

Modèles économiques des tiers-lieux

Etude exploratoire 2021-
2022 dans le cadre du
réseau DLA

Diffusion février 2023

FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

SOMMAIRE

- Introduction : Pourquoi cette étude ? p. 3
- DLA & tiers-lieux : situations rencontrées, données clés p. 10
- Modèles économiques de tiers-lieux : quelques grands enjeux p. 18
- Clés d'analyse 1 : Structuration juridique et répartition des coûts p. 33
- Clés d'analyse 2 : Domaines d'activités stratégiques p. 42
- Clés d'analyse 3 : Opportunités foncières p. 55
- Clés d'analyse 4 : Besoins en financement et ressources p. 59
- Ils et elles inspirent ! Portraits économiques de lieux p. 62
- Bibliographie p. 81

Pourquoi cette étude ?

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Tiers-lieu : de quoi parle-t-on ? Plus qu'un secteur d'activité, un ou des lieux dans le(s)quel(s) s'incarnent des valeurs citoyennes

A l'origine du terme...

“Third places” “host the regular, voluntary, informal, and happily anticipated gatherings of individuals beyond the realms of home and work.” [Les tiers-lieux sont des endroits où les individus se rassemblent de manière régulière, volontaire, informelle, et attendue avec joie, en marge du monde domestique et du monde du travail] (NB : respectivement “premier” et “deuxième” lieux)
Ray Oldenburg, The Great Good Place (1991)

Community organizing [organisation des communautés], accessibilité et ouverture, gratuité, abolition des hiérarchies (ex : bar de quartier)

« Un tiers-lieu ne se définit pas par ce que l'on en dit, mais par ce que l'on en fait... »
Le Manifeste des tiers-lieux

« Les tiers-lieux sont des espaces où le travail se mélange à d'autres aspects de la vie en collectif. »
Coopérative des tiers-lieux

« Bureaux partagés / Ateliers partagés / Cuisine partagée / Terres agricoles partagés / Fabrication numérique / Fabrication culturelle / Innovation ouverte et sociale » France Tiers-Lieux

De l'échange au FAIRE ensemble, réinventer le TRAVAIL



Tiers-lieu : de quoi parle-t-on ? Plus qu'un secteur d'activité, un ou des lieux dans le(s)quel(s) s'incarnent des valeurs citoyennes

« Des lieux qui partagent le **contrat social** suivant
01. un parcours d'émancipation individuelle
02. une dynamique collective
03. une démarche motivée par l'intérêt général. »
(Coopérative des tiers-lieux)

S'inscrire dans une
vision **POLITIQUE** et
sociétale

« La transposition culturelle et technique des logiciels libres et open source comme un espace d'élaboration collective » Lisa Pignot, *Rédactrice en chef de l'Observatoire des Politiques Culturelles*

« Les lieux de rassemblement existent depuis que l'homme existe ; les tiers-lieux sont les enfants de la diminution de la proximité des services publics, de la disparition de nombreux cafés, une réponse à la demande d'entrepreneuriat plus collectif et d'une « contre révolution post start-up », d'une mise en commun d'espaces et de ressources qui ont une résonance sur le territoire. » Aurélien Denaes, *co-responsable des tiers-lieux Casaco et La Tréso, co-coordonateur d'A+ c'est mieux (réseau IDF), membre du Conseil National des Tiers-lieux, formateur tiers-lieux*

Tiers-lieux en France : quelques données – France Tiers-Lieux, Recensement 2019*

LES TIERS-LIEUX EN FRANCE

issu du recensement France Tiers-Lieux 2019 et du cahier de chiffres de "Nos territoires en action", Rapport France Tiers-Lieux 2021

1800 TIERS-LIEUX EN 2018
2500 TIERS-LIEUX EN 2021
3500 TIERS-LIEUX EN 2022

2,2 M DE PERSONNES sont venues dans un tiers-lieu pour Y RÉALISER DES PROJETS OU TRAVAILLER



DE COWORKING



DE FABLABS, ATELIERS DE FABRICATION NUMÉRIQUE



DE TIERS-LIEUX CULTURELS



D'ATELIERS ARTISANAUX PARTAGÉS



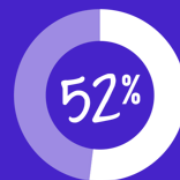
DE LABORATOIRES D'INNOVATION SOCIALE



DE CUISINES PARTAGÉES, FOODLABS



DE TERRES AGRICOLES JARDINS PARTAGÉS



LA MAJORITÉ DES TIERS-LIEUX SE SITUE À PRÉSENT HORS DES MÉTROPÔLES, 52% VS. 46% EN 2018

150 000 PERSONNES Y TRAVAILLENT QUOTIDIENNEMENT

+ 4 M DE PERSONNES ont assisté à UN ÉVÉNEMENT CULTUREL EN TIERS-LIEUX



SOUS STATUT ASSOCIATIF



SAS, SARL, SA



SCIC ET SCOP



PORTÉS PAR DES EPCI (communauté de communes, communauté d'agglomération, métropole...)



PAR DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES OU D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR :
1,5% une université,
0,7% un collège ou lycée,

*Source : Rapport 2021, France Tiers-Lieux

Le tiers-lieu, nouvelle utopie de l'ESS ?

Il y a une dizaine d'années, les « tiers-lieux » étaient encore étroitement liés aux écosystèmes des hackerspaces (lieux et laboratoires des technologies libres) d'une part, des coworking (espaces de bureaux partagés) d'autre part. Aujourd'hui, l'approche et le mouvement des tiers-lieux résonne et intègre une bien plus grande diversité de secteurs d'activités, de types de territoire, et de profils de porteurs : tiers-lieux agricoles, tiers-lieux tisserands, épiceries tiers-lieux, etc.

Associant les valeurs des *makers* (faire plutôt que dire, privilégier l'open source) aux valeurs traditionnellement associées à l'ESS et au community organizing (coopération territoriale, émancipation individuelle et collective, bénéfiques au service des communs, gouvernance participative, etc.), **le mouvement tiers-lieux entre aujourd'hui en résonance avec de nombreux projets de l'ESS. On estime en 2021 que 62% des 2500 tiers-lieux en France sont sous statut associatif (parfois de pré-figuration), et 8% sous statut coopératif.***

En tant qu'acteur majeur de l'accompagnement de l'ESS, **le DLA s'en trouve naturellement impacté.** Ce sont ainsi 94 structures se disant ou se souhaitant « tiers-lieux » qui ont été accompagnées par le dispositif en 2021 selon l'outil interne de reporting, contre 36 en 2020**. Ces données ne sont par ailleurs pas exhaustives : si l'on ajoute les lieux qui ont bénéficié d'initiatives n'ayant pas fait l'objet de reporting, l'on peut estimer à 120 environ le nombre de structures accompagnées en 2021.

Les tiers-lieux plus « matures » sont par ailleurs de plus en plus nombreux à développer de l'ingénierie d'accompagnement d'autres tiers-lieux : se pose donc la question du référencement des tiers-lieux comme prestataires dans le cadre du dispositif DLA, et plus globalement du maillage et de la coopération dans l'accompagnement entre le DLA et les lieux ou réseaux de lieux.

*Source : Rapport 2021, France Tiers-Lieux

**Voir ci-après synthèse d'analyse des données du SI du DLA

Modèles économiques : mieux comprendre pour mieux accompagner

L'approche et la philosophie tiers-lieu se développe aujourd'hui dans une diversité de secteurs d'activité (de la restauration à l'atelier bois), avec parfois la contribution à des créations de nouvelles filières (ex : fabrication numérique, coworking), et souvent l'expérimentation de nouvelles formes d'hybridation d'activités, d'organisation du travail et de modèles de ventes.

Parmi les grandes questions de pilotage de ces lieux, se pose donc celle du modèle économique, entre expérimentation et sécurisation du projet.

Quelques questions fortes ont émergé en début d'étude, auxquelles cette synthèse se propose d'amener quelques clés d'analyse.



Qu'est-ce qui est tiers-lieu / ne l'est pas ?
Comment définir les spécificités économiques des tiers-lieux ?



Quels équilibres budgétaires pour les lieux ? Comment certains sont-ils viables ou arrivent-ils à se professionnaliser ?



Quel types de financements solliciter ?



Comment décrypter et analyser le modèle économique d'un tiers-lieu ?



Quels retours d'expérience des formes nouvelles (foncières, modèles contributifs, etc.) ?



Quel lien avec la gouvernance, qui est souvent un sujet central dans les tiers-lieux ?



Comment éviter trop de « dispersion » économique, ne pas s'épuiser dans le développement ?

Périmètre et méthodologie de l'étude

L'absence de données quantitatives suffisamment représentatives (faible échantillon de données financières et forte diversité des contextes – sectoriel, immobilier, phase de vie, etc.) ne nous a **pas permis d'aller dans le détail d'indicateurs de structures de coûts ou de rentabilité.**

D'avantage qu'une analyse économique stratégique de l'écosystème tiers-lieux, cette étude a permis de mettre en regard différents retours d'expérience de lieux, réseaux de lieux et accompagnateurs.trice.s de lieux, et **capitaliser :**

- **Des clés de lecture pour questionner les modèles économiques de lieux**
- **De grandes tendances transversales aux secteurs d'activité des lieux**
- **Des exemples de projets expérimentant une cohérence économique nouvelle ou inspirante**

L'étude se base sur :

- **26 entretiens** qualitatifs dans le réseau DLA, et les **témoignages** de 11 lieux et réseaux de lieux
- Les **notes d'analyse** de 22 projets de taille et secteurs d'activités différents (20 à 600 K€ de produits d'exploitation), issues du réseau DLA et du réseau France Active
- Des recherches **bibliographiques** (base Cairn, sites internet, etc.)

Le **périmètre** de qualification « tiers-lieu » a été volontairement laissé ouvert, et inclut donc tous les lieux qui s'autodéfinissent **comme « tiers-lieu » et ont été sollicités et volontaires.**

DLA & Tiers-lieux : Situations rencontrées, données clés

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

L'origine des tiers-lieux sur les territoires : le DLA face à une diversité de situations

Le Cadre d'Action National du DLA oriente le dispositif d'accompagnement sur les cibles suivantes : **les « structures employeuses de l'Economie sociale et solidaire (ESS) [et structures commerciales ESUS] qui désirent consolider et/ou développer leurs activités et leurs emplois». De manière « exceptionnelle » peuvent également être accompagnées : la création d'un premier emploi, la restructuration d'activité (si pas de dispositif DASESS sur le territoire).**

Hormis les phases d'émergence des projets, le DLA est donc confronté à une diversité de projets de tiers-lieux portés sous un statut ESS ou ESUS.

