	11
Partie 2 – Analyse empirique des processus	13
1. Phase de pré-création (jusqu’à septembre 2022).....	13
Le COPIL de lancement : organe de pilotage du projet.....	13
Recherche d’un territoire : Une volonté politique qui précède l’ancrage sur le territoire.	14
Les liens avec la municipalité : entre engagement militant et opposition radicale.....	15
Des inspirations diverses mais peu influentes	16
2. La création de l’Espace Farah (Septembre 2022 – Décembre 2023)	18
Les thématiques : une centralité sur l’Art, la culture et la citoyenneté.....	18
Une gouvernance unique par Solidarité Laïque Méditerranée.....	18
Un modèle économique en réflexion	19
L’adhésion des jeunes et des femmes à l’Espace Farah.....	19
Une gestion individuelle : des débuts complexes à la prise en main du Tiers-Lieu.	23
L’Espace Farah ou l’Espace Hamza ? Un « Tiers Lieu à la tunisienne » qui ressemble à son coordinateur.	26
3. Le développement de l’Espace Farah (Janvier à décembre 2024)	28

Une centralité assumée des activités culturelles et artistiques (Janvier – Décembre 2024)	28
L'émergence relative d'une nouvelle thématique : la conscientisation politique	32
La communication comme outil de création et d'émancipation	33
Une adhésion toujours plus importante des populations locales.	34
A l'Espace Farah, une équipe qui s'élargit... dans une logique inclusive ! (Janvier-Juin 2024)	35
Un développement des partenariats avec l'Espace Farah	38
Une rationalisation du mode de gestion pleine d'obstacles (Juin – Novembre 2024).....	41
Vers une gouvernance des jeunes ? (Janvier – décembre 2024).....	44
Un modèle économique toujours en questionnement (Janvier – décembre 2024)	44
Conclusion	46

Introduction

L’Espace Farah a vu le jour le 29 septembre 2022. Il est le fruit d’années de concertation et d’échanges entre les équipes de Solidarité Laïque, les membres du COPIL du PCPA Soyons Actifs/Actives, la municipalité de La Marsa et les parties locales du projet. En 2023, plus de 253 activités se sont déroulées dans l’enceinte du Tiers-Lieu. Il est situé dans le quartier populaire et multiculturel de Bhar Lazreg et offre aux jeunes et aux femmes l’opportunité de participer à des activités culturelles, sportives et éducatives gratuites.

A l’occasion du premier anniversaire du Tiers-Lieu Tunisien géré par l’association Solidarité Laïque et de la première assemblée plénière de la dernière phase du PCPA Soyons Actifs/Actives, les équipes de Solidarité Laïque ont souhaité valoriser les acquis de l’expérience inédite de l’Espace Farah. Ils ont commandé à l’association Alterna’Coop une étude de capitalisation d’expériences. Cette étude a tout d’abord la prétention d’élaborer une analyse des dimensions économiques, sociales et culturelles de l’Espace Farah. En d’autres termes, l’objectif est de déconstruire le slogan fièrement inscrit sur la plaquette de communication : « *L’Espace Farah n’est pas qu’un simple espace urbain en accès libre* ».

Mais l’étude a également pour ambition d’offrir une description détaillée et complète des étapes de constitution du Tiers lieu et d’identifier les processus de transférabilité pour essaimer la démarche sur d’autres territoires en Tunisie. A première vue, l’Espace Farah a été pensé hors-sol, dans une logique descendante par des porteurs de projet qui ont saisi l’opportunité d’animer, au sein d’un local mis à disposition par une mairie engagée, un projet militant d’éducation populaire pour des personnes vulnérables. Et si ça fonctionne, c’est bien un modèle transférable partout. C’est d’ailleurs, en substance, ce que dit le coordinateur de l’Espace Farah : « *même si ce Tiers-Lieu est spécifique, la démarche de travail peut être facilement diffuser ailleurs si la personne en charge de l’Espace le coordonne avec rigueur et valeurs* ». Alors suffit-il d’une bonne idée, d’un lieu adéquat, de rigueur et de valeurs pour créer un Tiers-Lieu en Tunisie ? Dans quelle mesure la démarche du Tiers-Lieu peut-elle être transférable sur d’autres gouvernorats tunisiens ?

Partie 1 – La méthodologie de la capitalisation de l’Espace Farah

1. La méthodologie de la capitalisation

La capitalisation d’expérience pose la question de la duplication d’un modèle ou d’une démarche qui s’est avéré pertinent : comment transposer une expérience réussie dans un pays vers un autre pays et, même parfois, vers une autre région du même pays ? Une logique applicative est-elle praticable, un projet bien construit est-il duplicable ?

La notion de territoire a été trop longtemps envisagée comme une réalité inerte relevant de la géographie physique. Or deux autres dimensions provoquent une grande variabilité de phénomènes. C'est tout d'abord une part symbolique, culturelle, un ethos, une façon d'habiter qui exprime un certain rapport entre des habitants et leur terre ; c'est tout autant une charge politique qui traduit l'investissement de l'espace par un pouvoir légitime qui entretient un périmètre faisant entité au sein d'un ensemble de frontières plus vaste. La question du « terrain » est donc cruciale et réclame plus qu'une certaine adaptation aux réalités qu'il porte.

Voilà qui oblige à repenser les pratiques de transférabilité. Il ne s'agit plus de prendre comme projet un modèle pour le concrétiser en se demandant comment s'y prendre pour l'appliquer ; **il s'agit de repérer des processus clefs caractérisant ce modèle pour que de nouveaux acteurs les concrétisent à leur tour dans les réalités territoriales qui sont les leurs et de la manière qu'ils les ressentent.** Du comment faire, le focus se déplace vers ce qui fait sens pour orienter des réalisations qui ne copient pas mais incarnent ce sens d'une façon singulière (le sensé par le sensible). C'est donc la mise en visibilité de ces processus qui permet une transférabilité optimale. Et la capitalisation a charge de rendre visible en opérant « *le passage de l'expérience à la connaissance partageable* » (Pierre de Zutter). Cette formule n'a de sens qu'en partant du constat que celui qui agit son action n'est jamais en transparence, qu'une partie de son acte reste impensée ne serait-ce que parce qu'elle interagit avec les actions d'autres acteurs. Les échanges et débats que provoque le travail de capitalisation ont vocation à expliciter et structurer cet impensé pour un accès à une connaissance partagée.

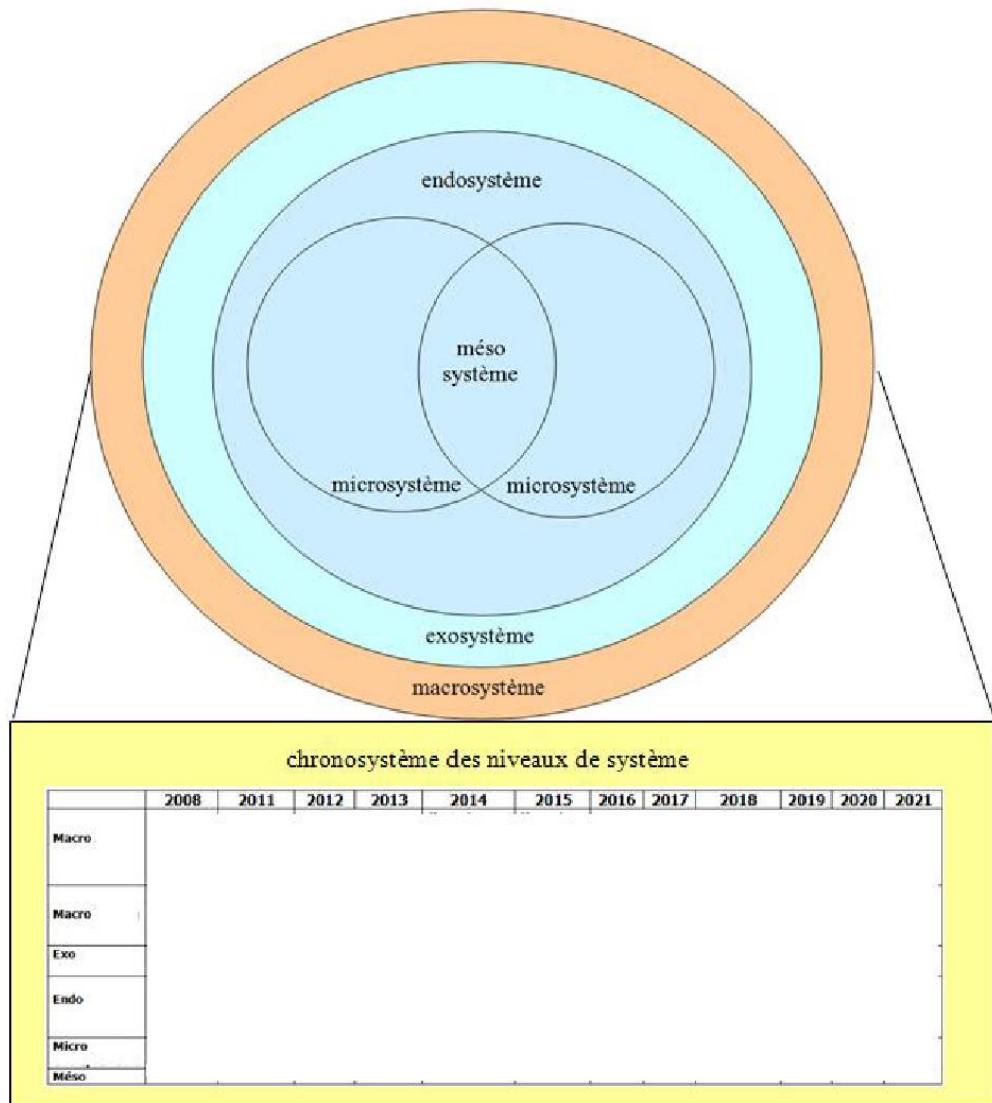
La capitalisation pénètre un foisonnement d'interactions qui réclame un cadre théorique à la hauteur de cette complexité qui ne se veut ni holistique (le tout serait plus que la somme des parties), ni atomiste (chaque partie vaut en tant que telle sans lien avec un tout). Le modèle écosystémique de Urie Bronfenbrenner a l'avantage de repérer les interactions dans différents niveaux de système. Aucune logique mécanique ne prévaut ici ; l'imbrication des niveaux de système permet différentes auto-organisations qui conjuguent incertitude et décidabilité, désordre et organisation, instabilité et ajustements, etc. La modélisation systémique est un simple outil intellectuel qui permet de positionner différents processus en évitant toute réduction analytique.

Le modèle écosystémique du développement humain de Urie Bronfenbrenner (1979 et 1986) présente six niveaux de système :

1. **Ontosystème** : l'organisme avec ses caractéristiques innées ou acquises aux plans physiques, émotionnel, intellectuel et comportemental.
2. **Microsystème** : lieux ou contextes immédiats dans lesquels l'individu a une participation active ou directe
3. **Mesosystème** : ensemble des liens et processus qui prennent place entre deux ou plusieurs microsystèmes.
4. **Exosystème** : lieux ou contextes dans lesquels l'individu n'est pas directement impliqué mais qui influencent néanmoins sa vie
5. **Macrosystème** : ensemble des croyances, valeurs, façons de vivre d'une culture ; toile de fond qui englobe et influence tous les autres niveaux.
6. **Chronosystème** : tout ce qui a rapport au temps pour chaque niveau

Nous sommes bien conscients du niveau de complexité dans lequel nous et le lecteur sommes placés dès lors que l'on sollicite une approche systémique et que l'on cherche des processus au travers des faits plus que des faits interprétés au regard d'objectifs définis dans un projet. La difficulté apparaît d'autant plus que la présentation du document répond à un effort narratif qui a sa propre logique et que son séquençage laisse entrevoir de façon seulement oblique les processus que nous cherchons à indiquer.

Pour soutenir cette perspective, nous chercherons un moyen simple et pédagogique de présenter les résultats. Une forme d'écosystème sous forme de chronosystème sera privilégiée comme ceci :



La méthodologie de capitalisation d'expériences développée par l'équipe Alterna'Coop a été éprouvée dans de multiples projets et programmes en Méditerranée. En Tunisie, plusieurs études ont été menées sur des projets d'unité mobile avec l'OTDDPH, de créations d'AGR avec l'Association Victoire pour la Femme Rurale, d'entreprises partagées avec le CCDE et l'ADFR, de dynamique collective au sein du pôle ISP-ESS et d'expérimentation en ESS à la Ruche de Tozeur.

2. Les objectifs de la capitalisation de l'Espace Farah

La capitalisation au sein du programme concerté pluri-acteurs

Le programme concerté pluri-acteurs Soyons Actifs/Actives s'est structuré autour de la thématique de la réduction des inégalités en se positionnant sur les enjeux d'accès à l'éducation et à l'emploi décent, tout en favorisant la démocratie participative. Il entame désormais sa troisième et dernière phase opérationnelle (2022-2025) dont l'objectif consiste à pérenniser les résultats obtenus, que ce soit auprès des populations que des pouvoirs publics, ainsi que les dynamiques collectives engagées parmi les organisations membres. La 3ème phase du programme vise à pérenniser les dynamiques engagées en matière de renforcement des capacités de la société civile tunisienne en faveur de la réduction des inégalités dans l'accès aux droits et elle s'articule sur 3 objectifs spécifiques : OS1 : Consolider les effets des actions initiées auprès des populations vulnérables et des territoires défavorisés ainsi que les capacités d'innovation des organisations membres du PCPA ; OS2 : Développer le tiers-lieu de Bhar Lazreg, comme espace social et solidaire pérenne, ouvert sur son territoire et comme espace d'expertise et de renforcement de capacités de la société civile tunisienne ; OS 3 : Consolider les capacités des Pôles thématiques et des acteurs influents dans le dialogue politique sectoriel. La capitalisation de l'Espace Farah s'inscrit donc parfaitement dans ces trois objectifs. Premièrement parce qu'il s'inscrit auprès des jeunes, des femmes et des migrants de Bhar Lazreg, qui est un arrondissement pauvre de la Marsa. Deuxièmement, car la capitalisation va consolider les acquis d'expériences de l'espace Farah. Troisièmement, car en capitalisant l'expérience du tiers-lieu, les actions autour de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire sont conservées, analysées et partagées. En conclusion, pour répondre aux principaux enjeux de la phase 3 « consolidation et pérennisation », il est essentiel de capitaliser des expériences correspondant aux valeurs et pratiques du programme.

Les objectifs de l'étude

L'objectif global de l'étude, tel que proposé en concertation avec le porteur de projet, est de réaliser une capitalisation d'expériences du Tiers-Lieu « Espace Farah ». Ce Tiers Lieu est unique en Tunisie dans la mesure où :

- Il est issu d'une démarche concertée et pluri-acteurs et se veut être un outil de pérennisation des dynamiques collectives du PCPA et, plus largement, des activités de Solidarité Laïque en Méditerranée.
- Il s'appuie sur un projet politique fort axé sur les thématiques de (1) citoyenneté et droits de l'homme, (2) d'employabilité et d'innovation économique sociale et solidaire et de (3) culture populaire et de projets artistiques.
- Il souhaite répondre à des besoins économiques, culturels et sociaux pour des populations vulnérables dans un quartier péri-urbain défavorisé.

Après une année d'existence et avec une activité dense, il semble pertinent de réaliser une capitalisation pour plusieurs raisons :

- 1- Garder en mémoire et analyser ce qui a été fait, de l'idéation du projet à sa réalisation jusqu'à son développement aujourd'hui.

- 2- Analyser les opportunités et les faiblesses ainsi que les moyens qui ont permis de les dépasser pour mener à bien la création et le développement de l'Espace Farah.
- 3- Faire ressortir des processus de transférabilité pour pouvoir essaimer la démarche sur d'autres territoires en Tunisie.

3. La méthodologie de la capitalisation de l'Espace Farah

Le protocole d'investigation

Le protocole d'investigation a été finalisé au début de la première mission avec les premiers documents récoltés sur le terrain, au siège de Solidarité Laïque Méditerranée. La lecture de ces documents et la proximité avec le commanditaire ont permis de préciser la demande et d'adapter le cadrage de la méthode aux besoins de l'étude.