Ces lieux s'inscrivent principalement dans **quatre dynamiques, du plus au moins fréquent :**



l'installation et la coopération de plusieurs structures existantes (employeuses ou non employeuses) dans un ou plusieurs lieux : **le tiers-lieu « interassociatif » (ou autres structures ESS)**



le renforcement de la dynamique d'ouverture et de démocratie d'une structure : mise à disposition d'un local auprès d'autres structures, développement d'une activité publique (type médiation), implication des usagers et salariés dans la décision : **le tiers-lieu « diversification démocratique »**



La création d'un tiers-lieu (et de son premier emploi) ex-nihilo par un collectif auparavant entièrement bénévole : **le tiers-lieu « création d'un collectif »**



le développement d'une approche tiers-lieux par une structure à l'occasion d'un changement de local, d'une incitation ou proposition de la collectivité territoriale ou du bailleur : **le tiers-lieu « fer de lance du développement local »**

Le DLA pour les Tiers-lieux en chiffres

Précautions méthodologiques

Les données présentées dans les diapositives suivantes sont issues de l'outil de reporting interne au DLA, Enée activités.

Ce reporting est déclaratif et non exhaustif ; certains tiers-lieux ont donc été orientés ou accompagnés par le DLA sans figurer dans cette base de données.

Par ailleurs, cet outil ne présente pas de catégorie « tiers-lieu » prédéfinie dans les catégories à remplir. Le parti pris a donc été de retenir toute structure dont le mot « tiers-lieu » apparaissait dans le nom de la structure, dans la description du projet mené avec le DLA, dans le secteur d'activité, ou dans une moindre mesure dans l'adresse ou le réseau professionnel d'implantation. Ce sont donc au total 141 structures qui ont servi de base à l'analyse sur 2019-2021 et sont ici qualifiées de « tiers-lieux ».

Terminologie

Dans la terminologie DLA, toute structure entrant en lien avec le dispositif, peut bénéficier :

- D'un accueil (premier contact et orientation)
- D'un diagnostic partagé réalisé par le DLA (identification des problématiques prioritaires et solutions possibles)
- D'ingénierie (apport expert complémentaire) réalisée soit par un prestataire externe, soit en interne, soit en individuel (« ingénierie individuelle ») soit en sessions regroupant plusieurs structures (« ingénierie collective »)
- D'un suivi post-ingénierie

Dans un souci de simplification, nous utiliserons la terminologie « tiers-lieux orientés ou accompagnés par le DLA » pour qualifier l'ensemble des tiers-lieux ayant bénéficié de l'une ou plusieurs de ces étapes.

Le DLA pour les Tiers-lieux en chiffres

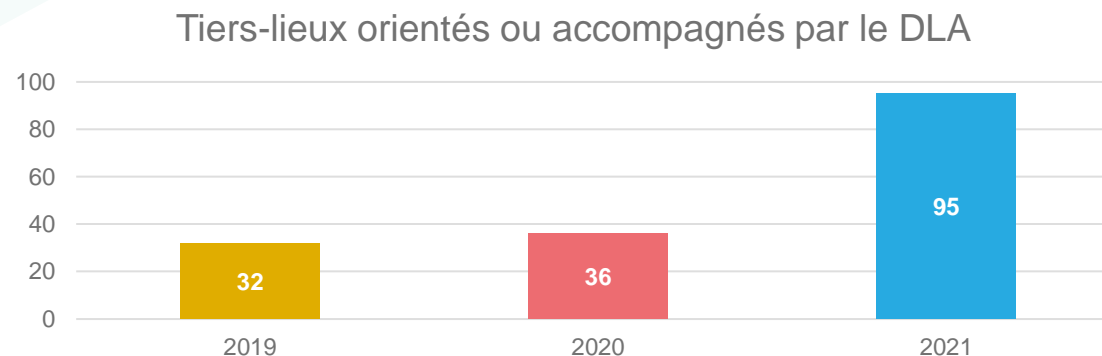
Secteur d'activité (Enée)	Nombre de structures accompagnées entre 2019 et 2021
Culture, arts et patrimoine	39
Animation sociale	19
Accompagnement des entreprises	16
Autres - Tiers-lieu	15
Développement durable et espaces verts	11
Education	6
Loisirs	6
Formation	5
Déchets, eau, énergie	4
Agriculture	3
Emploi	3
Etablissement ou service d'accueil collectif	2
Hébergement social et médico-social	3
Numérique	3
Autres – PTCE	1
Autres - Promotion santé	1
Services aux personnes	1
Sport	1
Autres	2
TOTAL	141

141 structures tiers-lieux ont été orientées ou accompagnées par le DLA sur la période 2019-2021.

On note une nette augmentation des demandes en 2021 (94 structures en 2021 contre 36 en 2020), qui semble confirmée en 2022.

Parmi ces 141 structures, **un tiers sont rattachées au secteur Culture, arts et patrimoine. 12 sont implantées en Quartier prioritaire de la ville (QPV), 34 en Zone rurale revitalisée (ZRR)** ; 95 ont une action en partie ou en totalité orientée vers les QPV et/ou les ZRR (soit 67% des structures).

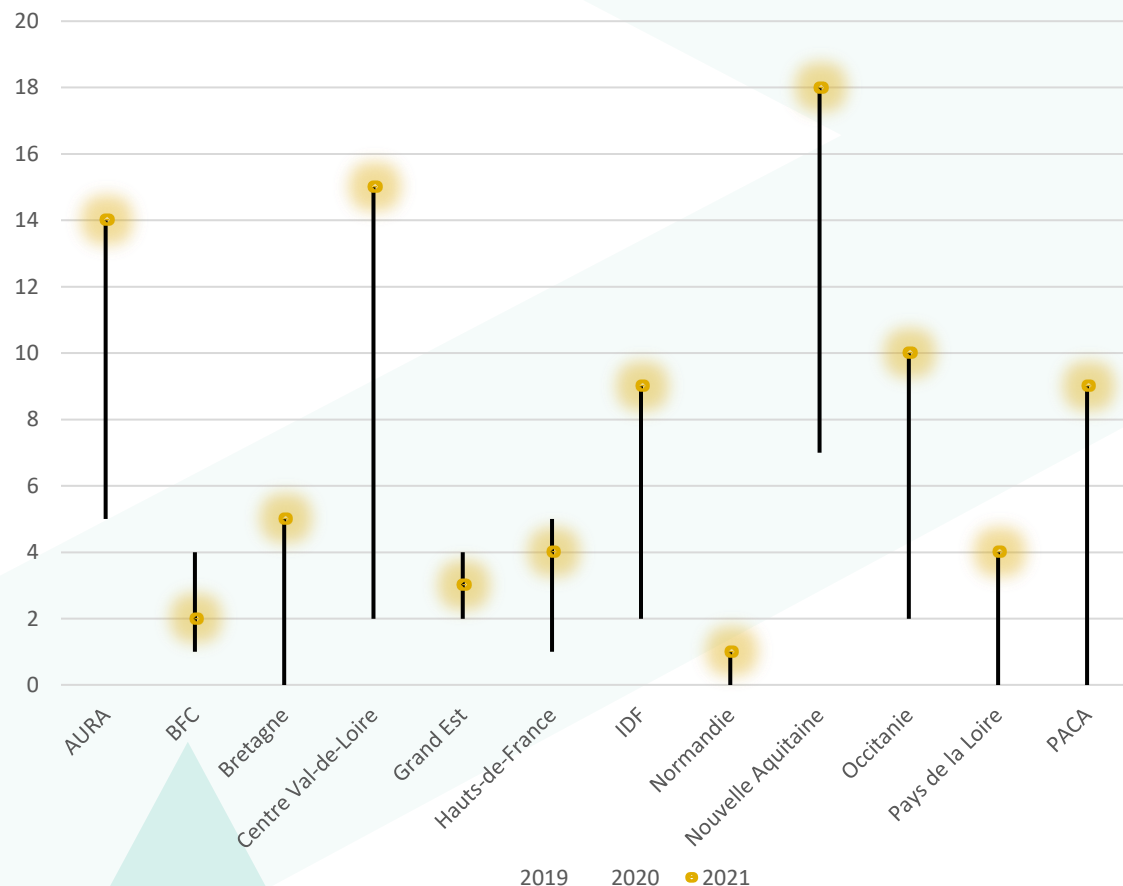
Au total, ces 141 structures représentent environ 232 emplois (CDI ou CDD). Par ailleurs, sur un échantillon connu de 73 structures, **88% sont des associations, 11% des coopératives.**



La somme des trois données de droite (32+36+94=162) est supérieure au total de gauche (141) ; ceci s'explique par le fait que l'on retrouve certaines structures sur plusieurs années

Le DLA pour les Tiers-lieux en chiffres

Tiers-lieux orientés ou accompagnés par le DLA,
par année et par région



Lecture :

La région PACA a orienté et accompagné entre 0 et 9 tiers-lieux pour chacune des 3 années 2019-2020-2021, dont 9 précisément en 2021.

La thématique tiers-lieux est représentée de manière hétérogène dans chacune des régions.

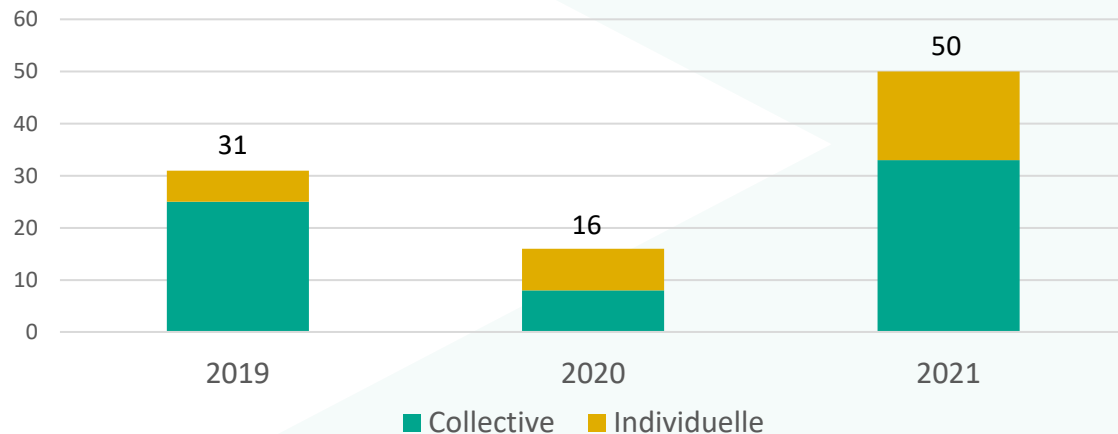
Les régions Nouvelle-Aquitaine, Centre Val-de-Loire, AURA, Occitanie, PACA et IDF ont été – en nombre de structures – davantage concernées par la thématique.

Plusieurs départements de ces régions ont d'ailleurs organisé des ingénieries collectives (accompagnement mutualisé entre plusieurs structures) spécifiquement dédiées aux tiers-lieux. C'est par exemple le cas de l'Ain, de l'Aude, du Loir-et-Cher et du Vaucluse en 2021.

La Nouvelle-Aquitaine, AURA et Grand Est ont par ailleurs renforcé l'accompagnement de cette thématique en 2021-2022 (initiatives hors cadre du reporting).

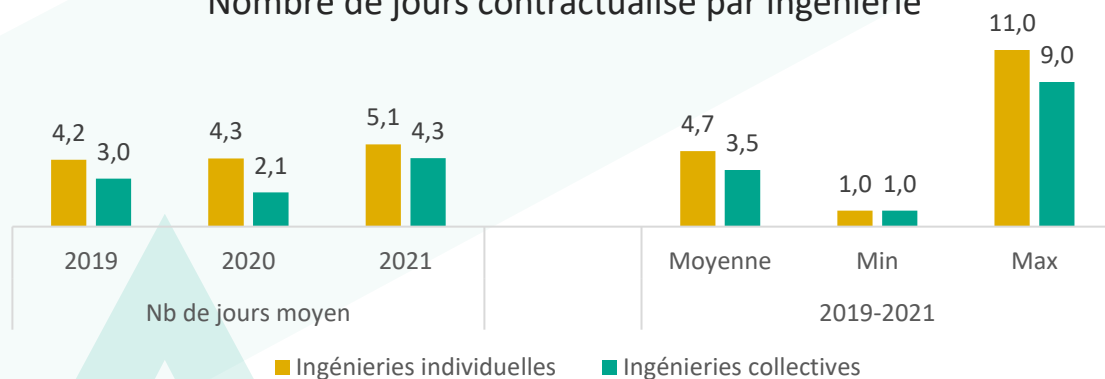
Le DLA pour les Tiers-lieux en chiffres

Nombre de structures bénéficiant d'ingénieries, pour chacune des années



Parmi les 141 tiers-lieux orientés ou accompagnés sur la période 2019-2021, 73 ont bénéficié d'ingénieries (c'est-à-dire d'un accompagnement complémentaire sur une thématique précise), dont certains à plusieurs reprises.

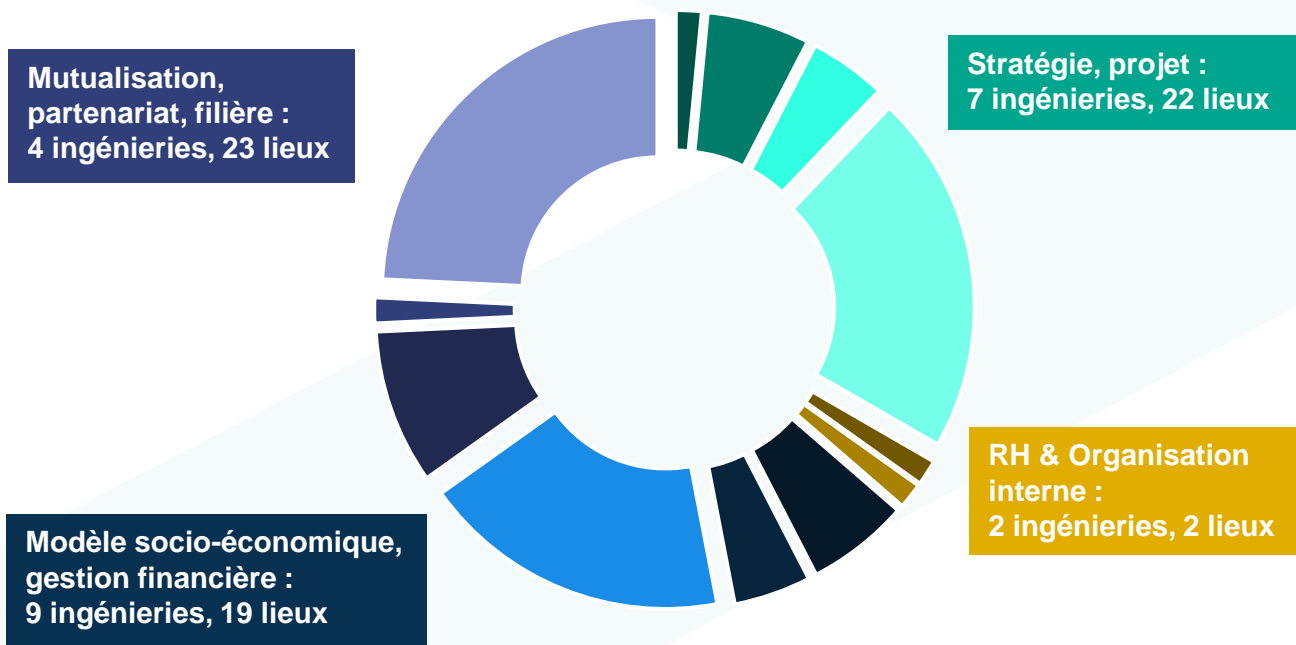
Nombre de jours contractualisé par ingénierie



La durée des accompagnements varie globalement entre 1 et 11 jours, avec une augmentation en nombre des ingénieries en 2021, aussi bien en format collectif qu'individuel.

Le DLA pour les Tiers-lieux en chiffres

Ingénieries collectives : nombre de structures bénéficiaires par thématique, en cumul 2019-2021



- Projet et stratégie
- Utilité sociale
- Organisation interne
- Environnement de travail, QVT
- Outils de gestion, comptabilité, fiscalité
- Stratégie commerciale et de communication
- Mutualisation, rapprochement, fusion

- Gouvernance
- Création, émergence d'une activité
- Gestion et développement des compétences
- Diversification des financements et de l'activité
- Restructuration économique et financière
- Dynamique partenariale et de coopération
- Accompagnement de filières

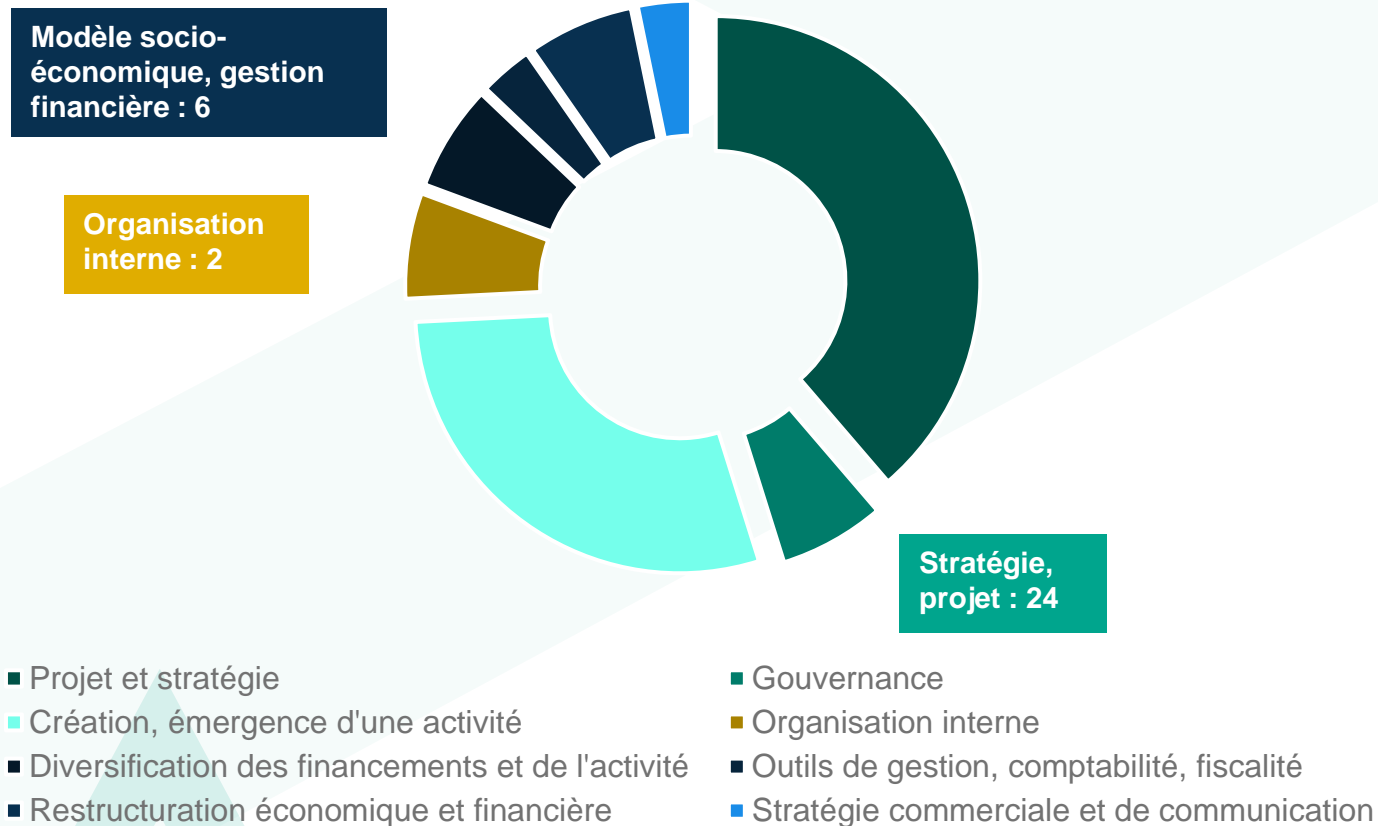
Les accompagnements collectifs ont porté essentiellement sur :

- la **consolidation de filières** : réseaux territoriaux de lieux, mutualisation du portage de formation
- La **stratégie et le projet** : création d'une nouvelle activité type tiers-lieu, évaluation de l'utilité sociale
- les **modèles socio-économiques** : dont stratégie de développement et levée de fonds, gestion de la trésorerie, et stratégie de communication

Parmi les 22 ingénieries collectives réalisées, 7 furent spécifiquement dédiées aux tiers-lieux. Les 15 autres impliquèrent une mixité de publics, tiers-lieux ou non tiers-lieux.

Le DLA pour les Tiers-lieux en chiffres

Ingénieries individuelles : nombre de structures bénéficiaires par thématique, en cumul 2019-2021



Les accompagnements individuels ont quant à eux portés essentiellement sur :

- **La stratégie** : création ou consolidation du projet, partenariats, gouvernance, appui juridique
- **Le modèle socio-économique** : consolidation, pérennisation premier emploi, création d'une nouvelle activité

La question de la stratégie de développement des projets et des modèles socio-économiques attendants est donc récurrente dans les accompagnements.