Les parties prenantes de l'étude s'accordent sur trois principaux résultats attendus :

1. Une description détaillée et complète des étapes de constitution du Tiers lieu ;
2. Une analyse des dimensions économiques, sociales et culturelles de l'Espace Farah ;
3. Une présentation des processus de transférabilité pour essaimer la démarche sur d'autres territoires en Tunisie.

Pour se faire, trois missions sont prévues pour permettre la collecte des données sur le terrain (rapports, comptes-rendus et procès-verbaux) et rencontrer les principaux acteurs liés au Tiers-Lieux. Ainsi, une première mission a eu lieu du 13 au 18 novembre 2023, une deuxième mission a eu lieu du 5 au 10 février 2024 et une troisième du 31 octobre au 6 novembre 2024. Ces trois missions de terrain à l'Espace Farah et au bureau de Solidarité Laïque Méditerranée ont notamment permis de rencontrer¹ :

- L'équipe technique et les bénévoles de l'Espace Farah ;
- Les membres de l'équipe technique de Solidarité Laïque en Méditerranée ;
- Les membres du bureau de Solidarité Laïque en Méditerranée ;
- Les membres tunisiens de la commission de lancement du Tiers Lieu du PCPA Soyons Actifs/Actives
- Les élus en charge du suivi du Tiers Lieu à La Marsa avant la dissolution des conseils municipaux
- Les jeunes et les femmes bénéficiaires de l'Espace Farah.

Par ailleurs, des réunions à distance avec le coordinateur de l'Espace Farah et l'équipe de Solidarité Laïque Méditerranée ainsi qu'avec les membres du PCPA et d'AlternaCoop ont alimenté les contenus de l'étude.

Une modification importante a été ajoutée dans le protocole d'enquête pendant l'analyse pour combler une limite importante : l'accès aux bénéficiaires de l'Espace Farah. En effet, il est aisément pour Antoine Passavant de faire des entretiens avec des personnes francophones qui sont au moins initiées, sinon experts, dans la gestion de projets et dans l'analyse en sciences sociales. En

¹ Comptes rendus et rapport de missions en annexe

revanche, échanger avec des jeunes et des femmes, souvent peu ou pas francophones, dans un exercice qui peut être stressant de questions/réponses, est bien plus complexe pour l'analyste. Ainsi, Afef TALBI, une étudiante en master Economie Sociale et Solidaire à l'INTES de Tunis, connaissance du réseau d'Alterna'Coop et ayant déjà participé à la capitalisation de La Ruche de Tozeur pour le pôle ESS, a proposé de mettre ses compétences au service de la capitalisation d'expériences de l'Espace Farah. C'est une plus-value considérable pour la qualité de l'étude.

Les éléments de l'analyse

La capitalisation d'expériences doit permettre d'aller analyser de l'intangible, du vivant, du mouvant sur un temps de données. Ce temps doit être celui de l'expérimentation ou, au moins, du nouveau et de l'innovation. La capitalisation d'une expérience trop ancienne ou d'une initiative qui n'a pas fonctionné serait donc veine car, une nouvelle fois, il ne s'agit pas ici de chercher de comparer des résultats mais d'aller chercher les éléments facilitants et obstruants pour dégager des axes de transférabilité.

En cela, la temporalité pour une capitalisation de l'Espace Farah est adéquate. Après une année d'existence, le Tiers-Lieu a démontré sa capacité à être une initiative durable et transformatrice sur le territoire du Grand Tunis. En outre, son existence récente permet aux enquêteurs d'avoir un accès aux données facilités dans un cadre d'activités dynamique et en cours de développement. Enfin, le commanditaire de l'étude a souhaité donner du temps à l'analyse (novembre 2023 à octobre 2024) ce qui donne l'opportunité de collecter *chemin faisant* les données et de suivre le développement de l'initiative. C'est une chance rare et précieuse.

L'accès aux données est tout de même à relativiser. Nous avons la chance d'avoir toujours une partie de l'équipe ayant participé à la création de l'Espace Farah (membres du COPIL de lancement dont Hajar, Abdelkrim TOUNZI, Helmi, Ahmed GALAÏ, Nabila HAMZA) ainsi que le premier et toujours-en-poste coordinateur du Tiers-Lieu Hamza BOUAROUG. Par ailleurs, nous avons également une documentation plutôt dense sur les premières ébauches qui ont mené à la constitution de l'Espace. Cependant, il est à souligner que ces éléments sont incomplets pour la plupart, d'autres sont introuvables et il manque beaucoup de comptes-rendus de réunions, surtout dans les périodes où il n'y avait plus de volontaires. De même, certains acteurs-clés n'ont pas pu être interviewés dans le cadre de cette étude comme les anciens volontaires -qui étaient responsables de la gestion de ce projet en phase de pré-création- et d'autres porteurs de projets dont Ilyes G, coordinateur de SL Med de 2022 à 2023. Enfin, les acteurs interrogés dans le cadre des entretiens de capitalisation ont pu omettre des informations, oublier certains moments-clés, valoriser ou sous-estimer des évènements. Les temps d'entretiens sont limités et contraints dans le temps et dans l'espace (rendez-vous de 20 à 30 minutes, rencontre dans un café, report multiple de l'entretien, changement de programme de dernière minute, ect.).

La cartographie des questionnements

Dans un double objectif de pédagogie et de rigueur, nous nous sommes librement inspirés de la cartographie des processus², outil synthétique présentant des résultats, pour présenter le protocole d’investigation. Nous avons donc élaboré, ce que nous pouvons appeler, une cartographie des questionnements. Ce nouvel outil a été créé de manière spontanée en novembre 2023. L’étude n’a pas la prétention de répondre à l’ensemble des questionnements proposés ici. La cartographie des questionnements donne un cap, un cadrage à l’analyse pour se demander ce qu’on va chercher sans, évidemment, savoir ce que l’on va trouver.

² Représentation graphique des axes de transférabilité d'une expérience élaborée et éprouvée dans le cadre des capitalisations par les experts d'Alterna'Coop. Yves PILLANT en est à l'initiative.

CARTOGRAPHIE DES QUESTIONNEMENTS – CAPITALISATION FARAH

A. Macrosystème et allosystème – le pays et l'international

1. Quel statut pour un Tiers Lieu autonome et indépendant ?
2. Quelle est l'influence et l'implication des associations fondatrices lors de la phase de lancement ?
3. Existe-t-il une stratégie de plaidoyer pour faire (re)connaitre les tiers lieux en Tunisie ?

B. Exosystème – le territoire local

1. Pourquoi La Marsa ? Quelles opportunités ?
2. Bhar Lazreg était un territoire pauvre et multiculturel, comment intégrer les populations lors des phases d'idéation, de création et de développement ? Si des populations sont éloignées, pourquoi ? Touche-t-on réellement le public cible ?
3. Quelle est la place de la municipalité de La Marsa dans la création du Tiers-Lieu ? Quelles opportunités et quelles réticences ? Comment est vu le Tiers Lieu ?
4. Comment créer l'adhésion au projet localement ? Comment se fait le « aller vers » ? (Spontané et/ou stratégique)
5. Quels acteurs locaux investissent le Tiers-Lieu ?
6. Comment communique-t-on sur les activités du Tiers-Lieu ?
7. Pourquoi et comment s'est faite l'étude des besoins ?

C. Endosystème – l'Espace Farah

1. En quoi l'Espace Farah est-il un Tiers-Lieu ? Pourquoi la notion de Tiers-Lieu ? Quel équilibre entre les différentes dimensions du Tiers-Lieu (éducation, culture, économie, social, etc.)
2. Quel est le projet politique de l'Espace Farah ? Existe-t-il un plan d'action ? Dans quelle mesure prend-t-il les orientations initialement construites ?
3. Qui est à l'origine du projet ? Quels sont les partenariats originels du projet ? Comment s'est constitué le COPIL de lancement ? Quels liens existent-ils avec les habitants ?
4. De quoi s'est-on inspiré pour construire la démarche ? (Modèle français ? LABIS ?)
5. Comment présente-t-on l'Espace Farah ? Quel vocabulaire utilise-t-on ?
6. Comment se gère le Tiers-Lieu ? Quelle gouvernance collective est mise en place ?
7. Quelles pistes ont émergées pour élaborer un modèle économique durable ?

D. Microsystème 1 – Le coordinateur

1. Quels sont les critères de sélection du coordinateur ? Quelle influence a son parcours dans la dynamique du Tiers Lieu ?
2. Comment élabore-t-il son plan d'action ?
3. Comment anime-t-il le Tiers-Lieu ? Quelle pédagogie ?

E. Microsystème 2 – les bénéficiaires

1. Quelles sont les étapes d'introduction dans le Tiers Lieu ?
2. Dans quelle mesure les activités proposées correspondent-elles à leurs envies et besoins ?

G. Méso-système – interactions interne

1. Comment créer de la confiance pour faire venir et rester les bénéficiaires ?
2. Comment animer une dynamique apprenante, sécurisante et transformatrice ?

3. Comment les faire venir dans l'Espace Farah ? (aller vers)
4. Comment les intégrer à la dynamique collective ? (faire avec)

F. Microsystème 3 – les formateurs/animateurs

1. Quels sont les critères de sélection des formateurs ? Quelles influences ont leurs parcours dans la dynamique du Tiers Lieu ?
2. Quelle est leur place dans la dynamique globale du projet ?

Partie 2 – Analyse empirique des processus

1. Phase de pré-création (jusqu'à septembre 2022)

Le COPIL de lancement : organe de pilotage du projet

Avant la création du projet, un COPIL de lancement a été créé avec le porteur du projet (Solidarité Laïque Méditerranée), des membres du PCPA (Abdelkrim Tounsi et Hajar H.), la municipalité de La Marsa et les partenaires locaux (bureau de Médecin Sans Frontières Belgique et le centre d'assistance juridique aux migrants). Ce comité de pilotage avait pour but de cadrer et délimiter le périmètre d'action du nouveau tiers-lieu, de suivre les avancées concernant la location à titre gracieux de l'espace et les travaux de rénovation afférents et de mettre en place les conditions pour pouvoir démarrer les premières activités. Ce COPIL s'est réuni à de multiples reprises jusqu'à la création du projet. Une volontaire avait été recrutée pour accompagner la COPIL.

Les membres du comité de pilotage définissent ensemble l'objectif principal du tien lieu comme un point de rencontre à destination de la jeunesse tunisienne. Plus particulièrement, c'est un espace où « *la société civile tunisienne pourrait se rencontrer, se former, entreprendre, partager des ressources afin de construire de nouveaux projets* ». Le public cible du projet sont les jeunes, en relation avec les habitants et les organisations du quartier où sera implantés le Tiers-Lieu.

Les différents comptes-rendus de réunion du COPIL nous permettent de comprendre comment ont été définis les axes de travail de l'espace Farah. Cela répond à la fois à une volonté de faire perdurer les pôles du programme concerté pluri acteurs (économie sociale et solidaire et éducation populaire), de redémarrer l'ambition qui avait été faite devrait sur des thématiques de démocratie locale et participative et d'ouvrir un nouveau champ transversal des activités de solidarité laïque Méditerranée : la culture.

Ainsi, les membres du COPIL se mettent d'accord sur 4 thématiques principales :

- Citoyenneté et droits humains en lien avec la démocratie locale et participative
- Employabilité et innovation économique en lien avec l'ESS
- Accompagnement de la société civile, en lieu avec la diffusion de la culture solidaire et laïque visant la promotion des valeurs de la citoyenneté, de l'égalité et de vivre ensemble
- Art et culture, en lien avec un travail d'artistes engagé-e-s et militant-e-s.

Ces thématiques sont ensuite décomposées en plusieurs services pensés et développés pour les publics concernés :

- Mise à disposition d'espaces de coworking dotés d'outils numériques, notamment pour les jeunes en recherche d'emploi avec la mise en place d'ateliers d'accompagnement pour la rédaction de CV et préparation d'entretiens.
- Mise en place d'activités culturelles (bibliothèque, théâtre, cinéma, conférences, spectacles...) principalement à destination des habitants du quartier en collaboration et

lien étroit avec les partenaires de Solidarité Laïque Tunisie ayant une expertise dans ces domaines

- Proposition de formations et ateliers à destination des utilisateurs du tiers lieu (éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, éducation aux médias, formation au montage de projet, formation à la réduction et réutilisation des déchets).
- Mise en place d'une cantine solidaire, favorisant la convivialité du lieu et la rencontre entre les acteurs, dans laquelle sera proposée des plats venant de tout horizon et cuisinés par des personnes en réinsertion professionnelle
- Création d'une recyclerie visant à collecter tout type d'objet, notamment les vêtements, en vue de permettre leur réemploi, leur réparation, leur recyclage et adopter ainsi une démarche écoresponsable
- Activités génératrices de revenus/modèle économique : foires et expositions pour la présentation et la vente de la production artisanale, espace numérique, Médias (vidéos, enregistrements...) : services payants réalisés par les jeunes / travail de promotion du lieu à réaliser (visibilité et communication), café culturel, ...
- Location d'espaces de travail et d'hébergement à destination des associations tunisiennes dans le cadre de leurs évènements permettant aussi d'assurer une pérennité économique au projet.

Par ailleurs, le terme « Tiers-lieu » a posé beaucoup de difficultés à être compris et appréhendé par les acteurs tunisiens, aussi bien au sein du COPIL que dans les relations avec les acteurs publics qui appréhendent difficilement cette notion multidimensionnelle. Nous retrouvons par exemple, dans les notes des chargés de projets, des documents reprenant différentes définitions de tiers-lieu. A la lecture de ces documents, nous comprenons bien que la notion a été compliquée à apprendre et à comprendre pour les chargés de projets qui ont eu la volonté de vulgariser cette démarche auprès du comité de pilotage.

La notion d'« Espace » a donc été préférée à celui de « Tiers-Lieu ». Pour le COPIL de lancement de l'Espace Farah, celle-ci est plus simple à appréhender, plus inclusive et plus ouverte. L'ajout du nom « Farah » fait référence à la fois au drame de cette fille décédée dans le quartier à la suite d'inondations et à la traduction arabe de joie et d'espoir. « *L'Espace Farah est une allégorie de la joie* » comme le rappelle Ahmed Galaï.

Recherche d'un territoire : Une volonté politique qui précède l'ancrage sur le territoire.

L'une des spécificités de l'espace Farah est que la volonté politique a précédé l'ancrage territorial. En d'autres termes, c'est bien la volonté politique militante et associative des fondateurs de l'idée de la création d'un tiers-lieu en Tunisie qui a fait naître l'Espace Farah dans un quartier de la Marsa. Cela est très intéressant dans une étude de capitalisation car la création d'un tiers-lieu n'est pas une volonté d'une organisation locale de développer une alternative territoriale mais bien un souhait collectif exprimer par les membres du programme concerté pluri-acteurs et le porteur du programme de développer une innovation sociale et économique sur n'importe quel territoire du Grand Tunis auprès d'une population défavorisée, là où il y a une absence relative de services publics et sont présentes quelques OSC locales. Nous pouvons dire que la constitution du tiers-lieu c'est presque fait de manière ex nihilo. Nous

allons donc montrer comment l'implantation du tiers lieu s'est faite davantage sur des critères de faciliter d'accès à un bâtiment public et gratuit qu'à une synergie associative locale.

Tout d'abord, il y a eu une possibilité de s'implanter dans le gouvernorat de l'Ariana. Ahmed Galai est une connaissance personnelle de la vice-maire et du maire qui sont convaincus par le projet. Ils organisent un évènement le 10 décembre 2019, journée internationale des droits de l'Homme, en partenariat avec les collectivités territoriales. Cet évènement a lieu dans l'espace qui pourrait concrétiser le projet de Tiers lieu, dans un quartier pauvre d'une commune aisée, mais le projet n'aboutit pas.

Une autre possibilité est de faire un Tiers-Lieu près de l'Avenue Bourguiba, dans le centre de Tunis, dans l'ancien siège de la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme. Néanmoins, ce projet est rejeté car en opposition avec le projet politique initial qui souhaite atteindre une population défavorisée.

Finalement, le lieu sera créé à La Marsa. L'emplacement est « parfait » : une population vulnérable et multiculturelle, l'existence de centres culturelles et associatifs à proximité et un espace vide et insalubre. Cette opportunité est rendue possible par Nabila Hamza, élue progressiste et militante des droits de l'Homme et des droits des femmes, qui a le soutien du maire pour porter le projet. Ahmed Galai connaît personnellement Nabila Hamza. Souhour Ghrira accompagnera ensuite l'opérationnalisation du projet.

Le bâtiment n'appartient pas à la municipalité de La Marsa. Il appartient à l'Etat, mis à disposition pour la municipalité de La Marsa qui le met elle-même gratuitement à disposition de Solidarité Laïque. La mairie de La Marsa insiste seulement pour avoir une salle de réunion qu'ils peuvent utiliser de manière régulière.

Dans ce récit, on comprend également bien l'importance des liens interpersonnels et militants qui ont permis de trouver le lieu adéquate à la création d'un Tiers-Lieu.

Les liens avec la municipalité : entre engagement militant et opposition radicale

Le combat politique entre majorité municipale progressiste qui défend le projet et une opposition minoritaire et radicale est un moment fondateur de l'Espace Farah. Il valorise la patience et l'abnégation des militants porteurs du projet, la confiance dans le processus démocratique, la capacité à convaincre les opposants et, par conséquent, renforce la légitimité du projet politique porté. De moment fondateur, il est devenu un discours fédérateur et mobilisateur autour du Tiers-Lieu.

En effet, au début du projet, la majorité municipale a immédiatement été en faveur du projet et même à la manœuvre autant pour des raisons politiques (militantisme) qu'opportuniste (animer un quartier délaissé par les pouvoirs publics) et technique (avoir une salle de réunion et une salle plénière utilisables dans le quartier). La majorité municipale veut donc valoriser et publiciser le lancement de cet espace « pour le prestige », selon Hamza.

Cependant, un élu issu de l'islam radical, minoritaire au conseil municipal mais très influent et populaire auprès de la population du quartier s'oppose farouchement à cet espace. Il diffuse l'idée que le tiers lieu va être un espace contre la religion, contre Dieu, interdit aux femmes

portant le hijab et où se pratiqueront des cours promouvant l'athéisme. Il souhaite imposer des cours du Coran dans l'Espace Farah, ce qui vient en contradiction avec la religion chrétienne d'une partie de la population locale issue d'Afrique subsaharienne et, surtout, avec le projet politique de l'espace qui se veut laïque. C'est d'ailleurs bien sur cette notion de « Laïcité » que ce crispe le débat, bien trop souvent perçu comme un synonyme d'« Athéisme » en Tunisie et dans sa traduction arabe. Des personnes ont quitté le Tiers-Lieu à cause de cet élu, il y a eu des menaces contre le local.

Pour contourner ce problème, plusieurs solutions ont été trouvées :

- 1- Changer le nom de l'association dans sa version arabe de « Solidarité Laïque » à « Solidarité Civile » pour éviter toute confusion.
- 2- Nommer Hamza en tant que coordinateur du Tiers Lieu. Il est connu dans le quartier, il est respecté et il est ouvert d'esprit. Il échange avec les personnes réticentes dans le quartier qui viennent le voir pour lui demander s'il y a des cours contre Dieu, en faveur des LGBT ; si c'est un local pour les subsahariens pour résister contre les mesures restrictives décidées par le gouvernement tunisien contre les migrants, ect.
- 3- Inviter et faire venir les contradicteurs, dont l'élu de l'islam radical, pour leur faire découvrir l'Espace Farah, leur montrer qu'il n'y a rien de dangereux ou de disruptif contre l'islam, échanger sur les activités proposées par l'Espace.
- 4- Faire venir les femmes pendant le Ramadan, plus enclines à s'intéresser au lieu que les hommes et influentes dans le foyer, pour leurs proposer des voyages en réalité virtuelle dans certaines destinations dont La Mecque, pour montrer que l'Espace Farah n'a pas de problème avec l'Islam.

Une fois qu'Hamza a créé de la confiance (voir plus bas) et a démontré que cet Espace était ouvert et laïque sans être anti-islam ou anti-islamiste, un élément va interférer pour diminuer l'influence de l'élu dans le lancement de l'Espace Farah : la dissolution des conseils municipaux le 9 mars 2023 décidé par le président de la République. Symbole du changement d'influence observable aujourd'hui, l'élu récalcitrant est devenu un soutien de l'Espace Farah et les enfants de son frère fréquentent le local.

Des inspirations diverses mais peu influentes

La question des inspirations est centrale dans une capitalisation pour comprendre la création d'une structure car les porteurs de projet se réfèrent souvent à des organisations similaires pour bâtir une innovation (en cela, l'exemple de entreprises partagées est parlant). Cependant, dans ce cadre-là, des inspirations ne sont pas déterminantes lors de la première année du projet.

On pourrait penser que la principale influence est celle des LABIS (Laboratoires d'expérimentation sociale et d'éducation développés par SL en Afrique de l'Ouest) qui ont été développés par l'association porteuse de l'Espace Farah, Solidarité Laïque. Cependant, même si cela peut être le cas dans l'idéation du projet (Alain Canone ayant été à l'initiative de l'idée de projet), les LABIS sont une source d'inspiration limitée pour les porteurs de projet. Ahmed Galaï le rappelle : il n'y a pas de liens entre les LABIS et l'Espace Farah, « *c'est une démarche différente en fonction de chaque terrain d'implantation* » ; même s'il émet le souhait de développer des échanges de pratiques entre les différentes structures.

D'autres sources d'inspiration de Tiers-Lieu sont prospectées. La Ligue des Droits de l'Homme développe des actions culturelles, mettent en place des ateliers et ont même créé une radio locale dans une démarche de Tiers-Lieu. De même, l'association Beyti, qui a une première expérience de Tiers-Lieu intégrant une école en insertion professionnelle et sociale dans le Grand Tunis, conseille le COPIL de lancement lors de la prospection des lieux. Des réunions régulières ont lieu avec eux pour construire le projet.

Cependant, de nouveau, l'inspiration avec ces démarches est limitée.

2. La création de l'Espace Farah (Septembre 2022 – Décembre 2023)

Les thématiques : une centralité sur l'Art, la culture et la citoyenneté.

Lors de la première année d'activité de l'espace Farah, toutes les thématiques ne sont pas représentées de manière égale. En effet, les questions de culture et de citoyenneté sont davantage présentes et les questions d'employabilité, d'emploi, d'économie sociale et solidaire et les synergies entre association et de développement de la culture associative sont reléguées au second plan.

Cette différence entre la volonté politique première lors de la phase de pré création et la mise en place réelle de l'Espace Farah s'explique par une adaptation des thématiques en fonction du territoire et du public cible. En effet, la première demande des jeunes du quartier est d'avoir un espace culturel éducatif et citoyen. Selon Ahmed Galaï, il y a toujours cette volonté d'accompagner les jeunes et d'orienter les jeunes sur des questions d'employabilité et d'orientation professionnelle et de les accompagner vers l'emploi. Mais, selon lui, ce n'est pas fait car il n'y a pas de demande forte pour le moment.

Comme nous le verrons dans la partie concernant le coordinateur du tiers-lieu, une des raisons de cette valorisation de la culture et de la citoyenneté vient également du profil d'Hamza.

Une gouvernance unique par Solidarité Laïque Méditerranée

La question de la gouvernance est un enjeu important. Les membres du comité de pilotage de lancement, en charge de mener à bien toutes les étapes identifiées vers la création d'un tiers lieu, avait l'ambition de développer « un modèle de gouvernance permettant une certaine flexibilité et favorisant le travail collaboratif, participatif et inclusif ». En lisant les documents et en analysant la dynamique du comité de pilotage, nous aurions pu penser que ce comité de pilotage de lancement aurait pu se poursuivre autour d'un comité de pilotage permanent pour conduire la stratégie de l'Espace. Cependant, la continuité d'une gouvernance multi-acteurs et collective n'a pas été réalisable.

En effet, avec la création de l'Espace Farah, théoriquement, une gouvernance partagée était prévue avec, à minima, une gestion confiée à Solidarité Laïque Méditerranée, un plan d'action coordonné avec les partenaires locaux et un droit de regard important de la part de la municipalité. Cependant, dans la pratique, la gouvernance et la gestion sont entièrement confiées à Solidarité Laïque Méditerranée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, aucun outil n'a été concrètement construit pour faire le suivi collectif et régulier des actions de l'Espace Farah (COPIL, réunions régulières, visites). Par ailleurs, les organisations locales présentes dans le COPIL de lancement ne sont plus présentes dans le quartier. Enfin, la municipalité de La Marsa ayant été dissoute, personne ne suit officiellement le projet du Tiers-Lieu aujourd'hui.

Par conséquent, Solidarité Laïque, en tant que coordinateur du projet, conduit quasiment seul le développement du Tiers Lieu, appuyé ponctuellement par quelques membres du PCPA intéressés par la démarche. Ainsi, après un an de projet, même si d'aucuns reconnaissent qu'il y a un « *disfonctionnement institutionnel* » dans la gouvernance partagée du tiers-lieu, il n'y avait, à ce moment, pas de réflexions organisées autour d'une gouvernance pluri-acteurs.

Un modèle économique en réflexion

Le modèle économique du lieu semble être le grand oublié de la globalité de la démarche. À ce stade du projet, cela n'est pas totalement illogique. En effet, les activités de l'espace Farah sont prises en charge dans le cadre du financement du programme concerté pluri-acteurs jusqu'en 2025. C'est seulement après que j'espère sera devoir trouver ses propres ressources. Il est donc nécessaire d'avoir des réflexions aujourd'hui pour pouvoir continuer la démarche transformatrice demain. La question était déjà présente dans les activités du comité de lancement et de premières hypothèses voient le jour.

Ahmed Galai, qui ne comprend pas pourquoi la question des financements n'est pas encore posée estime que l'*« Espace est sous-dirigé »*. Il voudrait assurer au minimum que les frais des activités et des ateliers soient pris en charge par un financement externe (des bailleurs de fonds internationaux, à l'instar de la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme qui finance son Tiers-Lieu à travers des subventions et des appels à projets issus des ambassades) tout en augmentant le nombre de personnes dans l'équipe (pris en charge par la Municipalité de La Marsa). Des actions d'autofinancement serait également possible à travers quelques formations payantes pour celles et ceux qui peuvent payer (associations) même si, lui-même n'est pas convaincu à ça soit en adéquation avec le projet politique. Selon lui, le modèle économique doit être accompagné d'un certain nombre de critères tels que garder la gratuité des activités pour les communautés les plus pauvres et ne pas faire payer les enfants pour sauvegarder le projet politique constitutif du tiers lieu.

Hamza, qui est dans l'opérationnel, indique qu'il n'est pas à la bonne place pour construire le modèle économique qui permettra la durabilité du lieu. Il a néanmoins quelques idées :

- Réaliser des prestations de services pour celles et ceux qui peuvent se payer des formations
- Mettre le local à disposition payante
- Crée, gérer et faire payer des places de coworking hors des temps d'activités
- Monter des dossiers de financement auprès des bailleurs internationaux
- Mobiliser le public-cible autour de cette question

Selon lui, il est nécessaire que l'ensemble des prestations soit non-concurrentiel avec d'autres activités locales et que les coûts soient plus bas que ceux du marché pour rester dans une démarche associative et militante et pour permettre au plus grand nombre de venir.

L'adhésion des jeunes et des femmes à l'Espace Farah

Le public cible : la centralité des jeunes et des femmes

Lors de la phase préparatoire avant la création du tiers-lieu, le principal public cible identifié était les jeunes. Après une année de projet, il est possible d'analyser le fait qu'il y a deux public cible principaux à l'espace Farah : les jeunes et les femmes. Dans une moindre mesure, nous pouvons également affirmer que les migrants sont un public secondaire important et qu'il existe des synergies fortes entre l'Espace Farah et les habitants du quartier.

Selon le coordinateur du tiers-lieu, les jeunes et les femmes adhèrent d'autant mieux au projet de l'Espace Farah qu'ils sont marginalisés dans l'espace public. L'espace public, tel que défini par Habermas et, dans ce contexte, notamment les rues, les commerces et les cafés, est accaparé par les hommes. Les jeunes se rejoignent dehors lorsqu'ils ont du temps libre mais n'ont pas forcément de lieu où se retrouver et de personnes pour les accompagner. Les femmes, quant à elles, sont rejetées de l'espace public et obligées de se rejoindre chez les unes ou chez les autres en petit groupe.

On vient donc chercher à l'Espace Farah trois qualités principales. Premièrement, un espace **d'apprentissage**. C'est un laboratoire du changement selon Hamza. Il y a une transformation de leurs « mentalités » : ils s'entraident, ils sont plus calmes ici que dehors, plus respectueux, ils apprennent à vivre ensemble et respectent leurs règlements en dehors de l'Espace.

Deuxièmement, un espace de **liberté**. C'est un lieu où des garçons et des filles peuvent échanger et discuter, loin de leurs parents et loin des préjugés sociaux. C'est un espace de création où on peut faire des choses que l'on aime sans être jugé. C'est un endroit où on peut se reposer tranquillement ou bien participer à des ateliers proposés gratuitement, hors des préjugés (ex : cours de danse).

Troisièmement, un espace de **sécurité**. C'est un espace où tout le monde peut venir en toute sécurité, des jeunes particulièrement. Les parents ne sont pas inquiets lorsqu'ils laissent leurs enfants aller à l'espace Farah parce qu'ils savent où ils sont et ce qu'ils font. Ils ont confiance en Hamza ce qui donne plus d'autonomie aux jeunes, particulièrement aux filles.

Hamza veut tout de même réussir à faire venir des hommes dans le Tiers-Lieu. Il souhaite créer des activités qui leur « ressemblent » plus comme un club d'échecs par exemple.

Comment créer de la confiance avec les jeunes ?

Hamza a une démarche précise pour faciliter l'intégration des jeunes dans un espace ouvert et libre mais qu'ils ne connaissent pas :

Laisser tranquille les jeunes qui sont nouvellement arrivés, les laisser appréhender l'espace, leur donner un temps d'observation par eux-mêmes (aller vers la bibliothèque) ;

Aller à la rencontre de l'enfant ou du jeune en fonction de ses **passions** (l'aider à choisir un livre)

Créer **une relation directe avec le jeune** en le valorisant en fonction de ses choix (lui demander de lui raconter le livre une fois qu'il l'a fini)

Garder un **contact régulier** avec les jeunes pendant les activités, « cherche à faire avec eux »

Demander leur **avis** aux jeunes sur l'Espace Farah : leur demander comment ils veulent aménager l'espace, ce qu'ils veulent en faire (c'est un jeune qui a eu l'idée de mettre un miroir pour agrandir la salle principale et faciliter l'apprentissage de la danse et du théâtre)

Organiser des débats en prenant des exemples issus de son **expérience personnelle** sur un ton humoristique, pédagogique ou triste en fonction des histoires en n'hésitant pas à montrer ses faiblesses (ex : tricheries, échecs). Les jeunes s'identifient plus facilement à lui et ils viennent

ensuite le voir pour lui parler de leurs problèmes. Cela lui confère une place de « **grand frère** » mais également de médiateur entre les parents et les enfants pour discuter de sujets sensibles.

Engager des **formateurs de qualité** dont cet acteur connu qui fait des ateliers et dont les jeunes sont très fiers et qui leur donne envie de s'engager dans l'Espace.

Garder des liens avec certains jeunes, **même en dehors de l'Espace** (ex : lors de leur service militaire)

Fixer les règles avec les jeunes en mettant en place une pédagogie équilibrée entre un cadre strict, rigoureux et pédagogique et une volonté de transformation, de liberté et d'autonomie. Ils descendent les tables et les chaises, rangent le matériel et nettoient après les activités sans que personne ne leur demande car ils ont construit les règles et intégré que cet espace est le leur.