Modèles économiques de tiers-lieux : quelques grands enjeux

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

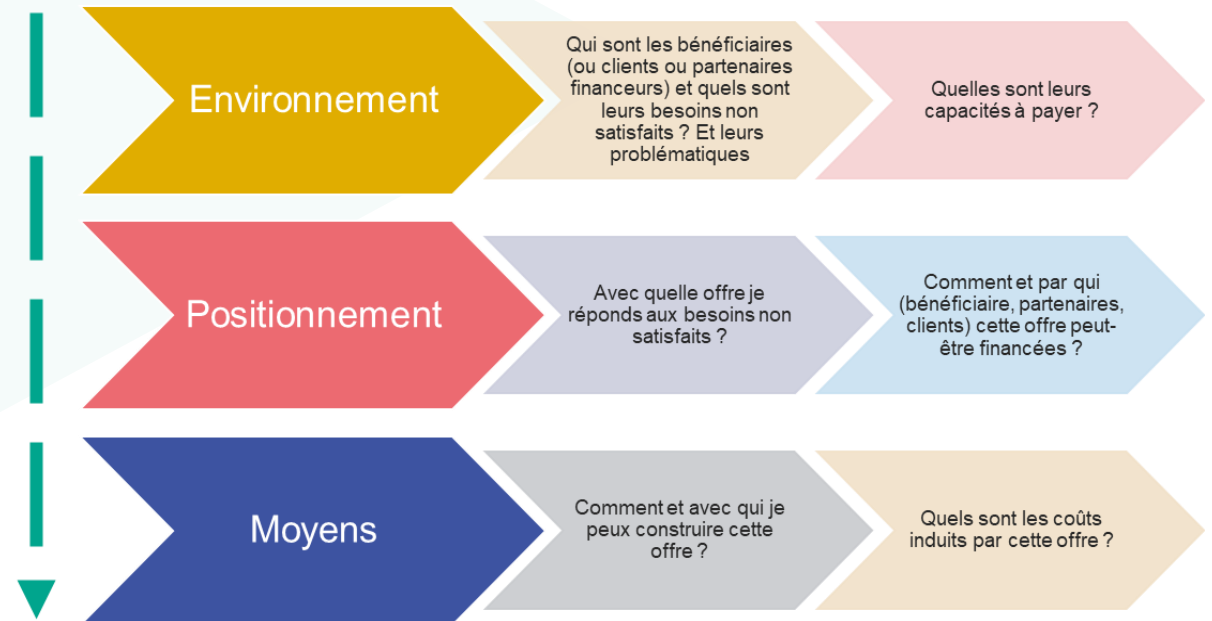
Modèle économique d'utilité sociale : définition

« [Dans l'ESS, la question du modèle économique] est souvent résumée à une problématique de ressources économiques : quel revenu de substitution quand un partenaire baisse sa contribution ? Comment augmenter ses ressources ? etc. »

En réalité, au-delà des ressources, le modèle économique se définit « comme la **capacité d'une entreprise à créer une valeur ajoutée (sociale, économique, territoriale, etc.)** grâce à un ensemble d'activités et de moyens interdépendants en vue de contribuer au projet d'utilité sociale. La pérennité économique ne sera qu'un moyen en vue de faire durer dans le temps votre projet. ».

Questionner un modèle économique, c'est donc s'intéresser à trois dimensions principales : l'environnement, le positionnement et les moyens.

La démarche de construction et de compréhension du modèle économique



Source : CRDLA Financement France Active, Guide « Je construis utile : pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale », 2021

Tiers-lieux : 4 variables impactant le modèle économique

Nos recherches et entretiens permettent de faire ressortir 4 variables qui conditionnent la forme que prendra le modèle économique du lieu.



Postes de ressources et de dépenses des tiers-lieux

France Tiers-Lieux, Recensement 2019*

Question posée :

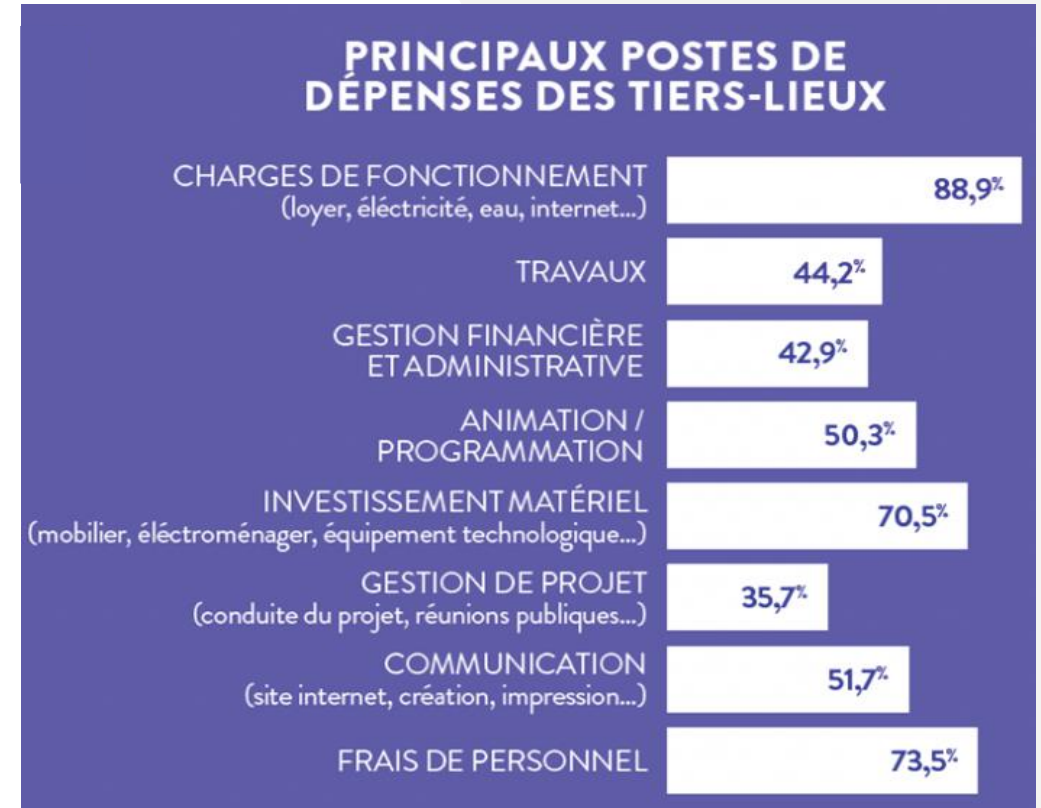
Quels sont vos principaux postes de dépenses ? (cocher les catégories concernées)

Lecture :

Exemple des charges de fonctionnement.

88,9% des répondant.e.s estiment que les charges de fonctionnement comptent parmi leurs principaux postes de dépenses.

*Source : Rapport 2021, France Tiers-Lieux
Recensement effectué entre juin et août 2020 au sujet de l'année 2019, analyse basée sur les réponses de 905 lieux.



Postes de ressources et de dépenses des tiers-lieux

France Tiers-Lieux, Recensement 2019

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE HYBRIDE, QUI REPOSE

SUR DES RECETTES EN PROPRE 50% 50% SUR DES SUBVENTIONS PUBLIQUES

Question :

Quel est le poids des recettes propres et des financements publics dans votre budget en 2019 ?

Lecture : *Moyenne des réponses*

Question :

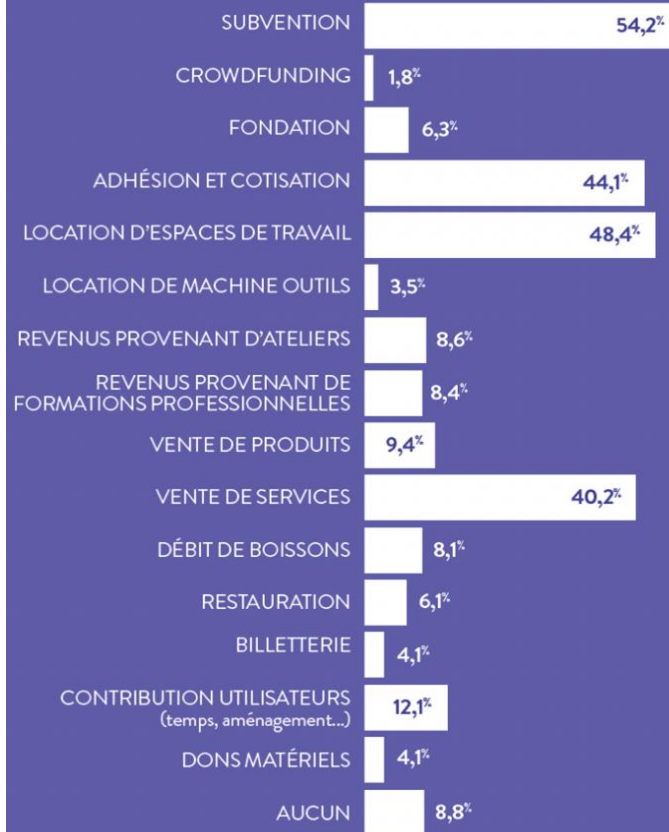
Quelles sont vos 3 principales sources de financement ?

Lecture :

Exemple de la subvention

La subvention constitue l'une des 3 principales sources de financement pour 54,2% des répondant.e.s

QUELLES SONT LES PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENT ?

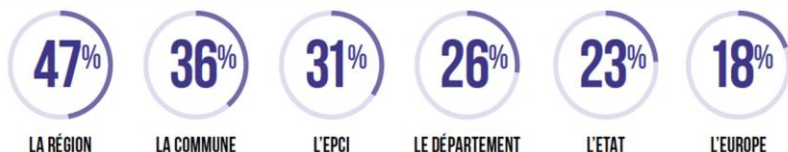


Postes de ressources et de dépenses des tiers-lieux

France Tiers-Lieux, Recensement 2019

2/3 DES TIERS-LIEUX DÉCLARENT TRAVAILLER EN PARTENARIAT AVEC LEURS COLLECTIVITÉS TERRITORIALES.

LES ACTEURS PUBLICS PRINCIPAUX SOUTIENS FINANCIERS SONT :



PLUS PONCTUELLEMENT LES TIERS-LIEUX BÉNÉFICIENT DU SOUTIEN DE PARTENAIRES PUBLICS PLUS SPÉCIALISÉS TELS QUE



24%
DES TIERS-LIEUX NE SONT SOUTENUS PAR AUCUN ACTEUR PUBLIC, PARFOIS PARCE QU'ILS NE LE SOUHAITENT PAS OU QU'ILS N'EN ONT PAS LE BESOIN, D'AUTRES FOIS PARCE QU'ILS NE SONT PAS IDENTIFIÉS PAR LES INSTITUTIONS.

12%
DES TIERS-LIEUX HÉBERGENT DIRECTEMENT UN SERVICE PUBLIC.

2%
DES TIERS-LIEUX ACCUEILLENT UN ESPACE FRANCE SERVICES (GUICHET UNIQUE DE PROXIMITÉ REGROUPANT PLUSIEURS ADMINISTRATIONS).

Lecture :

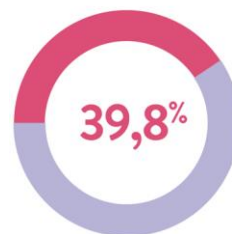
Exemple de la Région

47% des tiers-lieux répondants bénéficient du soutien financier de la Région

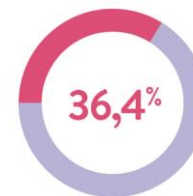
Exemple des entreprises

39,8% des tiers-lieux répondants codéveloppent des projets avec des entreprises du territoire

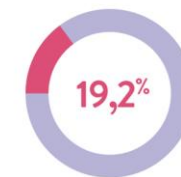
QUELS LIENS LES TIERS-LIEUX ONT-ILS DÉVELOPPÉ AVEC LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE ?