Être crédible auprès des jeunes. Ne pas leur *vendre du rêve*, être réaliste. Comme avec ce jeune qui était « perdu » et virulent, que Hamza a fait rentrer dans l'Espace Farah là où il était accepté nulle part ailleurs et qui a détecter ses envies et l'a motivé et accompagné pour trouver un travail. Boxeur, Hamza l'a accompagné pour qu'il devienne agent de sécurité.

Comment créer de la confiance avec les parents ?

Il y a des **réunions mensuelles** avec les parents pour faire un bilan des activités de l'Espace Farah. Les parents peuvent proposer de nouvelles initiatives et activités et Hamza essaie de les prendre en compte, ce qui renforce le lien de confiance entre eux et donnent un sentiment de fierté aux parents ayant proposé l'idée.

Dans le cadre de J2R, Hamza voulait inciter les jeunes à participer à une activité dans un local de La Marza mais certains parents y étaient opposés car c'était hors du quartier et que les jeunes devaient dormir là-bas. Il a donc réalisé des réunions collectives et individuelles avec les parents et les enfants et a proposé de faire ramener les jeunes pour qu'ils puissent dormir chez eux. Finalement, ce sont les jeunes qui ont convaincus leurs parents de rester dormir là-bas mais, en leur donnant la possibilité aux parents de voir leurs enfants rentrer chez eux le soir, Hamza a montré qu'ils pouvaient avoir confiance en lui en leur offrant des **solutions adaptées**.

Pour réussir à faire voyager un groupe mixte de 8 jeunes pendant 8 jours au Maroc, il réalise des réunions individuelles et collectives avec les parents, à la fois pour les rassurer sur la prise en charge de leurs enfants (risques liés au séisme, accompagnement, activités, assurances, etc.) mais également pour **évoquer des sujets tabous** afin d'anticiper sur leurs inquiétudes (relations sexuelles, règles) et va même jusqu'à indiquer sur la liste des fournitures à prendre des tampons et des serviettes, ce qui a pour objectif de rassurer les parents. Cela permet, selon lui, également de lutter contre les préjugés et les stéréotypes en échangeant plus librement sur ces sujets.

Enfin, pour réaliser des sessions d'éducation sexuelle, il **invite les familles** et, en particulier, les femmes à participer à ces formations avec leurs enfants, afin de les faire accepter par tous et toutes.

Les relations entre le coordinateur et le territoire

Hamza est souvent dans les rues, autour de l'Espace Farah. **Il invite les jeunes à venir découvrir l'Espace** avec lui. Il a réussi à faire venir plusieurs jeunes comme ça, dont un jeune artiste peintre qui est devenu « une icône » dans le Tiers Lieu.

Il va également souvent **au café et dans les commerces** à proximité du Tiers Lieu. Il amène des discussions et des débats, se montre sympathique, ouvert et diplomate lorsqu'il y a des échanges polémiques. Cela lui donne une plus grande visibilité, les habitants du quartier l'identifient bien (ce qui se distingue bien quand on se promène en sa compagnie). Il devient même, aujourd'hui, une personne de référence à qui ont vient demander conseil et information, un médiateur du quartier.

Les cours **d'alphabétisation** sont une source de confiance supplémentaire. Ces cours, initiés fortuitement sur une demande de la femme de ménage qui a créé un groupe de femmes intéressées pour apprendre à écrire et à lire l'arabe, sont symboliquement forts. Les femmes sont souvent âgées et mères de famille, ce qui donne de la crédibilité et de la légitimité à l'Espace, accueillant non seulement des enfants et des jeunes mais aussi des adultes.

L'une des fonctions les plus importantes de Hamza, selon lui, est celle **de l'accueil et de l'écoute**. Il prend le temps d'écouter les histoires des habitants et des personnes qui viennent dans l'Espace Farah. Il fait de la médiation et garde la confidentialité des secrets et des conversations. Par exemple, aux parents qui s'inquiètent de savoir que leur fille fume en cachette, il va aborder le sujet de manière détournée avec la fille (« tiens ça sent la cigarette », « est-ce que tu as déjà fumé ? ») sans dire que ce sont les parents qui lui en ont parlé.

Lorsqu'il y a des problèmes de relations dans le couple, il aide les femmes, plus en les écoutant qu'en leur donnant une aide concrète. Hamza est un « **contre stéréotype** » de **l'homme traditionnel tunisien**. En tissant des liens de confiance hors du foyer, il permet aux femmes d'avoir une oreille attentive à leurs demandes et de les sortir de leurs tâches quotidiennes, de leurs problèmes et de leur entre-soi.

Conséquence d'un lien de confiance instauré sur le territoire et personne reconnu dans le quartier, on vient donc **le voir dans pour des choses qui ne concerne pas directement l'Espace**. On vient le voir pour avoir une information qui nous manque, pour savoir s'il y a tel ou tel événement dans le quartier, pour avoir des informations que ne délivrent pas facilement la mairie, etc. Même l'assistant social au sein de la mairie déléguée accolée à l'Espace Farah vient lui demander des informations sur le quartier par moment.

Hamza reste **plus longtemps que prévu à l'Espace Farah**. Pendant les périodes d'exams, il reste même ouvert jusqu'à 19h (17h habituellement) pour répondre aux problèmes de temps et d'espace que les jeunes peuvent avoir chez eux, pour permettre un lieu de tranquillité afin de réviser dans le calme individuellement ou collectivement, pour donner accès à internet, à des imprimantes et à des ouvrages si nécessaire et, à terme, pour accompagner les jeunes pour les appuyer dans leur méthode d'apprentissage.

De la même manière, comme il souligne l'importance de la **non-concurrence et la non-substitution avec les activités lucratives locales** comme un point primordial. Par exemple, il

a une attention particulière à ne pas réaliser les mêmes activités qu'un autre lieu social et économique nommé le B7L9, qui propose également des prestations tarifées de cours artistiques. Au contraire, impressionné par la réussite de l'Espace Farah, qui lui est un espace libre, gratuit et inconditionnel, le gérant du B7L9 se rend à l'Espace Farah pour comprendre comment fonctionne le tiers-lieu et les raisons de ce succès. De même, pendant le lancement de l'Espace, il se refuse à faire des ateliers ou des cours de soutien scolaire, car cela rentrerait en concurrence avec des activités présentes dans le quartier.

Comment intégrer les populations sub-sahariennes dans l'Espace Farah ?

Population locale identifiée comme public cible de l'Espace Farah, Hamza souhaite développer des activités spécifiques pour les populations subsahariennes.

Il a eu une première expérience dans la gestion et la coordination de projet spécialisé sur les migrants dans le cadre de son association Bylhwem. Cela lui a permis d'entendre des récits de migrations et d'appuyer la gestion d'un foyer de demandeurs d'asile. Il a ainsi été mis en lien avec des **associations et des groupes informelles de migrants subsahariens** du quartier. En les rencontrant pour leur présenter l'Espace Farah et en échangeant avec eux, il essaye de comprendre leurs situations et leurs besoins spécifiques. Il s'intéresse notamment à la **prostitution** des femmes qui est importante dans le quartier mais qui relève, selon ce qu'on lui a dit, d'une vision différente de la sexualité et, plus encore, de la prostitution qui est acceptée voire valorisée dans certaines communautés africaines.

Hamza va à la rencontre des **leaders** des groupes informels dans le quartier et leur propose de réaliser les activités qu'ils veulent dans le Tiers-Lieu. Cela commence par des **activités** de déchiffrage de factures et apprentissage minimal des mathématiques pour comprendre ce que l'on paye et le comparer avec les autres personnes du groupe pour voir si quelqu'un se fait duper. Ensuite, il y a des **ateliers spécifiques** sur la santé sexuelle et les MST ainsi que la distribution cachée de préservatifs pour les travailleuses du sexe. Les femmes viennent aux ateliers parce qu'elles sont en lien sur des groupes de partage d'information **Whatsapp**, qui permet à la fois de s'échanger des conseils et des recommandations (comme une personne ou un quartier à éviter) et de communiquer sur des actualités (comme une formation à l'Espace Farah). Par ce biais, les populations subsahariennes connaissent le Tiers-Lieu et la confiance se crée rapidement avec l'équipe de l'Espace Farah.

Une gestion individuelle : des débuts complexes à la prise en main du Tiers-Lieu.

Dans le cadre de cette étude, il nous semblait important de nous attarder longuement sur le coordinateur de l'espace Farah. Cela nous permettra d'analyser la question du leadership au sein d'un tiers lieu ainsi que des relations avec le public cible. Cependant, s'il est si important d'analyser le profil et le parcours du coordinateur, c'est surtout car il a été, lors de cette première année de projet, la seule personne en charge l'ensemble de l'expérimentation.

Un coordinateur au profil atypique

Hamza est diplômé en sciences technologiques. Il a une licence en génie mécanique, spécialisé dans l'aviation. Il a travaillé dans le montage de pièces aéronautiques. Il a été licencié en 2020 avec la crise COVID, ce qui l'a poussé à s'orienter vers d'autres voies. Au vu de son parcours

académique et professionnel, rien ne semblait le prédestiner à coordonner un tiers lieu. Pour mieux comprendre, il est indispensable de se focaliser sur son riche parcours associatif, artistique et militant.

Hamza est membre d'un groupe politique informel nommé **Zwewla** (« les misérables » en français) qui engage des réflexions et des actions dans le but de soutenir les acquis de la révolution tunisienne. A travers des slogans sur des banderoles et des graffitis sur des murs, ce groupe à l'ambition d'interpeller les politiques afin qu'ils agissent sur le quotidien des Tunisiens. Le mode d'expression utilisé est particulièrement apprécié par Hamza, étant lui-même un artiste graffeur.

C'est également un ancien **scoot**, qui a participé aux activités en tant qu'enfant puis est devenu chef scoot à l'adolescence et à l'âge adulte. Cette culture de l'éducation populaire a été importante dans la constitution de sa personnalité mais également impactante en tant que coordinateur du Tiers-Lieu.

Avec la crise COVID et son licenciement, Hamza s'implique plus fortement en tant que membre actif de l'association **Bylhwem** (« de la part du quartier » en français), une association locale dédiée à l'éducation populaire et l'animation auprès des jeunes dans les quartiers pauvres. Il suit des **formations** destinées aux jeunes associations sur la gestion financière et administrative ou encore l'animation de collectifs de jeunes et proposées par des programmes de coopération internationales comme Jeunesse des deux rives (J2R, Solidarité Laïque). Il se souvient surtout d'une formation clé pour lui autour de la gestion de conflits avec une formatrice inspirante qui lui a donné des clés pour désamorcer les tensions entre les jeunes. Il utilise encore aujourd'hui les méthodes qu'il a appris dans son quotidien (parler calmement, faire preuve de diplomatie). Il a renforcé ses compétences et ses capacités ce qui lui a permis de gérer son association et de développer des activités associatives et militantes.

Il développe des **projets**, comme sur la migration avec des activités de soutien social et économique (repas, paiement des loyers) et de médiation entre les populations tunisiennes et subsahariennes dans le quartier. Il s'implique dans J2R en tant qu'association tunisienne, d'abord dans l'organisation d'un chantier international au Maroc puis dans l'organisation d'un chantier national à La Marsa. Par l'expérience et sa volonté de toujours être curieux, de vouloir approfondir les choses et développer de nouvelles actions, il monte vite en compétences.

Un coordinateur esseulé qui s'est emparé du projet pour le faire vivre

C'est dans le cadre de **J2R** qu'il est introduit auprès de Solidarité Laïque. Il devient une personne connue et reconnue auprès de l'équipe de J2R, « le courant passe vite » même s'il n'a « pas envie d'être une star » et d'accaparer les résultats du programme. Il connaît bien Sirine, Abdou et Maïsa avec qui il a des affinités liées aux actions militantes et associatives mais aussi à l'âge.

Il connaissait cet **espace vide** à côté de la mairie et apprend que Solidarité Laïque a un projet de l'utiliser avec la municipalité de La Marsa. Il est satisfait qu'il se passe quelque chose pour la population du quartier mais est **désappointé** de voir que des projets ont lieu sans « eux » (son association et les membres du quartier). Il appelle Ilyes qui lui apprend que SL souhaite créer

un Tiers-Lieu à cet endroit et Ilyes l'invite à intégrer le Comité de Pilotage du Tiers-Lieu. Connaissant le lieu, c'est d'ailleurs Hamza qui présentera à Chloé, la volontaire française chargée de la gestion du Tiers-Lieu, ce qui deviendra l'Espace Farah et lui fait rencontrer des personnes centrales dans le quartier.

Ainsi, Hamza n'a pas candidaté pour être **coordinateur** du Tiers Lieu. Il a participé aux premiers Comités de Pilotage du Tiers-Lieu en tant que membre d'une association locale. Sur proposition d'Ilyes et après avis du COPIL et du principal intéressé, Hamza est choisi par Solidarité Laïque Méditerranée pour être le coordinateur de l'Espace. Pour Solidarité Laïque, il a le bon profil : engagé dans le quartier, membre actif d'une association, diplomate et animateur socio-culturel reconnu. Pour Hamza, être recruté par Solidarité Laïque est un défi car il la voit comme une organisation sérieuse et professionnelle : « *c'est comme passer de la ligue 2 à l'OM* ».

Au début de sa mission, les **rôles** étaient bien répartis entre le directeur de Solidarité Laïque Méditerranée et le coordinateur de l'Espace. D'un côté, Ilyes a la responsabilité de la représentation politique du tiers-lieu et des relations partenariales avec la municipalité et les organisations de la société civile locale. De l'autre, Hamza, contactait, négociait et engageait les formateurs et animateurs du Tiers Lieu après validation d'Ilyes, planifier les activités et avait la responsabilité de la bonne gestion des locaux.

Cependant, ce premier semestre est compliqué pour Hamza qui devait se faire une place et construire une posture dans son nouveau poste. Tout d'abord, après la phase de lancement, les COPIL se sont arrêtés pour différentes raisons (dissolution des municipalités, disparition des organisations locales partenaires comme le centre de migration et Médecins du Monde, distance avec le PCPA). Ainsi, Solidarité Laïque gère seul le Tiers-Lieu (voir partie gouvernance). De plus, Hamza n'est pas soutenu par la **direction** de Solidarité Laïque Méditerranée. Ilyes, qui est en charge des liens avec la municipalité, évite les relations avec la collectivité partenaire : il ne répond pas aux appels et n'intervient qu'en cas de nécessité absolue. Par ailleurs, lorsqu'il intervient, Ilyes présente Hamza comme un animateur de l'Espace, non pas comme un coordinateur, ce l'empêche de prendre des responsabilités et d'être vu comme le responsable de l'Espace Farah.

En l'absence d'Ilyes et auprès des élus qui s'impatientent, Hamza reste diplomate et, dans un premier temps, facilite l'autorisation et l'accès de la salle de réunion au conseil municipal. Cela permet à la fois de fluidifier les relations et créer de la confiance avec les élus après un début compliqué (voir la partie sur les relations avec la collectivité) et de faire reconnaître Hamza comme un interlocuteur pertinent, représentant de l'Espace Farah.

Au bout de six mois, en février/mars 2023, il œuvre toujours aussi intensément pour le développement de l'Espace Farah mais il n'hésite plus à prendre des décisions seul. S'appuyant sur sa légitimité tirée de sa présence dans le quartier, de la reconnaissance de son travail par la municipalité, par les habitants et par les partenaires, **il s'autorise** à endosser pleinement la fonction de coordinateur du tiers-lieu. Il est ainsi capable d'identifier les besoins sur le territoire, de planifier les activités sur une année, de gérer les partenariats et de penser le développement du tiers-lieu.

Seul à la manœuvre, Hamza veut que cette première année soit « un **démarrage exceptionnel** » en se rendant très disponible et en montrant un travail acharné « comme un gladiateur ». Le lundi, il est présent au bureau de Solidarité Laïque à Tunis et du mardi au dimanche à l’Espace Farah. Il présente et diffuse mensuellement sur les réseaux sociaux le programme détaillé des actions de l’Espace Farah. Il assure également quelques activités et co-anime des ateliers d’alphabétisation, des lectures de contes ou encore des cours de graffitis.

L’Espace Farah ou l’Espace Hamza ? Un « Tiers Lieu à la tunisienne » qui ressemble à son coordinateur.

Arrivant tardivement dans le COPIL pour la création du Tiers-Lieu, Hamza n’a ni participé aux échanges et aux débats fondateurs de la démarche, ni même à la visite de terrain en France pour comprendre comment fonctionne le modèle français du Tiers-Lieu.

Il défend un « **tiers-lieu à la tunisienne** » : « *ici, ce n'est pas le terrain de la France, il n'y a pas les mêmes capacités. C'est un projet pilote, tout est à faire et à imaginer* ».

Il défend l’importance de comprendre le terrain, ses besoins et ses opportunités. Il l’illustre par le fait qu’un Tiers Lieu à Sidi Bouzid ne sera pas identique à la mise en place d’un Tiers-Lieu à La Marza, qu’« *ici, c'est la création des liens avec les jeunes* » qui est importante. Cependant, selon lui, même si ce Tiers-Lieu est spécifique, la démarche de travail peut être facilement diffuser ailleurs si la personne en charge de l’Espace le coordonne avec rigueur et valeurs : « *je ne suis pas un super-héros qui a tout fait [...]. Ce n'est pas mon travail ici, c'est moi, ma personnalité* ». Il se dit prêt à soutenir le démarrage d’un nouveau Tiers-Lieu ailleurs en Tunisie.

Si l’inspiration de la démarche ne s’appuie pas sur les expériences similaires dans d’autres pays (France, Afrique de l’Ouest, Tunisie), où Hamza trouve son inspiration pour faire quelque chose de nouveau ? Dans sa personnalité et dans sa propre expérience. Alors, il développe des cours et des ateliers **artistiques** parce que c’est un artiste, qu’il a toujours défendu la création artistique, qui s’inspire de nouvelles performances via les réseaux sociaux et qu’il « se sent libre de faire des choses » dans ce sens au sein de l’Espace Farah (ex : clips vidéos, théâtre, danse). Lorsqu’on lui montre le plan d’action initial de l’Espace Farah avec 4 **orientations** importantes (citoyenneté, culture, insertion socio-professionnelle et renforcement des capacités des associations), il convient par dire que les deux premiers axes sont bien développés mais que les deux suivants sont un peu à l’abandon, à part quelques formations pour les associations. Il veut développer des relations plus fortes avec le pôle ESS pour comprendre et expérimenter des initiatives issues de l’ESS dans l’Espace Farah. Hamza explique qu’il ne peut pas tout faire seul et souhaite, personnellement, améliorer ses connaissances et ses compétences en Economie Sociale et Solidaire. Il développe donc en priorité ce qu'il sait faire pour pouvoir le partager avec les jeunes et les femmes qui viennent dans l'espace Farah c'est-à-dire œuvrer pour l'art et la culture.

Parce que malgré les problèmes économiques, sociaux et politiques en Tunisie, il veut donner de l’espoir, donner la possibilité aux jeunes de s’amuser, de s’adapter, d’aimer la vie. Il veut, au travers de l’Espace Farah, lutter contre les exils hors de Tunisie pour trouver du travail et lutter contre le terrorisme, qui est contre la nature même des Tunisiens. Il veut proposer une

alternative positive au « système éducatif nul » en Tunisie, avec un espace qui permet de s'améliorer éducativement grâce à l'art, la culture, la lutte contre la timidité et l'« éducation sociale ». L'Espace Farah, « **c'est un rêve** ».

3. Le développement de l'Espace Farah (Janvier à décembre 2024)

Cette partie a pour objectif de revenir sur ce que nous appellerons le « développement » de l'Espace Farah. Cette terminologie n'est pas satisfaisante car le développement répond à un parcours continue et perpétuel qui n'a pas vocation à s'arrêter, alors que la vie d'une organisation est faite de moments d'essors et de périodes de crises. Cette notion impose également la vision d'une évolution linéaire, entre une phase d'introduction nécessaire et un déploiement généralisé nécessitant une croissance inéluctable des activités et des résultats. Cependant, dans le cadre de l'Espace Farah, certaines actions sont en cours de développement dès leur conception telles que les activités éducatives et culturelles ou encore les actions de création de relations, de partenariats et de confiance alors que d'autres ne sont qu'au stade de la réflexion après la première année, telles que le modèle économique ou la structuration de la gouvernance. Nous entendons ainsi la phase de développement de l'Espace Farah comme le stade où les activités sont bien en place, que la gestion du tiers lieu est rodée et la structure ancrée et reconnue sur le territoire. Nous situons ce moment entre la fin de l'année 2023 et le début de l'année 2024.

Cette phase de développement est propice à l'expérimentation de nouvelles organisations du travail et des actions au sein de l'Espace Farah. Le tiers-lieu va se doter d'une équipe de jeunes, le coordinateur va pouvoir prioriser des axes de pilotage stratégique et la structure va devenir une référence dans le milieu associatif tunisien. Cependant, cette période de développement ne se fait pas de manière linéaire (ce n'est pas propre à l'Espace Farah). Certaines tensions viennent à apparaître, notamment à cause de l'impérieuse nécessité d'une durabilité du tiers lieu dans un période de réflexion sur la pérennisation des actions du PCPA Soyons Actifs/Actives et, plus généralement, sur la continuité des actions de Solidarité Laïque en Méditerranée.

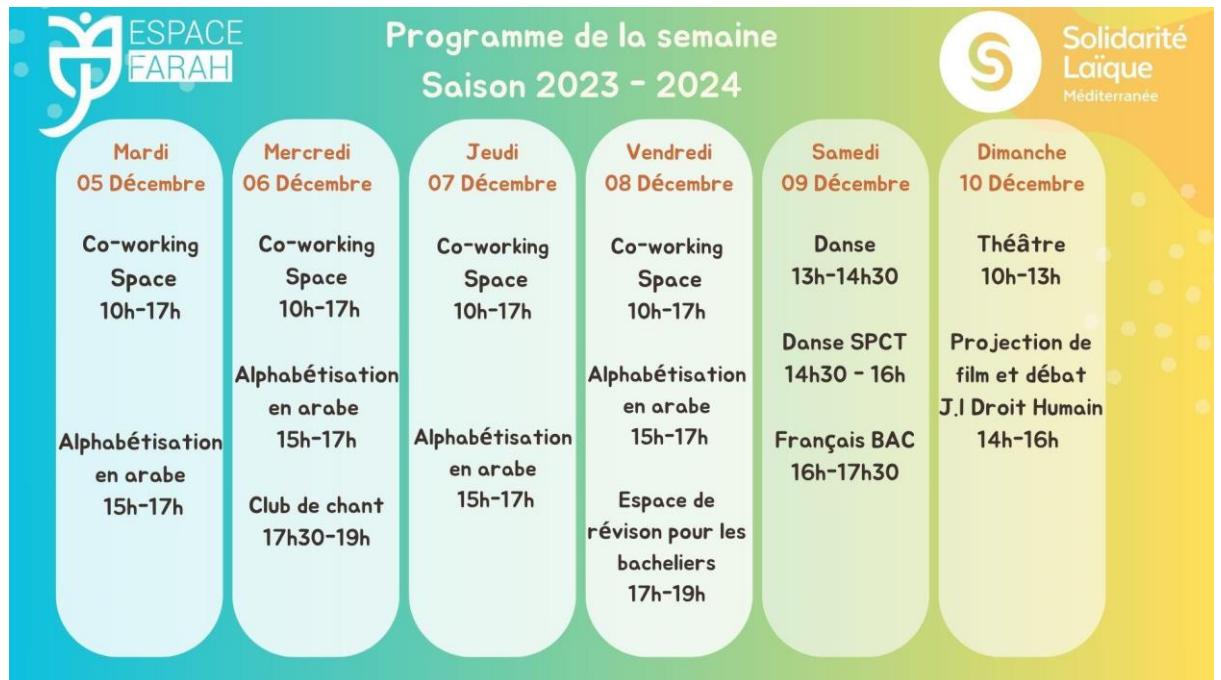
De manière plus technique, cette phase est la plus complexe à analyser dans le cadre d'une capitalisation. La tendance est plus forte de vouloir s'inspirer et/ou d'imiter des approches issues du suivi-évaluation ou du suivi des changements. L'analyste n'hésitera pas à s'inspirer des autres approches précédemment citées mais gardera à l'esprit l'objectif premier de la capitalisation : faire de l'expérience de l'Espace Farah une connaissance partageable.

« *Le Tiers-Lieu n'est pas un lieu fixe mais une idée en mouvement* » comme le dit si bien Hamza.

Une centralité assumée des activités culturelles et artistiques (Janvier – Décembre 2024)

A la phase de développement, nous pouvons analyser que la concentration des actions autour des thématiques artistiques, culturelles, éducatives et citoyennes est assumée par l'équipe de coordination de l'Espace Farah. L'objectif n'est pas d'écartier les autres axes initialement réfléchis lors de la phase d'idéation du projet. D'ailleurs, des actions ponctuelles autour de l'Economie Sociale et Solidaire, des droits humains et de la démocratie sont mises en place dans l'Espace Farah comme des tables rondes, des ateliers ou des ciné-débats. Cependant, il est acté que l'Espace Farah est un Tiers-Lieu spécialement dédié aux interventions, aux activités et aux prestations culturelles et artistiques. Cet entérinement permet de clarifier l'identité de la structure, de valoriser son projet social et politique, d'éviter une dispersion des forces et des

idées, de montrer une cohérence face aux partenaires associatifs, aux autorités publiques et aux bailleurs de fonds et de permettre une différenciation entre cette première expérimentation de Tiers-Lieu et d'autres qui pourraient être créés autour d'un projet différent.



Ainsi, le tiers-lieu s'articule autour d'une diversité d'activités :

Le Club de Chant qui offre une exploration vocale captivante où les enfants (6-13 ans) et les adolescents/adultes (15 ans et plus) développent leur talent musical à travers des harmonies et des performances collectives. Ce club est divisé en deux groupes avec d'un côté les enfants : (15-20 participants) et de l'autre les adolescents/adultes : (10-15 participants). On compte une séance de groupe par an et au moins deux représentations par an.



Le Club de Danse qui propose une immersion rythmique pour les passionnés, avec des groupes adaptés aux anciens membres et un nouveau groupe prêt à explorer des styles variés. Deux groupes sont actifs en 2024 (- de 15 ans et + de 15 ans) avec une vingtaine de participants par groupe. L'objectif est également de pouvoir présenter des spectacles chorégraphiés annuellement.

Le Club de Théâtre qui invite les enfants (moins de 13 ans) et les adolescents/adultes (15 ans et plus) à exprimer leur créativité à travers des ateliers ludiques et des mises en scène dynamiques. Les ateliers sont hebdomadaires avec une vingtaine de néo-acteurs/actrices qui vont présenter leurs performances une (adolescent) à trois (enfants) fois par an sous forme de spectacle.



Le Club Audiovisuel qui a démarré en 2023 sous l'impulsion d'Adelhamid GMARI, chargé de communication Solidarité Laïque Tunisie. Comme cet atelier a déjà deux ans, celles et ceux qui ont été formés en 2023 partagent leurs compétences avec d'autres jeunes arrivant via une démarche d'« apprentissage par pairs ». Ces jeunes sont également responsables de la couverture médiatique au sein d'Espace Farah. Le club fonctionne dorénavant de manière autonome, et les jeunes peuvent prendre contact avec le chargé de communication de SL Med en cas de besoin.



Le Club Scratch sur la programmation informatique qui se fait en collaboration avec association les petits citoyens. C'est un club éphémère et renouvelable qui a été mis en place à l'été 2024. Sur une période de trois mois, une vingtaine de jeunes de 8 ans à 15 ans bénéficient de deux séances par semaine.



Emblématique de l'Espace Farah, ce club existe depuis les débuts du tiers-lieu avec trois groupes de femmes adultes. Le Club a pris une nouvelle envergure début 2024, dans le cadre de programme "Education à vie ", avec un partenariat avec le ministère des affaires sociales qui prend en charge le contenu, le choix des formateurs et les paiements. Cela permet à l'Espace d'alléger ces contraintes et de renforcer un partenariat avec une institution nationale. L'Espace Farah deviendra certainement en 2025 un centre pilote de ce programme.

Le Club de Peinture est formé d'un petit groupe d'une dizaine de femmes adultes qui se retrouve mensuellement pour développer leur créativité d'illustration. Le Club ambitionne de mettre sur pied une exposition des tableaux au sein de la municipalité de Marsa en 2025.



Enfin, nouvellement créé, le Club Aerobic, exclusivement dédié aux femmes, a été créé sous l'impulsion des membres de l'Espace Farah qui voulait s'essayer à cette pratique sportive.

L'Espace Farah propose une diversité d'activités structurées, permettant aux jeunes et adultes d'explorer leurs passions dans un cadre soutenant leur développement personnel et artistique.

En revanche, une problématique de durabilité se pose : alors que les activités sont récurrentes, comment innover ? Et si on propose de nouvelles activités, comment être sûrs que ces activités correspondent aux besoins de la population ? A ce stade, nous aurions tendance à penser que la compréhension du territoire et les relations privilégiées avec la population cible suffisent à créer, presque naturellement, une cohérence et une adéquation entre l'offre et la demande d'actions. Cependant, comment en être certain ? Deux logiques d'intervention s'opposent sur cette question. D'un côté, Hamza B. propose des activités en fonction des intervenants qui lui proposent ou lui sont conseillés, à condition (1) qu'ils acceptent de participer à l'expérimentation de manière gratuite ou peu onéreuse et (2) après discussion avec quelques jeunes pour avoir leur avis. Cette stratégie d'intervention repose sur le fait que toutes les activités peuvent plaire à un certain public qui se déplacera à l'Espace Farah spécifiquement pour participer à l'activité. L'un des exemples les plus emblématiques est celui du kick-boxing, qui a pour objectif d'innover avec des actions sportives, qui attire des jeunes et qui opère un changement notable vers un autre type d'interventions. De l'autre côté, l'équipe de Solidarité Laïque Méditerranée se questionne sur la pertinence de certaines interventions par rapport au projet politique et social de l'Espace et de son ambition émancipatrice et innovante. Les reproches pourraient être résumés ainsi : les activités sont très classiques, l'Espace est une somme d'intervenants offrant une prestation de services et rien ne prouve que la programmation des activités soit une demande des bénéficiaires sur place. L'innovation devrait passer par une analyse profonde des besoins avec des interventions plus ciblées autour d'activités que personne d'autres ne proposent dans le Grand Tunis et des activités « traditionnelles » de l'Espace qui seraient animées directement par les jeunes ou l'équipe de l'Espace (sans prestation extérieure). Ce schisme autour de deux logiques d'intervention s'est matérialisé en juillet 2024 par le refus d'engager des dépenses pour les interventions de la part de la direction de Solidarité Laïque Méditerranée afin de pousser à une réflexion profonde et structurelle sur la démarche du Tiers-Lieu.

L'émergence relative d'une nouvelle thématique : la conscientisation politique

Le coordinateur a également l'ambition de positionner l'Espace Farah comme un espace de conscientisation sociale et politique pour les jeunes et de concertation avec les autorités publiques locales. L'Espace Farah pourrait être une structure de représentation du quartier, une référence sur les conditions de vie des habitants de Bhar Lazreg et d'échanges avec des acteurs de la vie politique. Pour cela, Hamza veut inviter des personnalités politiques locales ou nationales afin d'échanger avec la population. Face à un pouvoir politique central fort, il veut valoriser l'utilité sociale des associations et devenir un médiateur entre les besoins de la population et les politiques publiques centralisées ou déconcentrées de l'Etat. Les objectifs de cette nouvelle dimension peuvent être résumés en plusieurs points :

- 1- Créer un espace de dialogue entre les politiques et les habitants de Bhar Lazreg
- 2- Sensibiliser les habitants, notamment les jeunes, à la citoyenneté

- 3- Faire de la médiation entre l'Etat et la population pour une amélioration des conditions de vie du quartier, notamment en accompagnant les jeunes pour faciliter de leur accès à leurs droits (santé, infrastructures...) et ainsi éviter des manifestations violentes dans le quartier.
- 4- Gagner en crédibilité envers les habitants du quartier en faisant de l'Espace Farah un espace de libre expression .
- 5- Faire la promotion des Tiers-Lieu et de l'Espace Farah.