LES ENTREPRISES DÉVELOPPENT DES PROJETS AVEC AVEC LE TIERS-LIEU



PAS DE LIEN



ELLES FINANCENT OU MÈNENT DES ACTIVITÉS AU SEIN DU TIERS-LIEU



ELLES SONT ASSOCIÉES À LA GOUVERNANCE OU À LA PROGRAMMATION

Les tiers-lieux face au COVID

Infographie France Tiers-lieux, avril 2020

Résultat de l'enquête - avril 2020 LES TIERS-LIEUX FACE AU COVID-19

Objectif : évaluer le recours aux mesures mises en place par le gouvernement et les impacts de la crise d'un point de vue humain, économique et financier. Sur 1 800 tiers-lieux interrogés, 226 tiers-lieux ont répondu. (échantillon de 12%)

PROFIL DES RÉPONDANTS

60% des tiers-lieux se trouvent au sein des grandes métropoles
40% se répartissent en dehors de ces métropoles.

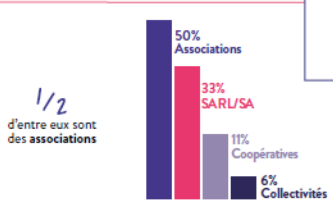
NB : 76 tiers-lieux ruraux



80% des tiers-lieux se sentent mis en danger à court ou moyen terme par la situation provoquée par la crise sanitaire. Parmi ces 80%, 20% le sont de manière immédiate.
20% des tiers-lieux se sentent sereins.

FACE À LA CRISE, LEURS PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS SONT

L'accès aux aides à l'activité économique 60%
Le soutien des collectivités 51%
L'exonération de loyers 42%



50% des tiers-lieux répondants ont constaté des difficultés concernant l'accès aux banques ou la mobilisation des mesures gouvernementales.

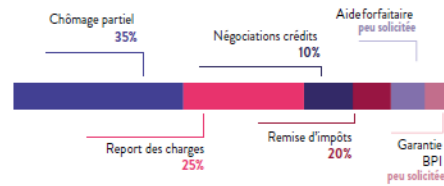
RÉPARTITION DES ACTIVITÉS

Espace de coworking.....60%
Tiers-lieux culturels.....30%
Fablabs.....25%
Médiation numérique.....20%
Tiers-lieux éducatifs.....15%
Tiers-lieux agricoles et coliving.....3%



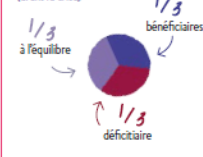
UTILISATION DES DISPOSITIFS D'AIDE

Le dispositif d'activité partielle est largement sollicité suivi de celui du report de charges. Néanmoins les sollicitations des lignes de trésorerie bancaire garantie par la BPI, ainsi que l'aide forfaitaire de 1500 euros pour les TPE, restent à ce jour sous-utilisées.



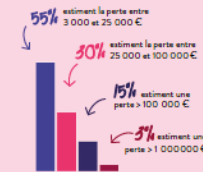
LEUR SITUATION ÉCONOMIQUE

(avant la crise)



Tous les sondés sont impactés financièrement la crise du covid. L'estimation des pertes engendrées par cet événement sans précédent laisse prévoir

une perte de CA global de 111,5 millions d'€ sur les prévisionnels 2020.



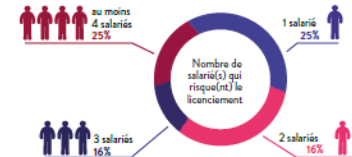
50% des répondants n'avaient pas plus de 2 mois de trésorerie en réserve au moment de répondre à l'étude d'impact.



Plus de la moitié des répondants ont 1 ou + crédits en cours de remboursement. Ce qui affecte d'autant plus leurs charges mensuelles.

IMPACT SUR L'EMPLOI

Plus de la moitié des tiers-lieux signalent une potentielle perte d'emploi dans leurs effectifs. Il y aurait environ 1 emploi en danger par structure. Ce qui est énorme quand on sait que les tiers-lieux n'ont souvent qu'un employé pour l'animation. Quelques grands tiers-lieux pourraient être particulièrement touchés avec plusieurs dizaines d'emplois menacés.



PLUS DE 764 PERSONNES CONCERNÉES PAR LE CHÔMAGE PARTIEL ET 300 EMPLOIS DIRECTEMENT MENACÉS.

La majorité des lieux ont une partie de leur modèle économique sous forme de subvention publique.

50% ont des subventions en cours d'instruction

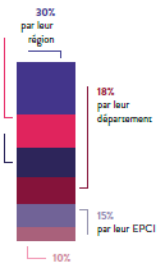
A l'heure de la réponse des tiers-lieux au sondage, plus de 60% des tiers-lieux n'avaient reçu aucune proposition de solution de leur financeurs publics comme privés.

60%

LE POIDS DES LOYERS

La grande majorité des tiers-lieux est locataire. Parmi ces tiers-lieux, 60% le sont d'un bailleur privé, et 40% d'un propriétaire public.

15% ont bénéficié d'une exonération
35% ont bénéficié d'un report
50% aucune négociation possible



Modèle économique d'utilité sociale : pourquoi le faire évoluer ?

Pourquoi réfléchir à son modèle économique ?

	S'adapter	Se développer
Enjeux externes	<ul style="list-style-type: none">1 Faire face à une baisse des revenus et pérenniser sa structure2 S'adapter à l'évolution des besoins des bénéficiaires et des partenaires financeurs	<ul style="list-style-type: none">5 Intensifier son impact6 Développer son activité7 Répondre à des besoins non couverts8 Expérimenter des solutions innovantes
Enjeux internes	<ul style="list-style-type: none">3 Résoudre une équation budgétaire4 Mobiliser davantage les parties prenantes internes et externes autour de son projet	<ul style="list-style-type: none">9 Se professionnaliser10 Renforcer la cohérence de son modèle avec son projet

Source : inspiré du travail de capitalisation de Coordination Sud et du cabinet Ellyx

Quelques enjeux économiques courants chez les tiers-lieux

Exprimées dans plusieurs entretiens ou rapports d'activité, une compilation de 9 questions vives, en partie interdépendantes.

Thèmes	Problématiques	Enjeux
Consolidation des premiers postes de coordination	Comment pérenniser la base de fonctionnement après les subventions ou aides d'amorçage ? Nombreux sont les lieux à avoir bénéficié d'un ou plusieurs soutiens publics à leur création (mise à disposition de locaux, financement du premier emploi, etc.). La majorité de ces financements est à durée déterminée. <i>A titre d'exemple, l'AAP Fabriques de territoire a permis à de nombreux lieux de créer leur premier emploi ; l'engagement de financement est cependant borné à 3 ans ; plusieurs lieux s'interrogent aujourd'hui sur leur capacité à pérenniser les postes à horizon 2023-2024.</i>	1 2 9
Valorisation économique des savoir-faire acquis	Sous quelle forme et jusqu'où facturer des savoir-faire auparavant mis à disposition bénévolement (intelligence collective, gouvernance, compétences techniques, etc.) ? Comment construire ces revenus complémentaires tout en s'inscrivant dans la coopération ? Comment articuler le faire et l'accompagnement au faire ?	3 9
Coût démocratique	Comment valoriser le temps passé dans une gouvernance démocratique ? Dans l'animation territoriale ? Quel équilibre public/privé dans le financement des actions d'intérêt général et les coûts de fonctionnement ?	3 8 10

Quelques enjeux économiques courants chez les tiers-lieux

Exprimées dans plusieurs entretiens ou rapports d'activité, une compilation de 9 questions vives, en partie interdépendantes.

Thèmes	Problématiques	Enjeux
Conditions de travail	Comment prévenir et empêcher l'épuisement professionnel des travailleurs de tiers-lieux ? Comment mieux financer et mieux accompagner professionnellement les métiers de coordination et facilitation ?	1 5 9
Coût foncier et bâti	Comment mieux anticiper les coûts des travaux ? Comment tisser des relations partenariales avec les collectivités impliquées et bien gérer la temporalité d'accès aux locaux ? Comment construire sa communauté en amont des locaux ? Comment animer des chantiers participatifs ? Comment améliorer la prise en charge financière de l'auto-construction dans les subventions ou aides publiques ?	2 8 10
Captation valeur immobilière	Sous quelles formes développer la propriété citoyenne ? Comment impliquer les acteurs immobiliers (bailleurs, propriétaires, etc.) dans le financement des travaux ou autres dépenses revalorisant le bâti ?	4 6 8 10

Quelques enjeux économiques courants chez les tiers-lieux

Exprimées dans plusieurs entretiens ou rapports d'activité, une compilation de 9 questions vives, en partie interdépendantes.

Thèmes	Problématiques	Enjeux
Risque financier	Comment réduire le risque économique des projets ? Comment renforcer le parrainage et la solidarité entre lieux matures et lieux émergents ? Comment développer des espaces tests d'activités pour permettre aux porteurs de trouver un premier modèle économique ? Comment accompagner la prise de risque des investisseurs et trouver des leviers d'entente sur les taux de rentabilité ? (ex : abondement d'un fond d'investissement par les pouvoirs publics)	2 4 5 6 8 10
Rémunération et organisation du travail	Comment faire évoluer les modalités de travail indépendant pour sécuriser les porteurs, et rendre accessibles financièrement les dispositifs existants (type CAE) ? Quelles modalités de rémunération collectives sans lien de subordination ?	3 8 9 10
Concurrence entre lieux	Comment développer son activité en limitant la concurrence entre lieux ? Quel rôle des réseaux régionaux dans les coopérations territoriales ?	1 5

Synthèse des enjeux économiques par phase de vie

Emergence

Stabilisation du modèle

> Comment réduire le risque économique des projets ? Comment développer des espaces tests d'activités pour permettre aux porteurs de projets de trouver un premier modèle ?

Consolidation des premiers postes de coordination

> Comment pérenniser le projet après les subventions d'amorçage ?

Captation de valeur immobilière

> Comment impliquer les acteurs immobiliers (bailleurs, propriétaires etc.) dans le financement des travaux ?

Coût foncier et bâti

> Comment anticiper les coûts des travaux ?

Création

Développement

Coût démocratique

> Comment valoriser le temps passé dans la gouvernance ?
Quel équilibre public/privé dans le financement des actions d'intérêt général ?

Conditions de travail

> Comment empêcher l'épuisement professionnel ?

Concurrence entre lieux

> Comment se développer en limitant la concurrence entre lieux ? Quel rôle des réseaux régionaux dans la coopération ?

Valorisation économique des savoir-faire acquis

> Sous quelle forme et jusqu'à où facturer les savoir-faire auparavant mis à disposition bénévolement ?

Interview



France Tiers-Lieux

Rémy Seillier, Directeur général adjoint



Qu'est-ce que France Tiers-Lieux ?