Dans ce cadre, le coordinateur de l'Espace a déjà invité le directeur général des relations avec la société civile auprès de la première ministre. Il avait rencontré le fonctionnaire lors de ces anciennes activités associatives (vaccination des migrants) et l'a invité à venir découvrir l'Espace Farah. Le DG a émis son souhait de créer des partenariats avec l'Espace Farah sur certaines thématiques (sports, alphabétisation, actions culturelles) et surtout, de dupliquer la démarche des tiers-lieux dans d'autres territoires. Dans la même optique, il a été à la rencontre du responsable du programme national d'alphabétisation lors d'un congrès pour faire découvrir l'Espace Farah. Ce dernier lui a promis un soutien pour les cours d'alphabétisation, qui sont chronophages pour l'Espace Farah.

La communication comme outil de création et d'émancipation

La communication virtuelle est symbolique des à la fois des liens entre Solidarité Laïque Méditerranée et la structure d'expérimentation sociale et culturelle de Bhar Lazreg mais également du mode d'intervention pédagogique du tiers lieu. En effet, Hamza souhaite séparer la communication de SL Méditerranée avec celle du Tiers-Lieu dans un double objectif de promotion de la singularité de l'Espace et d'apprentissage pour les bénéficiaires. En aucun cas, cette stratégie a une vocation de s'émanciper de l'association porteuse de la dynamique. C'est seulement un outil précieux au service des jeunes et des actions en cohésion avec SL Med comme le disait Hamza lors d'un entretien en mars 2024 : « *la communication revient de plus en plus à la nouvelle chargée de communication avec une stratégie claire : être encore plus autonome et indépendant au niveau de la communication.* »

Cette volonté se met en pratique avec le développement d'une chaîne Youtube propre à l'Espace Farah et en créant des contenus spécifiques les réseaux sociaux. Le coordinateur a la volonté qu'il y ait au moins une publication par jour sur les réseaux sociaux et veut créer des contenus variés et singuliers comme des vidéos sur les témoignages des parents lorsque leurs enfants rentrent d'une mission au Maroc en partenariat avec J2R ou des podcasts sur des parcours de vie des habitants du quartier (médecin, infirmier, artiste) pour inspirer les jeunes, intégrer les habitants dans l'Espace Farah et accompagner l'orientation professionnelle.

Comme le mode d'intervention est basé sur la confiance, Hamza laisse libre les jeunes sur la production du contenu après avoir décidé collectivement des axes de communication. Les jeunes sont « *précurseurs sur les réseaux sociaux, notamment sur Tik-Tok* ». Chaque réseau social a sa visée : Instagram et Tik-Tok pour la création de contenus, Facebook pour la communication officielle et l'annonce des évènements et des activités et X pour les annonces en relations avec des partenaires extérieurs.

Et comme la logique d'action est basée sur l'apprentissage, Hamza veut que les jeunes puissent être autonomes dans la production médiatique de l'Espace sur les réseaux sociaux. Pour cela, il met en place de stratégie de renforcement de capacités (formation, captation, diffusion et évaluation) en collaboration avec Abdelhamid Gmari, chargé de mission audiovisuel à Solidarité Laïque Méditerranée.

La communication a également un objectif de « faire sortir l'Espace de l'Espace ». La création et la diffusion de contenus permet d'informer et de sensibiliser les personnes qui ne viennent pas encore à l'Espace Farah pour montrer ce qu'il s'y passe. Il faut donner envie à d'autres jeunes de venir et ça fonctionne : certains viennent de plus loin que Bhar Lazreg pour participer aux activités (jusqu'à une heure de transport). De manière encore plus éloignée encore, la présentation de la stratégie de communication et de renforcement de capacités audio-visuelles de l'Espace Farah lors d'une rencontre avec le nouveau PCPA Mauritanie « Graines de Citoyenneté » a initié une collaboration avec de jeunes mauritaniens qui sont venus à l'Espace Farah pour découvrir la démarche des Tiers-Lieux « à la tunisienne » et pour se former aux compétences et outils audiovisuels en octobre 2024.

Une adhésion toujours plus importante des populations locales.

La présence dans le quartier est de plus en plus légitimée avec des activités en maternel, dans les écoles, dans le lycée. Selon les parents, leurs enfants sont plus sages, plus respectueux et plus épanouis à l'Espace Farah qu'à l'Ecole. Ils veulent que l'Espace Farah intervienne dans les écoles.

L'adhésion croissante des populations locales à l'Espace Farah témoigne d'un impact positif et d'une reconnaissance grandissante au sein de la communauté. La présence de l'Espace Farah dans le quartier s'est légitimée au fil du temps grâce à des activités diversifiées ciblant différents groupes d'âge, notamment en maternelle, dans les écoles primaires et au lycée.

Les témoignages des parents mettent en évidence les effets bénéfiques de l'Espace Farah sur le comportement et le bien-être de leurs enfants. Selon leurs témoignages, les enfants fréquentant l'Espace Farah font preuve de plus de sagesse, de respect et d'épanouissement par rapport à leur expérience à l'école. Cet impact positif incite les parents à souhaiter une intervention accrue de l'Espace Farah dans les établissements scolaires.

L'Espace Farah est devenu un acteur clé de la vie locale, contribuant activement à l'éducation, au développement social et à l'épanouissement des habitants du quartier. La légitimité de l'Espace Farah se manifeste à travers :

- La participation active des enfants et des jeunes à ses activités.
- La confiance et la reconnaissance des parents.
- La collaboration avec les écoles et les autres institutions locales.

Fort de son succès et de sa reconnaissance, l'Espace Farah envisage de développer davantage ses activités et son impact dans le quartier. Les perspectives d'avenir incluent :

- L'extension des interventions dans les écoles, en partenariat avec les équipes pédagogiques.

- La diversification des activités proposées pour répondre aux besoins et aux attentes des différents publics.
- Le renforcement des liens avec les autres acteurs locaux pour créer une synergie et une dynamique positive dans le quartier.

Les entretiens avec Mariem et Siwar, membres de l'Espace Farah, réalisées par Afef TALBI, ont permis de recueillir des informations précieuses sur les activités, l'impact et les perspectives d'avenir de l'association. Leurs témoignages mettent en lumière l'engagement et le dévouement de l'équipe (Hamza BOUAROUG et Hamza SOUIAI) de l'Espace Farah, ainsi que leur volonté de contribuer activement au développement social et à l'épanouissement des habitants du quartier.

Extraits de témoignages

Siwar : « Espace Farah joue un rôle essentiel dans le développement culturel et éducatif des jeunes Il serait bénéfique d'accroître sa visibilité et son rayonnement à travers plus d'initiatives communautaires ».

Mariem : “L’Espace Farah a un impact significatif sur le quartier en favorisant l’inclusion sociale et en offrant des opportunités éducatives et culturelles aux habitants. Nous sommes fiers de notre fonctionnement collaboratif et inclusif, qui permet à chacun de contribuer et de s’épanouir. Nous continuerons à innover et à nous adapter pour répondre aux besoins de notre communauté.”

L'Espace Farah est un acteur incontournable de la vie locale, dont l'impact positif est reconnu et apprécié par les populations. Son adhésion croissante auprès des habitants témoigne de sa légitimité et de sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes de la communauté.

A l'Espace Farah, une équipe qui s'élargit... dans une logique inclusive ! (Janvier-Juin 2024)

L'un des aspects les plus visibles du développement de l'Espace Farah est la création de deux emplois pour soutenir et accompagner l'essor des activités du Tiers-Lieu.

Tout d'abord, il est important de noter que ce choix est fait par la direction de Solidarité Laïque Méditerranée, sur la proposition du coordinateur de l'Espace, pour soutenir la gestion de l'Espace Farah. Ces recrutements ne sont pas dus, comme on pourrait l'imaginer, à une augmentation soudaine des activités qui serait consécutive d'une réponse à appel à projet qui aurait permis un financement de nouvelles ressources humaines pour l'Espace. L'embauche de deux assistants pour appuyer la gestion au quotidien du tiers-lieu et réalisé sur les fonds propres de l'association Solidarité Laïque Méditerranée. Cet engagement en faveur de l'Espace Farah est donc une décision stratégique majeure qui alimente le projet associatif et politique et qui démontre bien la volonté de Solidarité Laïque Méditerranée d'investir pour la pérennisation de cette organisation.

Ensuite, il faut revenir sur la démarche qui entoure la création de ces 2 nouveaux postes d'appui. Les personnes recrutées ne sont pas étrangères à la dynamique de l'Espace Farah. Elles n'ont pas été recrutées au travers d'un recrutement externe dans lequel on choisirait la personne la

plus qualifiée et la plus expérimentée pour remplir une fonction mais au travers d'un recrutement interne qui a pour essence le renforcement de compétences des jeunes. En effet, suite à la création de la confiance envers les jeunes et de la stratégie d'adhésion des jeunes à l'Espace Farah mise en place lors de la première année de lancement du projet (voir Chapitre 2), Hamza accompagne les jeunes à prendre des responsabilités au sein de l'Espace Farah dans un processus de renforcement global des compétences. Dans un premier temps, il a donné des responsabilités à un noyau de cinq jeunes qui souhaitait s'engager plus amplement dans l'organisation du Tiers-Lieu, sur l'organisation et la réalisation de certaines activités. Ensuite, il les a accompagnés pour qu'ils soient un appui à la gestion générale de l'Espace Farah, en leur montrant les missions de coordinateur de l'Espace Farah. Enfin, il a salarié deux jeunes de ce noyau dans une volonté de renforcer leurs compétences afin qu'ils puissent être à même de cogérer l'Espace et, notamment, d'être chargé de la gestion quotidienne du Tiers-Lieu. La sélection de ces deux personnes par rapport à d'autres s'est faite sur la motivation et la disponibilité de ces personnes, les autres étant trop impliqués dans leurs études pour participer plus amplement à l'Espace. Il est intéressant de noter que les deux animateurs de l'Espace ont deux profils bien distincts et que les missions qui leur sont assignées sont en relation avec leur parcours et leurs envies :

- Sarah, doctorante en sciences de la vie et de la terre et bénévole active qui anime les cours d'alphabétisation et a la responsabilité principale de la gestion administrative et financière des activités, de la gestion des adhésions et des paiements. Elle est en service civique à plein temps.
- Hamza SOUIAI, jeune du quartier qui n'a pas fait d'études, est l'assistant technique de l'Espace. C'est un « produit de l'Espace Farah » : un peu perdu quand il est arrivé, il s'est affirmé et a développé ses compétences autour de ce qu'il aime faire. Il a pris confiance en lui et a souhaité s'engager plus fortement dans l'Espace Farah. Même s'il n'écrivit pas les textes de publications, il s'occupe de la sonorisation de l'Espace, des réseaux sociaux et de valoriser les activités au travers de visuels. Il anime également le groupe « audiovisuel ».

Enfin, il faut analyser la logique inclusive au-delà des recrutements et du « noyau dur » engagé dans la gestion du tiers-lieu. Avec celles et ceux qui souhaitent s'engager, il leur donne des responsabilités et la gestion de certaines activités comme l'accueil d'un public lors d'un événement (AP du PCPA), les cours d'alphabétisation ou l'animation de clubs thématiques. Lors d'une mission, il a pu être observé sa méthode d'intervention pour renforcer les capacités des jeunes. Afin de préparer un événement, un petit groupe de jeunes se constitue autour d'Hamza pour organiser l'activité. Le coordinateur explique les objectifs de l'événement et les étapes à programmer et les tâches à réaliser pour le mener à bien. Lors de cette réunion, les jeunes partagent leurs idées pour l'événement et prennent collectivement des décisions. Hamza partage son expérience et ses compétences, puis, par la suite, suit les avancées du plan d'action lors de réunions quasi-quotidiennes et accompagne le groupe de jeunes. Cette méthode de renforcement de capacités permet aux jeunes d'être de plus en plus autonomes sur la conduite des activités et projets de l'Espace Farah tout en étant guidé par le coordinateur.

En résumé, la stratégie d'Hamza avec les jeunes est toujours basée sur la confiance, la responsabilisation et le renforcement de capacités. Cela transforme considérablement l'organisation de l'Espace Farah. Ce n'est plus Hamza qui fait tout : les jeunes se sont organisés en trois départements (audiovisuel, programmation et relations extérieures) et coordonne le Tiers-Lieu avec Hamza. Par ailleurs, il peut laisser les jeunes en autonomie dans l'Espace Farah, leur laissant ouvrir, animer, ranger et fermer le Tiers-Lieu. Cela permet d'avoir des activités de 17h à 19h, lorsque les jeunes sont plus disponibles, sans qu'Hamza soit présent.

Une ré-intégration de l'Espace Farah dans l'éco-système de Solidarité Laïque Méditerranée (Janvier – Juin 2024)

Nous avons observé, dans la partie consacrée à la première année post-création de l'Espace Farah, que le coordinateur de l'Espace Farah était esseulé, assumant seul les missions d'animation, de coordination et de gouvernance du tiers-lieu, et isolé dans l'éco-système cloisonné à Solidarité Laïque Méditerranée. Même s'il n'est pas tout à fait possible de dire que l'Espace Farah et l'association SL Med constituent un ensemble avec des missions parfaitement lisibles et partagées et une communication parfaite et vertueuse entre les deux entités, une démarche de répartition claire des rôles et des responsabilités pour créer des dynamiques et améliorer l'organisation du travail se met en place. Cette nouvelle méthode d'organisation du travail est amorcée à la faveur d'un changement de direction de l'association avec une prise de poste provisoire d'Helmi Hosni, en tant que directeur par intérim. Helmi Hosni connaît bien l'association pour avoir assuré le poste de responsable administratif et financier depuis le début du programme concerté pluri-acteurs. Son changement de statut lui donne pour mission d'améliorer l'organisation du travail, de recréer de la confiance entre les équipes et de créer des synergies pour une meilleure stratégie d'implémentation des projets en Méditerranée. Dans ces fonctions, il est soutenu par Muriel Lion, responsable des programmes méditerranéens à Solidarité Laïque. Ainsi, Helmi Hosni arrive avec un management nouveau qui va permettre le développement d'une dynamique fructueuse pour l'Espace.

Nous pouvons résumer la nouvelle organisation du travail et la répartition comme il suit :

- La direction de Solidarité Laïque : entre janvier et juillet 2024, les relations se sont considérablement améliorées avec le changement de direction et la nomination d'Helmi Hosni au poste de directeur par intérim. Hamza a vraiment l'impression de faire équipe avec SL Med, il est affirmé dans sa fonction de coordinateur par la direction et se sent libre de proposer des innovations. Par ailleurs, une stratégie collective se met en place pour développer le Tiers Lieu avec une ligne politique discutée et des axes validés de manière concertée. Par exemple, les partenariats sont discutés collectivement en réunion d'équipe sur initiative de chacune des parties. Les partenariats sont ensuite élaborés et suivis par le siège de Solidarité Laïque Méditerranée mais des communications et des actions sont faites avec le terrain (cf. partie partenariats).
- La coordination du Tiers-Lieu : Hamza a la responsabilité entière de l'Espace Farah : il coordonne toujours le suivi des activités, le suivi administratif et financier de la structure (prestations, salaires) et l'adhésion des membres. Il assume d'être moins souvent à l'Espace Farah, plus loin de la gestion quotidienne du Tiers Lieu pour se concentrer sur

des activités de développement et de partenariat. Il « pilote » l’activité, réussit à déléguer des activités à ses salariés et aux jeunes de l’Espace et s’occupe de plus en plus du développement. Il veut s’occuper de ce qui est nouveau : des axes innovants à construire et des partenariats. Ainsi, il assure le positionnement de l’Espace Farah dans le quartier (liens avec la maison des jeunes, les écoles, la municipalité), veut être un soutien complémentaire à l’école (activités artistiques et culturelles, soutien scolaire, bibliothèque, etc.) et veut valoriser l’expérience du Tiers-Lieu hors de l’Espace (relations avec les pouvoirs publics centraux, événements à l’Institut Français de Tunis). Il a même pu bénéficier d’un parcours de formation sur le leadership et la programmation stratégique qui l’a aidé à préciser sa vision pour développer une méthode d’intervention pour des activités plus impactantes et efficaces. Le contre-coup de ce travail est une charge de travail et une charge mentale plus significative due à une nécessité d’anticipation forte.

- Les jeunes : Ce sont le moteur de l’Espace Farah au quotidien. De bénéficiaires de l’action, ils sont devenus acteurs et, pour certains, co-gestionnaires de l’Espace Farah. Même si Hamza garde la totale responsabilité du site, ils s’occupent de la gestion quotidienne des activités : ouverture et fermeture, programmation des activités, animation de certains ateliers d’alphabétisation et accompagnement des groupes thématiques (musique, chant, théâtre), accueil des nouveaux arrivants et même présentation de l’Espace Farah lors d’événements publics. Ils sont autonomes dans leurs actions. Ainsi, alors qu’Hamza développe la nouveauté, elles et eux assurent la continuité de l’action au quotidien.

Un développement des partenariats avec l’Espace Farah

Depuis le début de l’année, l’Espace Farah (EF) a su consolider et diversifier ses partenariats à travers plusieurs initiatives locales et internationales. L’un des moments forts a été le partenariat avec l’Institut français de Tunisie (IFT). Le 22 mars 2024, un grand spectacle y a été présenté, fruit d’un travail rigoureux de répétitions visant à éviter les temps morts et à offrir une production à la fois professionnelle et percutante. La pièce principale, développée par l’atelier théâtre de l’AP, d’une durée de 45 minutes, a réuni entre 15 et 25 jeunes, avec parfois l’intégration de participants extérieurs comme des parents. L’objectif est clair : proposer un spectacle de qualité susceptible de tourner dans d’autres lieux culturels.

Dans la continuité de ce partenariat artistique, les jeunes impliqués dans le projet ont également mené, entre avril et mai, une action de création graphique dans l’enceinte de l’IFT. Munis de bombes de peinture, ils ont laissé libre cours à leur expression à travers des tags et graffitis, contribuant à une appropriation artistique de l’espace et à une valorisation de leur créativité.

Le développement de partenariats à l’EF ne s’est pas limité à l’IFT. Le 7 mars 2024, une rencontre fortuite avec une représentante de l’ambassade des Pays-Bas, lors d’un événement à l’IFT, a ouvert la voie à une nouvelle collaboration. Cette première prise de contact, bien que non planifiée, a débouché sur une invitation à visiter l’Espace Farah pendant le ramadan. Cette visite, organisée le 4 avril à l’occasion d’un iftar, a rassemblé l’ambassadrice, deux

représentantes de l'ambassade, ainsi que des membres du voisinage qui ont activement participé en préparant le repas pour les invités.

Au-delà du symbole, cette visite a été l'occasion de valoriser le travail accompli à l'EF. Helmi HOSNI a assuré la coordination du partenariat tandis que a veillé à mettre en lumière les spécificités de l'espace. Bien que non protocolaire, cette rencontre a nécessité un travail de préparation important, notamment en matière de sécurité, en collaboration avec la police nationale. De nouvelles procédures ont été mises en place, renforçant ainsi les capacités organisationnelles de l'équipe en matière d'accueil d'événements d'envergure.

L'EF est également impliqué dans un projet de cours d'alphabétisation en partenariat avec SL, le ministère des Affaires sociales et le centre des réfugiés. Ces cours débuteront le 15 septembre 2024 et marquent une ouverture vers de nouveaux publics. En effet, ils ne seront plus exclusivement destinés aux femmes âgées, mais s'adresseront également aux migrants subsahariens. L'EF devient à cette occasion un centre labellisé. Les enseignants ainsi que le matériel pédagogique sont pris en charge, et des plages horaires spécifiques seront aménagées pour accueillir ces formations. L'enjeu est de taille : favoriser l'apprentissage, renforcer l'autonomie et restaurer la confiance en soi de femmes et d'hommes à travers l'accès à la lecture et à l'écriture.

D'un point de vue politique, l'Espace Farah tisse des liens réguliers avec les institutions. Si les relations avec les ministères se font davantage via SL, il existe une volonté manifeste de la part des autorités de soutenir et de reproduire le modèle des Tiers Lieux. Toutefois, malgré l'intérêt affiché, les soutiens concrets tardent à se matérialiser. Pour pallier cette inertie, l'équipe de l'EF tente d'attirer régulièrement des représentants d'ambassades ou des responsables publics tunisiens, avec l'objectif d'organiser au moins une visite institutionnelle par mois.

Enfin, le développement des partenariats passe également par une stratégie d'ancrage local. L'Espace Farah souhaite tisser des liens avec les établissements scolaires proches ainsi qu'avec les maisons de jeunes. Cette dynamique de proximité vise à renforcer la visibilité de l'EF, à en faire un espace ressource reconnu, comme en témoigne déjà son partenariat avec le ministère des Affaires sociales. L'approche partenariale de l'Espace est ainsi à la fois pragmatique, inclusive et tournée vers l'avenir.

Une volontaire qui a du mal à trouver sa place (Juin – Août 2024)

Julie est une jeune volontaire de solidarité internationale (VSI) arrivée en juin 2024 à l'Espace Farah pour soutenir les activités du tiers-lieu. Son objectif personnel et professionnel est clair : sortir d'un travail purement administratif pour être directement en contact avec le terrain, avec des bénéficiaires, œuvrer dans l'animation au service d'une mission culturelle. En effet, ancienne chargée de projet avec une dimension administratif et financier très forte pour le FONJEP, elle a l'envie de développer ses compétences sous une forme plus impactante. Elle le fait d'ailleurs savoir à l'équipe de coordination de Solidarité Laïque de manière très claire : elle décline une première fois l'offre de volontariat car elle la juge « trop administrative » avec des tâches de d'appui à la coordination, de recherche de financement et de communication. En concertation avec Muriel LION, ses missions sont donc revues vers une plus grande hybridation coordination/animation.

En arrivant à l'Espace Farah le 17 juin 2024, l'accueil n'est pas adapté car Hamza est en mission au Sénégal. Elle découvre seule le lieu qu'elle trouve beau avec une disposition dynamique de l'espace. Très vite, elle va se rendre compte que sa mission est impossible à réaliser, pour trois raisons principales.

Tout d'abord, la réalité de sa mission ne correspond pas à ce qui a été négociée avec l'association, et donc à ses aspirations personnelles et professionnelles. L'équipe de Solidarité Laïque Méditerranée lui demande de ranger des dossiers dans le Google Drive et de gérer des procédures administratives. Elle comprend qu'on l'a embauché « pour faire le travail qu'Hamza ne voulait pas faire ».

Un deuxième facteur de démotivation est le blocage entre l'équipe de coordination de Solidarité Laïque Méditerranée et le coordinateur de l'Espace Farah. En effet, pendant la période estivale, Helmi HOSNI, directeur par intérim de Solidarité Laïque Méditerranée a décidé unilatéralement de ne plus faire engager des prestations payantes pour les animations dans le tiers-lieu. Cela a surtout pour objectif de faire réfléchir Hamza sur l'organisation et la structuration des actions dans l'Espace afin d'imaginer des prestations moins couteuses, de se focaliser sur des ateliers gratuits et/ou auto-gérés par les bénéficiaires, notamment les jeunes. Or, à cette époque, l'animation des actions de l'Espace Farah repose quasiment entièrement sur ces prestations externes. Ainsi, pendant la durée du volontariat de Julie, « il ne se passait rien [...]. Même le groupe de jeunes investis dans l'Espace ne venait plus. » Cette contrainte à la réflexion par une décision radicale n'a pas créé de changements en profondeur mais démontre bien une conflictualité significative entre l'association et le tiers-lieu. On reproche à Hamza un manque de rigueur et de sérieux dans la gestion de l'organisation, Hamza reproche à l'équipe de coordination une imposition des normes et des procédures trop importantes. Ainsi, Julie trouve que SL Med a eu une stratégie très descendante dans une atmosphère avec beaucoup de tensions, même si elle confirme que Sirine essaye d'accompagner Hamza et de faciliter les relations. Julie comprend vite que son travail consiste finalement surtout à faire de la médiation entre Hamza et la direction.

La dernière et principale raison d'un volontariat de solidarité internationale qui n'a pas tenu ses promesses réside dans la posture et l'attitude d'Hamza. En arrivant, Julie explique qu'Hamza a beaucoup de projets et de volontés pour développer le tiers-lieu. Lors d'un entretien en septembre 2024, en revenant sur sa courte expérience avec émotions, elle explique qu'il est très difficile de travailler avec Hamza. Elle exprime « qu'il se comporte comme un patron » et qu'il ne tient pas ses engagements : « *il se désengage mais il contrôle tout. Il ne laisse pas les autres personnes s'investir. [...] Il dit qu'il s'occupe de dossiers, ne les traitent pas et ce n'est jamais sa faute. [...] Il veut faire que ce qu'il aime, il ne veut pas faire d'administratif ou de financier.* » Pour en savoir davantage, elle rencontre Ana, une ancienne volontaire en service civique (8 mois) à l'Espace Farah qui lui explique que, pour elle aussi, ça ne s'est pas bien passé. Ana dit qu'elle faisait tout à sa place : elle montait, gérait et évaluait des activités en toute autonomie pour ne pas avoir à faire à Hamza. Cette discussion avec Ana a permis à Julie d'échanger sur les problèmes et se rendre compte qu'ils étaient récurrents. Ces témoignages révèlent une problématique de leadership au niveau du tiers-lieu : Comment déléguer des compétences ? Comment faire confiance à des personnes extérieures qui interviennent quotidiennement dans

la coordination, domaine réservé et exclusif d'Hamza ? Comment créer une forme de management positif, inclusif et coopératif au sein d'un tiers-lieu ?

Au final, face à une mission qui ne lui convenait pas, dans une atmosphère tendue et sous un management oppressant, Julie a décidé d'arrêter son volontariat et est partie du jour au lendemain en août 2024.

Une rationalisation du mode de gestion pleine d'obstacles (Juin – Novembre 2024).

Depuis juin 2024, la direction de Solidarité Laïque Méditerranée décide d'un changement dans l'organisation du travail concernant l'Espace Farah. En plus d'avoir renforcé l'équipe de l'Espace Farah avec l'arrivée d'une volontaire en service civique (VSI), l'équipe recrute Sirine au poste de Coordinatrice suivi-évaluation, redevabilité et capitalisation. Sirine est une personne connue et reconnue au sein de l'équipe : elle a été successivement coordinatrice du pôle Démocratie Participative et Locale au sein du PCPA puis salariée à Solidarité Laïque pour accompagner le développement d'une antenne de l'association à Marseille et soutenir les actions des programmes méditerranéens de Solidarité Laïque dont J2R et le PCPA. Elle connaît donc très bien l'association le programme et les membres de l'équipe et est opérationnelle rapidement. Ses missions peuvent être résumées ainsi : assurer la qualité des rendus des actions, s'assurer que tous les projets vont vers les mêmes objectifs, animer des axes de transférabilité, créer des passerelles entre les interventions de Solidarité Laïque en Méditerranée et faire que la pérennisation tant souhaitée se réalise dans la pratique.

Concernant l'Espace Farah, Sirine intervient donc dans une logique d'appui au développement de l'Espace afin de développer de nouvelles actions (cf. parties sur les thématiques), de renforcer l'équipe SL Med dans l'Espace Farah, d'être l'intermédiaire entre l'Espace et les autres collègues de SL Med, de créer plus de liens entre les activités du PCPA et de J2R et l'Espace Farah et, surtout dans ce premier temps, de travailler avec Hamza sur la collecte et la remontée d'informations.

Dans la pratique, sa première priorité de travail à l'Espace Farah a été de faire comprendre la place de chacun dans l'institution. En arrivant, elle déplore qu'il y ait « *un chaos total au niveau de la compréhension des postes de chacun et de chacune* ». Cela est un effet direct des différents changements de positions au sein de l'association. Après le départ d'Ilyes au poste de direction, la construction d'un collectif et la reconstruction de la confiance a été une urgence. A ce moment-là, début 2024, toute l'équipe était soudée et tout le monde s'est senti proche d'Helmi HOSNI qui a repris provisoirement la direction jusqu'en août 2024. Il y avait beaucoup d'affecte après la crise ce qui a enrichi l'équipe et lui a permis de retrouver une direction et un sens commun. Néanmoins, l'une des conséquences de cette situation a été que tout le monde s'occupe de tout, à un avis sur tout et prend la décision collectivement. Le retour à une situation normale s'est révélé complexe. En effet, quand Helmi HOSNI, en tant que directeur par interim de SL Med, prend des décisions jugées mauvaises pour certaines personnes de l'équipe, elles sont critiquées et attaquées au nom d'une gouvernance partagée. Par exemple, mi-2024, lorsqu'Helmi HOSNI prend la décision de diminuer les perdiems sur des fondements financiers, ses collègues ne sont pas d'accords parce qu'ils disent que c'est une décision qui devrait être

collective. Une autre illustration est le refus d'engager de nouvelles dépenses pour des prestations externes pour l'Espace Farah.

Sirine a ainsi pour mission de réinstaurer un lien professionnel entre les membres de l'équipe, dont avec Hamza. Un travail de déconstruction et de pédagogie est nécessaire pour faire comprendre les décisions de la direction et de la coordination afin qu'elles ne soient pas prises pour des injonctions ou une volonté de tout contrôler. Lors de sa prise de poste, Sirine a expliqué sa fonction et ses nouvelles missions ainsi que les relations professionnelles qu'ils entretiendraient. Elle a bien différencié ce qui doit relever du travail d'Helmi HOSNI en tant que directeur par intérim, du sien et de celui d'Hamza. Elle lui a notamment fait comprendre qu'il a des injonctions de la part de l'AFD, notamment concernant le reporting, ainsi que des décisions institutionnelles, budgétaires, politiques ou de projet de l'Espace, auxquels il devra participer et appliquer. Sirine, Julie et Hamza ont travaillé de nombreuses fois ensemble pour bien cadrer les demandes et les exigences en les liant avec exemples concrets du quotidien de l'Espace.

Une deuxième priorité est la création de liens plus étroits entre SL Med et l'Espace Farah. En effet, selon Sirine, pour schématiser la situation à son arrivée : « *Les personnes qui sont à SL n'ont aucune idée de ce qui se passe à l'Espace et vice versa alors que tout le monde travaille pour le PCPA.* » Il co-existe deux cultures différentes à Solidarité Laïque Méditerranée : celle des gestionnaires de projets et des responsables administratifs et financiers et celle de l'éducation populaire et de l'animation. C'est deux cultures ne sont pas opposées mais rencontrent des difficultés à co-habiter ensemble dans un même espace. Pour les réunir, Sirine dispose de plusieurs moyens :

- Faire participer l'équipe de l'Espace Farah et l'inclure dans l'écriture du rapport. Elle l'accompagne dans la compréhension d'une NiONG et lui montre où se situe l'Espace Farah.
- Renforcer le lien de certains collègues et leur contribution à l'Espace. Par exemple, faire en sorte que les salariés qui s'occupent de la comptabilité aillent à l'Espace et, d'un autre côté, que Hamza puisse comprendre la finance de l'Espace ou encore que les collègues de Solidarité Laïque propose des actions pour animer l'Espace comme de la sensibilisation ou de la communication afin que chacun puisse s'approprier les activités et que l'Espace ne soit pas représenté uniquement par Hamza. Il faut fluidifier les relations pour avoir naturellement des activités de SL Med à l'Espace Farah.
- Intégrer l'équipe de l'Espace Farah à l'ensemble du processus de pérennisation et pas seulement pour l'Espace, afin qu'ils soient en capacité de faire des liens et des propositions concrètes pour l'avenir de SL Med.
- Travailler collectivement sur des outils et des indicateurs pour harmoniser les procédures à SL Med.