Créée à la suite des travaux du rapport Faire ensemble pour mieux vivre ensemble et à l'initiative d'acteurs de l'écosystème des tiers-lieux, France Tiers-lieux (association de préfiguration nationale des tiers-lieux) a été lancée en juin 2019, en présence des six ministres réunis pour le lancement du programme national de soutien aux tiers-lieux.

France Tiers-lieux a ainsi pour objectif de participer à la structuration professionnelle des tiers-lieux, en complément de la mobilisation de l'Etat et des travaux du programme « Nouveaux lieux, nouveaux liens ». L'association a pour but de construire une filière professionnelle d'un nouveau genre où les acteurs de terrain et les institutions dialoguent efficacement au service du développement des tiers-lieux.

faire tiers-lieux

LA RENCONTRE NATIONALE DES TIERS-LIEUX POUR **SE CONNAÎTRE, S'INSPIRER, DÉBATTRE ET FAIRE ENSEMBLE.**

> DU 17 AU 19 OCTOBRE 2022
> À BLIIDA, A METZ

Un événement France Tiers-Lieux et ANCT accueilli par Bliida, à Metz.

Pour ce faire, elle s'appuie sur un réseau d'experts et de praticiens qui constitue le Conseil national des tiers-lieux. Avant tout au service des tiers-lieux, l'association est chargée d'aider au développement et à l'émergence des tiers-lieux partout en France, en aidant à leur structuration, en développant et diffusant, avec les acteurs de l'écosystème, l'ingénierie des tiers-lieux : outils, formations, reconnaissance des métiers, ressources, expertises, accompagnement, compagnonnage, etc.

DÉVELOPPER UN TIERS-LIEU ?

Les tiers-lieux sont par nature **uniques et non répliquables**. Ils émanent d'un **collectif d'acteurs** qui, ensemble, souhaitent créer de nouvelles dynamiques économiques ou sociales pour apporter **des réponses nouvelles aux enjeux de leur territoire**.

Créer un tiers-lieu est une **démarche collective d'intérêt général**, qui s'inscrit dans la coopération territoriale dès sa conception.

Offrir un espace de travail de proximité, réduire les déplacements, encourager l'agriculture ou la production locale... le champ des possibles est large et ouvert !

- Se lancer dans la démarche de création d'un tiers-lieu
PREMIERS PAS
- Trouver le bon accompagnement pour votre tiers-lieu
ÊTRE ACCOMPAGNÉ
- Échanger avec la communauté des tiers-lieux
ACCÉDER AU FORUM

LES TIERS-LIEUX EN VIDÉO

Partons à la rencontre de certains lieux qui partagent leur expérience, leur projet et leur enthousiasme

- La Ferme des Volonteurs
HYPERLIENS 3023993
Ferme des Volonteurs : coopérative agricole, ultra-locale.
- Association Ping
HYPERLIENS 3023994
Association Ping : culture du lien et éducation populaire.
- Fablab des 3 Lapins
HYPERLIENS 3023995
Fablab des 3 Lapins : fabrique du lien, et du lien.
- L'Hermitage
HYPERLIENS 302601
L'Hermitage, tiers-lieu rural et citoyen.
- Le Wip
HYPERLIENS 302602
Le Wip, AMI Fabrique d...
- La Smalah
HYPERLIENS 302603
malah
Réinventer la vie locale.

France Tiers-Lieux

Rémy Seillier, Directeur général adjoint

Quels sont selon vous les sujets de prospective économique des tiers-lieux ?

Le sujet de la **production locale** est important, et avec lui la question de la fabrication distribuée qui peut découler (quel lien avec les industries locales, comment cela va bénéficier aux artisans, etc.). France Tiers-Lieux et le Réseau Français des Fablabs travaillent avec l'Etat pour expérimenter le Mois de la Fabrication distribuée, avec 3 design open-source sur lesquels les collectivités peuvent solliciter le fablab le plus proche.

En savoir plus : <https://design-ouvert.societenumerique.gouv.fr/>

Les **tiers-lieux nourriciers** sont également une problématique d'avenir forte (lien avec les projets alimentaires territoriaux, espaces tests agricoles et tiers-lieux, cuisines ouvertes, réinvention de la gouvernance alimentaire territoriale), une manière de se développer dans des conditions moins risquées. **Voir** : <https://nourriciers.tierslieux.net>

52% des tiers-lieux sont hors des 22 métropoles administratives ; un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) sur trois a un tiers-lieu ; ce n'est pas qu'un phénomène urbain, ni « bobo ».



En matière d'outils financiers et juridiques, un groupe de travail sur le **foncier** est en cours. La sécurisation des lieux malgré les alternances politiques, le développement des formes de propriétés collectives, nous semblent essentiels. Nous étudions également la possibilité de mettre en place un fonds de **garantie** bancaire pour les projets. Les **fondations** quant à elles s'emparent aussi de plus en plus du sujet (Fondation de France, Fondation Crédit Coop, Fondation Orange, Fondation des Monuments historiques, Fondation Daniel et Nina Carasso par exemple).

Par ailleurs, la **transformation des institutions publiques** ou para-publiques qu'amène la dynamique tiers-lieux (établissements scolaires, SNCF immobilier, médico-social, sites patrimoniaux, etc.) est également un levier d'impact majeur.






Enfin, le **renforcement de l'accompagnement** des lieux est central. Mieux identifier les personnes ressources déjà existantes, renforcer les moyens à disposition (et notamment l'accompagnement sur la question des modèles économiques), pour permettre aux lieux de se développer dans des conditions moins risquées.

Clés d'analyse 1 : Structuration juridique et mécanismes de répartition des coûts et recettes

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Structures juridiques et clés de répartition : comprendre leur fonctionnement pour analyser la santé économique

Selon les structures, l'activité du tiers-lieu peut être logée dans une structure unique, ou éclatée dans différentes structures juridiques, pour des raisons diverses :

-  **optimisation fiscale** : l'exemple le plus courant est la séparation des activités commerciales des activités à but non lucratif pour éviter la fiscalisation de l'association (voir ci-après)
-  **modèle économique et financement** : les statuts juridiques conditionnent parfois l'accès à certains types de financements (ex : les SCIC ne permettent pas d'accueillir des dons)
-  **simplification du discours vis-à-vis des partenaires** : par exemple maintien d'une structure associative pour recevoir les subventions publiques (plus difficile pour la SCIC par exemple, les collectivités ne connaissant pas toujours ce type de structure)
-  **gouvernance des activités** : éclatement de la gestion des différentes activités
-  **choix politique du collectif** : l'exemple inverse par exemple de choisir de maintenir l'ensemble des activités en lien avec une même gouvernance, quitte à voir l'activité fiscalisée.

Par ailleurs, que le projet soit incarné dans une structure unique ou dans un ensemblier, les collectifs travaillent généralement la question des « **clés de répartition** » des coûts transversaux (loyers, communication, salaires, etc.). Ces clés de répartition peuvent donc soit amener à des redevances inter-structures (dans le cas d'un ensemblier), soit à des analyses type analytiques à l'intérieur d'une même structure. Cette question des clés de répartition s'aborde généralement en regardant d'une part la cohérence avec la vision du collectif, d'autre part l'impact sur la fiscalité.

Cette partie vise à donner un aperçu de quelques montages courants chez les tiers-lieux, sans pour autant constituer une aide à la décision en tant que telle. Pour choisir sa structuration juridique, au plus près de ses besoins, il est recommandé de se faire accompagner par, selon le projet, des avocats fiscalistes, des avocats en droit des sociétés, en droit des OSL-Organismes sans but lucratif, en droit de l'immobilier, ou encore en droit public et européen applicable aux aides perçues.

Structuration juridique : quelques figures fréquentes (1/6)

ASSOCIATION

Plus de détails sur la lucrativité selon la doctrine fiscale :

<https://www.associatheque.fr/fr/fiscalite-des-associations/exoneration-fiscale.html>

Plus de détails sur les seuils applicables :

<https://www.associatheque.fr/fr/fiscalite-des-associations/index.html?amcpage=17>

Modèle intégré de toutes les activités sous statut associatif

Gouvernance :

- Liberté de constituer des collèges comme souhaité
- Mobilisation de bénévoles possible

Financement :

- Prestations de service, subventions, dons, mécénat, etc.

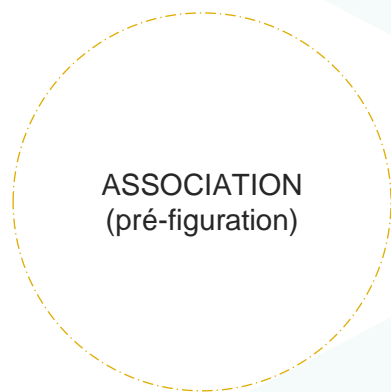
Fiscalité :

Si l'activité lucrative de l'association ne dépasse pas 72 432 € (seuil 2022), alors elle n'est pas soumise à la TVA, à l'impôt sur les sociétés et à la Contribution économique territoriale (CET).

Si l'activité lucrative dépasse 72 432 €, alors l'association doit sectoriser son activité, et peut faire face à deux situations :

- dans le cas où l'activité lucrative est prépondérante, alors l'intégralité de l'activité est fiscalisée
- dans le cas où l'activité lucrative est minoritaire, l'association est fiscalisée au périmètre de la partie lucrative seulement.

Structuration juridique : quelques figures fréquentes (2/6)



Gouvernance :

- Dans la SCIC, représentation de toutes les parties prenantes possible, dont salarié.e.s
- L'implication de bénévoles doit être théoriquement restreinte à la gouvernance (peu d'implication dans l'activité courante)

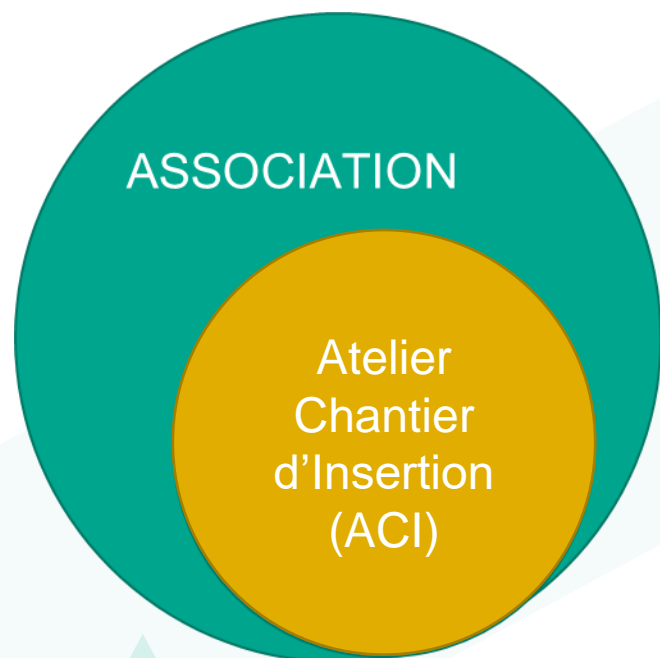
Financement :

- Structure commerciale à but non lucratif, permettant la prestation de services sans limites
- Non éligibilité au mécénat et aux dons
- Possibilité de subventions (y compris de collectivités sociétaires)
- Facilitation des levées de fonds (avec cependant le non accès des SCIC SAS aux titres participatifs)

Fiscalité :

L'activité est fiscalisée et taxée, avec certaines exonérations : par exemple, les excédents mis en réserve impartageable sont exonérés d'impôt sur les sociétés

Structuration juridique : quelques figures fréquentes (3/6)



Certains tiers-lieux sont construits autour d'une activité d'inclusion, comme un chantier d'insertion. C'est le cas par exemple de plusieurs ressourceries tiers-lieux, qui autour d'un modèle de fonctionnement ACI ont greffé diverses activités (café, ateliers, etc.).