A travers cette stratégie, l'objectif est bien de replacer Hamza et l'équipe de l'Espace Farah dans l'éco-système SL Med. Cela paraît un travail monumental pour les salariés de SL Med mais l'ambition est que, petit à petit, par la pratique, chacun soit en capacité de proposer des idées innovantes pour le tiers-lieu.

La troisième priorité est l'élaboration d'outils pour formaliser le travail et professionnaliser les salariés. En effet, le constat est partagé par l'ensemble des salariés : la remontée d'informations est défaillante de part et d'autre. Cela freine Hamza dans le développement des actions car il propose des projets intéressants et pertinents mais n'arrive pas à les faire remonter à cause d'un manque de rigueur dans la formulation des idées. Comme le rappelle Sirine : « *Ce n'est pas en discutant autour d'un café qu'un projet devient une réalité.* ». Néanmoins, le passage du non formel à la formalisation et à la documentation est complexe. Pour l'appuyer, Sirine va à l'Espace, explicite les idées (qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?) et lui propose un modèle d'instrument (résumé de l'action, contexte, problématique, enjeux stratégiques, objectifs, déroulement, résultats, partenaires financiers, budget, fruit du projet). Ils font un premier document, ils reviennent avec des commentaires qu'ils alimentent sous forme de questions/réponses. La construction des outils se fait donc de manière concertée et itérative. A l'été 2024, l'apport de Julie a été important pour faciliter la rédaction des idées. Ces outils sont maintenant construits et sont des instruments d'aide à la décision. Par exemple, un outil de planification mensuels avec un tableur donne tous les éléments de déroulement et de préparation d'une activité. Ce document permet de faire un bilan sur les actions et de prendre des décisions justifiées et comprises par tous comme la mise en stand-by de deux clubs car leur pertinence et leur utilité ne sont pas précisément expliquées. Un autre exemple est la vérification des associations venant dans l'Espace afin de mettre en place un processus de validation de ces dernières car, avant cela, il n'y a pas de suivi des demandes et des actions des associations intervenantes à l'Espace.

Ainsi, cette priorité a un double objectif : la documentation des actions pour le développement de l'Espace afin qu'Hamza ne se sente plus limiter dans ses projets et l'amélioration de ses compétences en termes de gestion et de coordination dans une visé de professionnalisation.

L'arrivée de Sirine et ses propositions de formalisation d'outils ne se font pas sans résistance, ou plutôt sans une certaine forme d'inquiétude. En effet, Hamza a eu l'impression qu'on le dépossédait de son outil de travail et qu'on le submerge de travail, d'un travail qu'il n'était pas amené à faire avant. Il se demandait : « Pourquoi Sirine nous demande des comptes-rendus ? Pourquoi elle nous demande de faire des points réguliers ? ». Il a eu le sentiment que SL Med souhaitait contrôler et évaluer son travail et imposer ses projets avec une nouvelle personne intermédiaire (et hiérarchiquement au-dessus) entre la direction et les salariés. Sa mission et ses fonctions sont assez incomprises par une partie des salariés de SL Med et est accusée de s'ingérer dans toutes les tâches. A souligner que l'arrivée de Sirine est concomitant avec le blocage de la direction des prestations payantes à l'Espace Farah et d'un climat social tendu dans l'association. Comprenant que la situation peut se tendre rapidement, Sirine essaye de désamorcer une potentielle crise en accompagnant un maximum la démarche sur le terrain, à l'Espace Farah, en créant des espaces de discussions et d'échanges pour éviter un cumul de frustrations et de non-dits et en explicitant sa position son rôle et ses missions. Après quelques mois, le bilan est plutôt positif : la situation s'est apaisée, les outils sont adaptés et acceptés par tous et l'Espace Farah a entamé une démarche facilitant la pérennisation de ses activités.

D'ailleurs, lors d'un entretien en novembre 2024, Hamza explique qu'il n'a plus qu'un rôle de gestion et que les décisions stratégiques sont prises par Sirine en concertation avec Auray et

Muriel. Pour lui, c'est mieux, « c'est plus confortable » avec ce nouveau cadrage dans lequel chacun connaît ses missions et où il n'est pas en responsabilité. Il admet tout de même que ça freine un peu l'exécution des activités car certaines décisions doivent être prises dans l'urgence mais il est globalement satisfait.

Vers une gouvernance des jeunes ? (Janvier – décembre 2024)

La gouvernance de l'Espace Farah est toujours une question en suspens. Pour l'ensemble des acteurs rencontrés, la mise en place d'une instance de gouvernance telle qu'un Comité de pilotage (COPIL) pluri-acteurs est une véritable nécessité. Il est d'autant plus étonnant qu'il n'y en ait pas que SL Med est habituée aux pratiques multi-acteurs, est favorable aux formes de gouvernance partagée et que ça participerait à la pérennisation. L'identification précise des membres de ce COPIL n'est pas définie collectivement mais elle devrait au moins inclure des personnes actives et intéressée pour développer la dynamique au sein du PCPA ainsi que des parents et des jeunes pour travailler sur la programmation et proposer de nouvelles activités (sport pour les femmes, club écolo-scientifique, ect.).

Néanmoins, Solidarité Laïque Méditerranée accompagne les jeunes à construire une association pour appuyer l'Espace Farah. Cette association en devenir s'appelle Baz'Art. Elle est composée de jeunes et fait partie de la stratégie de sortie de Solidarité Laïque Méditerranée à l'Espace Farah. Dans un premier temps, cette association doit permettre de soutenir le projet social et politique de l'Espace Farah, de promouvoir les enjeux sociaux et économiques dans le quartier et développer des activités innovantes telles qu'un festival dans l'arrondissement. Elle doit se doter de moyens et aller chercher des micro-financements pour de petites activités. A terme, d'ici 5 ans, cette association composée de jeunes devra être en mesure de reprendre la gestion complète de l'Espace Farah pendant que Solidarité Laïque essaime la démarche des Tiers-Lieux dans d'autres gouvernorats. Pour ce faire, Solidarité Laïque souhaite mettre en place un système de cogestion avec Baz'Art sur trois ans avec une passation longue pour donner la légitimité aux jeunes pour représenter l'Espace, les faire connaître à toutes les parties prenantes et renforcer leurs capacités en gestion associative et d'activités. La formalisation des outils participe à cette dynamique de transmission. La montée en compétences, le mentorat d'expériences et la délégation de responsabilités au petit Hamza pour en faire le futur coordinateur également. Cependant, à l'automne 2024, la demande de création d'association a été refusée à cause du contexte politique et électoral. Le dossier va être renforcé et renvoyé avec l'intégration des parents pour une meilleure représentativité et de meilleures chances d'acceptation du dossier.

Un modèle économique toujours en questionnement (Janvier – décembre 2024)

Le modèle économique de l'Espace Farah est toujours en construction. Hamza a des pistes pour construire le financement du Tiers-Lieu mais a besoin d'un soutien sur cette question pour que l'organisation soit durable post-PCPA. Lors des entretiens, il développe tout de même quelques axes de durabilité économique du tiers-lieu :

- Diminuer les charges par une mutualisation des activités et une minimisation des charges.

- Développer des petites activités génératrices de revenus pour l'Espace par la vente de biens ou de services développés dans le tiers-lieu comme les tableaux, la musique, une pièce de théâtre, la danse, le chant ou encore la monétarisation des contenus sur les réseaux sociaux lorsque celui-ci sera suivi. Hamza souhaite que toute activité ait « un livrable » qui puisse être vendu.
- Créer de nouvelles activités payantes comme un centre de formation, une entreprise partagée, un cinéma éphémère, des activités péri-scolaires ou un espace de co-working au sein du Tiers-Lieu.
- Faire payer les demandes de prestations et de location de l'Espace par des associations extérieures.
- Répondre à des appels à projets de bailleurs de fonds internationaux pour continuer à développer les activités de l'Espace.
- Poursuivre la valorisation de l'Espace Farah « hors les murs » pour attirer de possibles bailleurs privés, des sponsors ou des donations pour des activités ponctuelles (événements) ou des partenariats locaux (restaurants, etc.).
- Demander des subventions de fonctionnement aux pouvoirs publics.

Le principal enjeu autour du modèle économique est que, en l'état, aucune activité ne peut être payante au sein du tiers-lieu. En effet, le bâtiment de l'Espace appartient un propriétaire privé qui l'a loué à la mairie de La Marsa qui le met à la disposition de Solidarité Laïque Méditerranée. L'association a un bail qui ne lui permet pas, dans les règles de contractualisation, de faire des prestations payantes. Certaines prestations mineures ont été réalisées mais il y a trop de risques de développer des Activités Génératrices de Revenus (AGR) dans l'Espace. Il y a un dilemme insurmontable entre le projet politique (développer des actions pour rendre autonome la structure) et la réalité du terrain (contrat pour des actions non-économiques). Pour pérenniser l'Espace, il faut donc soit que la Marsa mette à disposition intégrale le lieu (revoir le contrat), soit louer directement l'Espace Farah avec le propriétaire (faire des activités payantes).

Avant de se projeter si loin, il semble également nécessaire de rendre plus transparent le budget de l'Espace Farah et accompagner Hamza dans la compréhension et la construction budgétaire. En effet, lors de la période estivale, le blocage de la direction des prestations payantes est essentiellement dû à un problème de communication et de compréhension mutuelle. D'un côté, Helmi a souhaité enlever des consultants pour des raisons financières sous prétexte que « tout le monde peut animer l'Espace avec des consultants ». De l'autre côté, Hamza ne comprend pas les coupes budgétaires parce que « rien ne coûte cher » et qu'il essaye de ne pas trop dépenser. Cependant, Hamza n'a aucune visibilité sur le budget et explique qu'il « est difficile de dire qu'on n'a pas d'argent pour faire ceci ou ça alors qu'on essaye de faire avec le minimum. » L'une des solutions est donc de faire monter Hamza en compétences sur les questions financières et comptables pour avoir une compréhension commune des enjeux budgétaires de l'Espace Farah.

Conclusion

L'expérience de l'Espace Farah, telle que restituée dans ce rapport de capitalisation, révèle une dynamique singulière, riche et profondément ancrée dans le tissu social et citoyen tunisien. Pensé dès le départ comme un tiers-lieu hybride, à la fois espace de formation, de mobilisation, de création et de débat, l'Espace Farah est devenu, au fil des années, un catalyseur d'engagement et un foyer d'expérimentation pour des formes renouvelées de participation citoyenne.

Cette initiative s'inscrit dans un contexte post-révolutionnaire où les aspirations démocratiques se heurtent à des réalités socioéconomiques complexes, à une crise de confiance envers les institutions et à une jeunesse en quête de repères et d'espaces d'expression. En ce sens, l'Espace Farah n'a pas été simplement un projet parmi d'autres, mais une réponse structurante et évolutive à des besoins identifiés de manière participative, notamment par les acteurs du Programme Concerté Pluri-Acteurs (PCPA) "Soyons Actifs/Actives".

Au cours des différentes phases de son existence, l'Espace Farah s'est construit autour d'une logique d'empowerment collectif, favorisant l'autonomisation des jeunes, la coopération interassociative et la co-construction d'initiatives.

L'un des apports majeurs de cette expérience réside dans sa capacité à faire vivre une citoyenneté active au quotidien. Non pas une citoyenneté formelle ou réduite aux processus électoraux, mais une citoyenneté ancrée dans les territoires et dans les pratiques. Cela se traduit par l'organisation d'ateliers participatifs, de formations à la vie associative, de cycles de débats, de forums locaux, de créations artistiques et d'accompagnements de projets. Ces activités ont renforcé les capacités d'agir des participants tout en consolidant des liens de confiance indispensables à toute dynamique collective.

Ce rapport met également en lumière les défis structurels rencontrés par l'Espace Farah : difficile lisibilité financière, complexité du modèle de gouvernance, articulation parfois délicate entre les équipes. Ces tensions, loin de fragiliser l'expérience, ont permis des ajustements successifs, révélant une grande agilité dans la conduite du projet. Elles invitent cependant à penser la soutenabilité de ce type d'initiative sur le long terme, au-delà de la seule logique de projet.

Parmi les enseignements clés, on peut relever l'importance de disposer d'un espace physique accessible, ouvert, modulable, qui favorise la rencontre, la confiance et la créativité. Dans un contexte urbain souvent fragmenté et marqué par la précarité, ce type de lieu joue un rôle crucial pour retisser du lien social. L'appropriation progressive de l'espace par les jeunes et les femmes est apparue comme un processus décisif : au fil du temps, l'Espace Farah est devenu leur lieu, un espace "à soi" où chacun·e peut apprendre, s'exprimer, créer et débattre sans crainte de jugement.

Un autre apport fondamental tient à la méthodologie de l'accompagnement. Loin d'un modèle descendant ou prescriptif, l'équipe d'animation a fait le pari de la co-construction, de l'écoute active, de la valorisation des savoirs des participant·es et de l'expérimentation. Cette posture a

favorisé une dynamique d'apprentissage collectif, de transmission interâge et de montée en compétences progressives, tant sur le plan individuel que collectif.

Toutefois, l'expérience révèle aussi certaines limites. La difficulté à garantir une pérennité financière et une stabilisation des ressources humaines interroge la viabilité du modèle. Le passage d'un lieu expérimental à une structure plus institutionnalisée soulève des tensions sur les choix stratégiques : comment préserver l'horizontalité, l'ouverture et la flexibilité dans un cadre plus structuré ? Comment éviter l'épuisement des équipes face à une augmentation des tâches administratives au profit des activités ? Comment assurer une gouvernance réellement partagée dans un contexte de fin de PCPA où les temporalités et les visions des acteurs divergent ?

En réponse à ces interrogations, plusieurs pistes de réflexion et de recommandation émergent de la capitalisation :

1. **Clarifier le projet politique** du lieu à chaque étape de son évolution, en impliquant l'ensemble des parties prenantes. Cela suppose un travail régulier de formulation, de débat, d'évaluation critique et d'actualisation du sens donné à l'action collective.
2. **Renforcer les alliances territoriales**, notamment avec les collectivités locales, les structures culturelles, les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les mouvements sociaux. Une meilleure inscription dans l'écosystème local est un levier de légitimation et de résilience.
3. **Diversifier les sources de financement**, en combinant subventions, partenariats, autofinancement et appels à dons. L'enjeu n'est pas tant la rentabilité que la capacité à garder une marge d'autonomie stratégique.
4. **Expérimenter des formes innovantes de gouvernance**, plus horizontales et inclusives, tout en assurant l'efficacité opérationnelle. Cela peut passer par des chartes collectives, des instances tournantes, des binômes de pilotage, ou des dispositifs de facilitation externe.
5. **Capitaliser en continu**, documenter les pratiques, partager les outils, favoriser les échanges d'expérience avec d'autres tiers-lieux, en Tunisie et ailleurs. La capitalisation ne doit pas être une démarche ponctuelle mais un mode de fonctionnement structurant.

Enfin, cette expérience tunisienne trouve des résonances dans d'autres contextes euro-méditerranéens. Les enjeux de participation, d'émancipation, d'espace partagé, d'éducation populaire et d'innovation démocratique traversent les sociétés du Nord et du Sud. L'Espace Farah a ainsi vocation à devenir une source d'inspiration pour d'autres expériences, tout en poursuivant son enracinement local. Il illustre à sa manière ce que pourrait être une démocratie vécue, ancrée dans les pratiques et nourrie par l'engagement citoyen.

En conclusion, l'expérience de l'Espace Farah nous enseigne qu'il est possible, même dans des contextes incertains, de créer des espaces porteurs de transformation, de solidarité et de liberté. Ces espaces ne sont pas des solutions miracles, mais des laboratoires du possible. Ils ont besoin de soutien, de reconnaissance, de ressources mais aussi de temps, de co-construction et de

confiance. Les actrices et acteurs de l'Espace Farah ont su démontrer qu'un autre rapport à la citoyenneté est possible à travers des échanges de pratiques horizontaux, des ateliers toujours plus créatifs et une véritable construction de la solidarité pour plus de liberté. C'est là, peut-être, sa plus grande réussite.