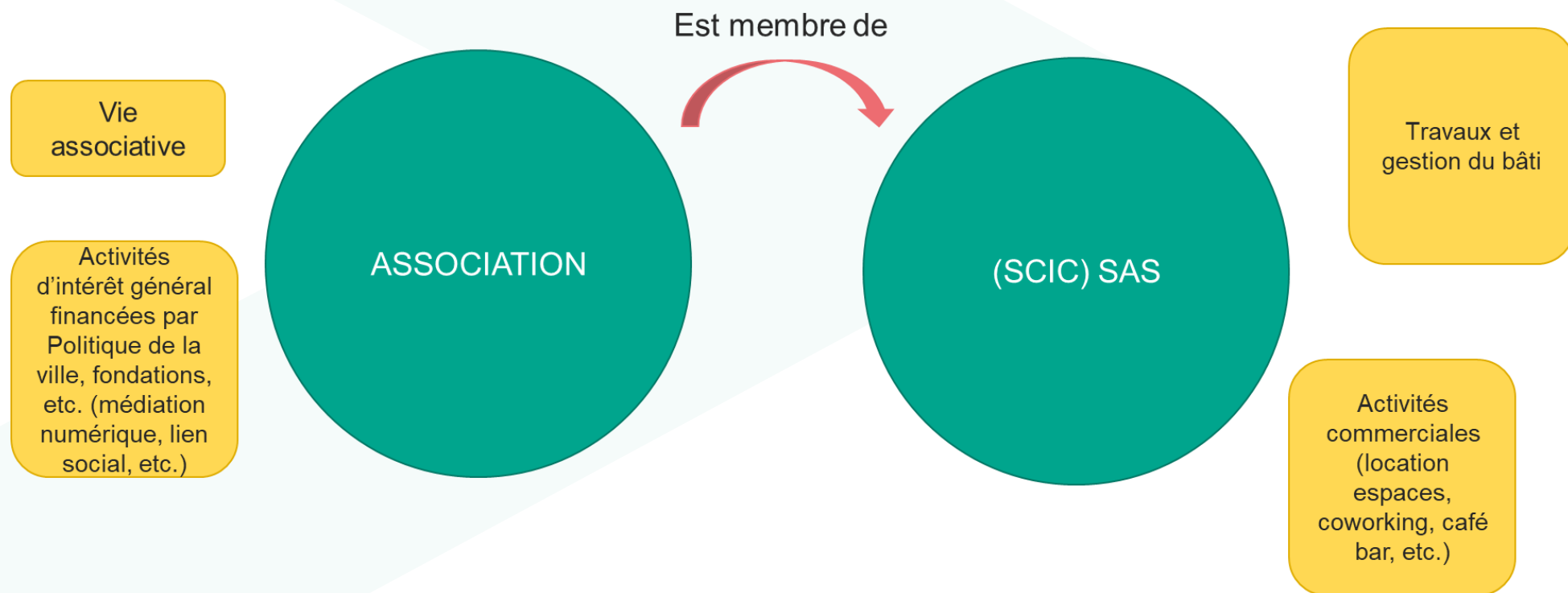
Dans ce cas l'ACI est généralement intégré à l'association, avec certaines spécificités appliquées au périmètre de l'ACI : l'activité commerciale est plafonnée à 30% des coûts (50% sur dérogation de la DIRECCTE) pour conserver l'agrément de chantier d'insertion et les aides correspondantes. A noter que les activités développées ne doivent pas être déjà assurées et satisfaites par des entreprises locales.

Ce taux de commercialisation amène aujourd'hui des questions quant à l'évolution du modèle économique de certains ACI, et d'autant plus dans les structures type tiers-lieux qui se positionnent sur des produits et services parfois plus haut de gamme (upcycling par exemple).

Plus de détails sur le taux de commercialisation des ACI :

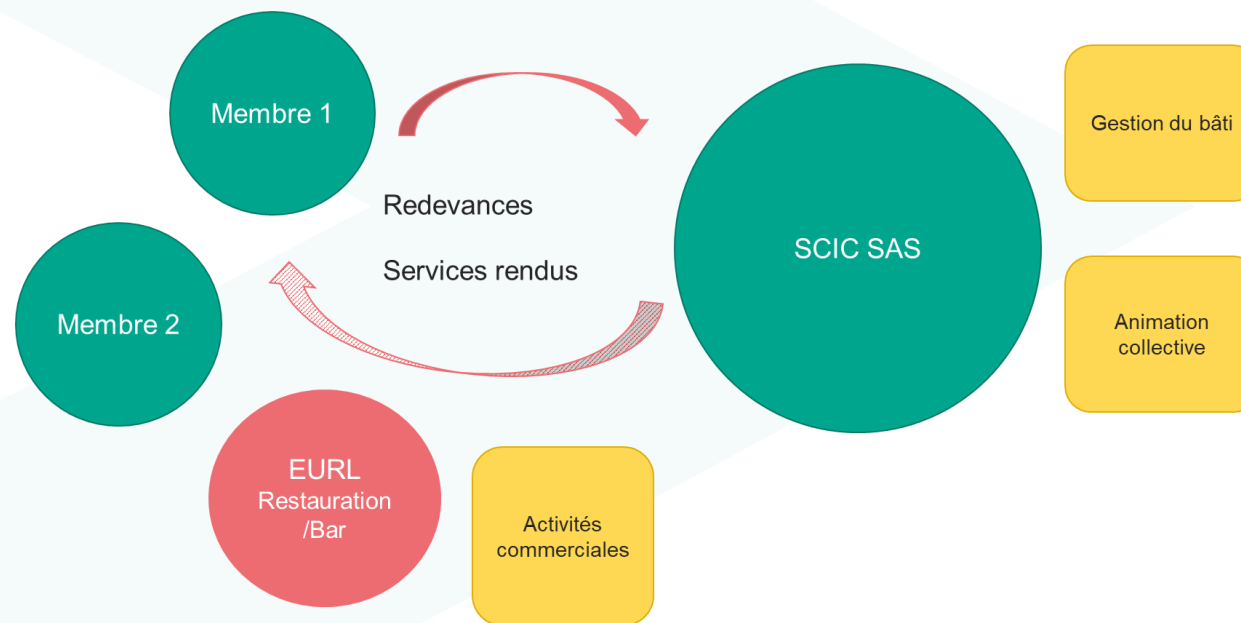
<http://regions.chantierecole.org/pdl/le-taux-de-commercialisation-des-aci-pacte-ambition-iae/>

Structuration juridique : quelques figures fréquentes (4/6)



Pour combiner les avantages du statut associatif et celui d'une structure commerciale à but non lucratif, il arrive régulièrement que les lieux aient une double gouvernance avec des liens entre les deux structures.

Structuration juridique : quelques figures fréquentes (5/6)



Certains lieux développent des modèles d'organisation plus complexes.

L'activité commerciale est éclatée entre différentes structures (généralement une par activité), permettant d'autonomiser la gestion et de l'optimiser via les redevances.

On va par exemple retrouver les activités de bar et restauration en EURL, qui paieront le loyer et un pourcentage de chiffre d'affaires à la SCIC ou une autre structure chapeau.

Dans le secteur médico-social, cela peut par exemple se traduire par un groupement d'établissements.

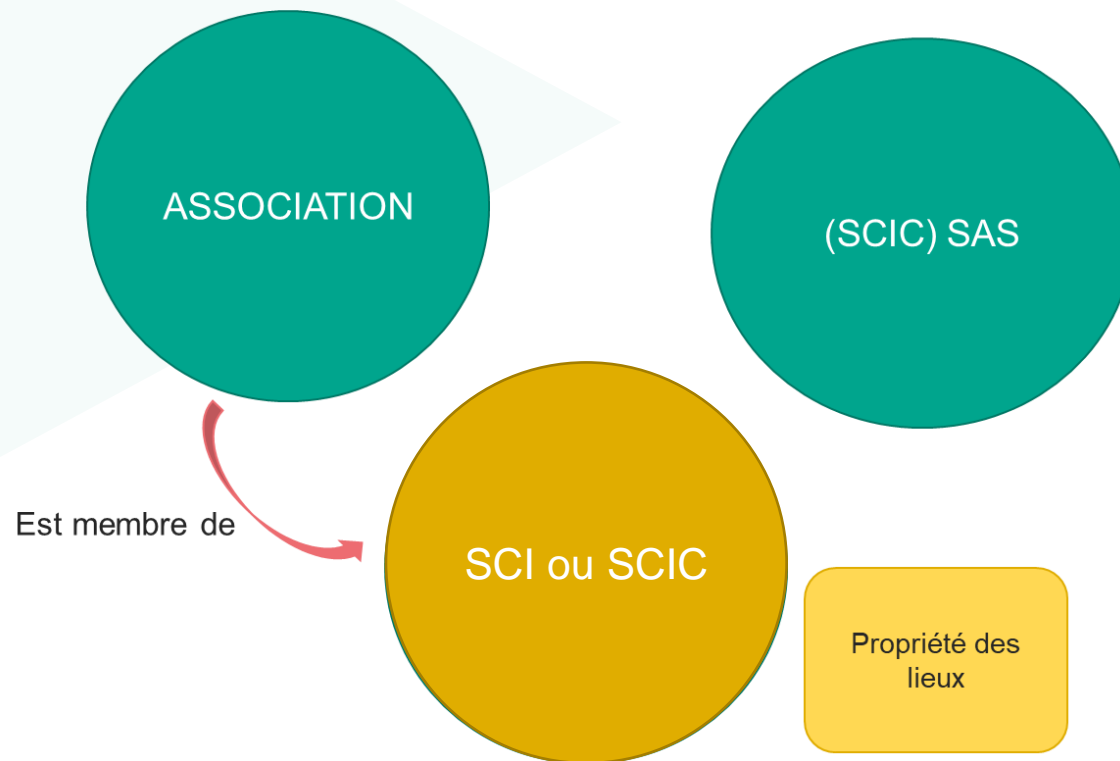
L'activité d'animation et d'intérêt général peut soit être intégrée à la SCIC, soit maintenue dans une association.

Structuration juridique : quelques figures fréquentes (6/6)

Dans le cas où le projet est propriétaire du lieu, on retrouve généralement une SCI dans la structuration.

Les statuts de la société immobilière peuvent par exemple prévoir :

- une gouvernance coopérative (cas de coopératives immobilières par exemple)
- une limitation des bénéfices
- une acquisition initiale ou un rachat progressif de parts sociales par des personnes morales à but non lucratif (association, SCIC, fonds de dotation, etc.)



Coûts communs et clés de répartition

Comme dans beaucoup de projets pluri-activités ou pluri-structures, certains coûts sont généralement mutualisés, tels que :

- Frais de structure : loyer, assurance, etc.
- Frais de fonctions supports : salaires, dépenses de communication et développement, etc.
- Frais de R&D si valorisés

La question des clés de répartition des coûts entre les différentes activités ou entre les différentes structures est bien souvent un objet de décision collective voire d'expérimentation pour les tiers-lieux.

Dans l'idée de promouvoir l'agilité des contributeurs ou modalités de contributions, certaines répartitions se font par projet a posteriori de la réalisation du projet d'une part (au réalisé), basées sur une proposition subjective d'autre part (auto-détermination).

A l'extrême, cette approche du « budget contributif » a posteriori est appliquée à la rémunération des « commoners » (contributeurs aux communs du lieu) de la Compagnie des tiers-lieux (réseau régional Hauts de France), avec une attention particulière portée à l'équilibre agilité permise / précarité engendrée du modèle expérimenté.

Plus de détails sur cet exemple de budget contributif : Juristes embarqués, la créativité réglementaire pour les tiers-lieux créateurs de communs, p.70 « le travail contributif », <https://francetierslieux.fr/wp-content/uploads/2021/06/LIVRABLE-FINAL-CF.pdf>

Clés d'analyse 2 : Domaines d'activité stratégiques

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Modèle économique d'un tiers-lieu : l'hybridation par excellence

La question de l'hybridation des ressources (publiques et privées) traverse actuellement toutes les structures de l'ESS.

En tant qu'objet de coopération pluri-activités voire pluri-structures, le tiers-lieu questionne doublement cette hybridité.

Prenons l'exemple d'un lieu qui mêle café associatif et atelier de réparation de vélo. Quel choix de tarification des boissons le lieu fait-il ? Y a-t-il des tarifs distincts qui permettent à chacun.e d'accéder au café ? L'atelier propose-t-il de l'autoréparation ou de la réparation ? Pour quelle raison ? Faut-il payer une cotisation mutualisée aux deux espaces ou ceux-ci fonctionnent-ils distinctement ? Le personnel est-il mutualisé entre les deux activités ? Etc.

Le croisement de plusieurs activités multiplie les possibilités d'arbitrage de modèle économique, tout en permettant d'expérimenter des modèles potentiellement plus sécurisants pour la coopération (cotisations transversales, fiches de postes hybrides, etc.).

Analyser les lieux au travers du prisme des « domaines d'activité stratégiques » (DAS)

« Un domaine d'activité stratégique (DAS) est un groupe homogène de produits et de services qui présentent des critères communs en termes de compétences, de concurrence et de commercialisation. En outre, les marchés sur lesquels il est situé présentent les mêmes facteurs clés de succès. » (Source : <https://blog.hubspot.fr/marketing/domaine-activite-strategique>)

La segmentation par domaines d'activités stratégiques peut toujours être soumise à discussion, et cette discussion nourrit d'ailleurs souvent la réflexion stratégique sur l'activité.

Si nous prenons l'exemple d'un lieu qui héberge une activité de restauration, une activité de fabrication numérique et une activité de coworking, ces trois activités constituent 3 grandes activités, qui peuvent elles-mêmes être découpées en domaines d'activité plus fins : la fabrication numérique peut par exemple comprendre une activité de sous-traitance de réalisation de prototypage pour le compte de TPE et PME d'une part, et une activité de médiation numérique et sensibilisation grand public financée par la collectivité d'autre part. Ces deux volets pourront donc être considérés comme deux domaines d'activité stratégiques, néanmoins interdépendants (mutualisation du parc machine par exemple).

Les slides suivantes présentent quelques exemples de grandes briques d'activités et les questionnements (sur la tarification par exemple) que l'on peut trouver dans les tiers-lieux, de manière non exhaustive cependant (plusieurs activités sont non représentées ici, telles que les tiers-lieux agricoles*).

*Sur ce sujet, voir par exemple la revue Tiers-Lieux #6, Coopérative des Tiers-Lieux, sur les tiers-lieux nourriciers : <https://coop.tierslieux.net/document/revue-sur-les-tiers-lieux-6/>

Familles de tiers-lieux identifiés



Approche « Coworking social » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Entre 90 et 750 € / mois le poste bureau dans notre échantillon (selon marché immobilier et positionnement). Les bureaux/ateliers distinguent généralement les espaces de travail des espaces de stockage dans la tarification

Bureaux ou ateliers partagés

Location d'espaces événementiels

Prestations de services (formations, etc.) des membres

Hébergement de structures

Parfois intégrées dans des offres packagées (ex : tarif d'adhésion premium donnant accès à un atelier et une séance yoga par mois)

Les lieux majoritairement basés sur ces activités s'inscrivent généralement dans une logique de recherche d'autonomie financière (modèle privé). Des subventions peuvent cependant appuyer ces modèles, souvent dans une logique de renforcement de l'accessibilité (tarification sociale par exemple) ou d'attractivité territoriale.

Les adhésions et l'implication bénévole ou contributive du collectif permettent également de renforcer le modèle.

Approche « Café associatif » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Une forte réflexion sur l'adaptation de la tarification.

A titre d'exemples :

- Le tarif « pomme » (réduit) et le tarif « fraise » (augmenté) du lieu La Tréso, sur simple demande en caisse
- Cité comme inspiration de certains lieux : l'« addition solidaire » du restaurant Un bruit qui court : au bout de 14€ de dons, un chèque repas est reversé aux bénéficiaires du Secours Catholique

Restauration

Bar

Café / snack

Epicerie solidaire

Espace de vie sociale / Ateliers famille

On a souvent entendu parler du tryptique « bar/coworking/location d'espace » dans les tiers-lieux, comme gage de convivialité et viabilité économique. Aujourd'hui les lieux vont bien au-delà de cette composition, même s'il n'en demeure pas moins que les activités de bar/restauration sont souvent sources de revenus pour les lieux (équilibrant en partie d'autres activités).

Approche « Lieux intermédiaires » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Café / bar /
restaurant

Ateliers d'artistes
et résidences

Location
d'espaces

Centre de
ressources pour
la filière

Diffusion de
spectacles

Médiation
culturelle

Les tiers-lieux type lieux intermédiaires fonctionnent généralement avec une part importante de financement public (Ministère de la culture/DRAC, collectivités locales), qui peut varier en fonction du positionnement plus ou moins alternatif/institutionnalisé du lieu et des opportunités du territoire.

Approche « Fabrication numérique » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Médiation numérique

Accès et formation aux machines Fablab pour particuliers

Accès et formation aux machines Fablab pour professionnels

Réalisation de prototypes pour le compte de tiers

Événementiel professionnel type Hackaton

Filière en forte structuration, la fabrication numérique se développe souvent sur des modèles hybrides médiation numérique subventionnée / activité B2B non subventionnée.

Elle fait depuis quelques années l'objet de politiques publiques dédiées, par exemple :

- Financement de la médiation dans le cadre de Contrats de ville, ou du label Fabrégion par exemple
- AMI Manufactures de proximité, mois de la « fabrication distribuée » portés par l'Etat

Approche « Accompagnement des entreprises et collectivités » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Accueil de formation professionnelle (présentiel ou distance)

Guichet orientation/appui-conseil spécialisé sur une filière

Incubateur de projets

Location de locaux à des structures en lien

Formation et conseil en intelligence collective

Les tiers-lieux ont historiquement été réceptacles de formation professionnelle à distance en lien avec la logique de téléc centres (ex : point d'accueil Pôle Emploi), ou développés en synergie avec les logiques de pépinières ou de développement économique territorial. Aujourd'hui, ce rôle de centre de ressources professionnel est renforcé, accéléré par exemple avec la logique de Fabriques de territoire. Il évolue et prend plusieurs formes, comme par exemple : appui-conseil pour une filière du territoire (en lien avec le secteur d'activité principal du lieu) souvent subventionné, appui à l'émergence de projets sur le territoire (événementiel, réseau, etc.), ou encore formation à l'intelligence collective.

Approche « Outilthèque ou autre -thèque pour particuliers » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Location
(abonnement ou
courte durée) de
matériel

Ateliers/formations
à l'utilisation des
outils, in situ ou
hors les murs

Team building
entreprises

Entre 10 et 15 € /
personne pour 2h
d'atelier dans notre
échantillon

Le modèle outilthèque est actuellement souvent amorcé via des dons (dons d'objets de particuliers par exemple), et la participation de bénévoles. Il arrive que certaines collectivités subventionnent un événementiel de territoire type brocante/invendus qui permette au projet de récupérer du matériel.

De plus en plus, les outilthèques diversifient leurs modèles en développant les liens aux entreprises, avec deux leviers : les ateliers type team-building, et les partenariats avec les Œuvres sociales des CSE qui permettent aux salarié.e.s de bénéficier de l'outilthèque en tant que particulier.e.s.

Les lieux ont également souvent une réflexion forte sur l'accessibilité des tarifs (prix libres, tarification différenciée, etc.)

Approche « Economie circulaire » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Ventes d'objets
récupérés et
transformés

Appui à la
collecte /
l'enlèvement

Espaces création
(type Upcycling)

Dépôts-ventes /
boutiques
solidaires

Ateliers
sensibilisation

Formation porteurs
de projets produits
circulaires ou
ressourceries

Ces modèles peuvent généralement s'inscrire dans les financements publics liés à l'économie circulaire (ADEME, fonds européens, villes, etc.).

Certaines structures intègrent un chantier d'insertion, avec le modèle économique aidé correspondant.

Approche « Tourisme patrimonial » : quelques DAS fréquents

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Visite du lieu

Séminaires
d'entreprises

Coworking pour
professionnels
en télétravail

Hébergement

Restauration

Accueil sur le
territoire

Le patrimoine interagit avec la logique tiers-lieux sous trois formes principales :

- Activité principale de tourisme professionnel dans un bâtiment de caractère (séminaires d'entreprises), activité secondaire pour particuliers
- Activité principale non touristique (production, médiation, etc.) sur un site de caractère, les visites touristiques comme revenu secondaire
- Activité principale de tourisme pour particuliers, avec services professionnels développés en activité secondaire : coworking professionnel pour conjoints en télétravail, guichet nouveaux arrivants et accueil d'entreprises, etc.

Selon ses caractéristiques, le projet peut bénéficier de financements liés à la restauration du patrimoine, ou aux politiques publiques d'attractivité du territoire.

Approche « Pack tiers-lieux » : quelques DAS

Accueil / Vie collective / Coordination / Développement

Formation
professionnelle
tiers-lieux

Visites ou voyages
d'études tiers-lieux

Offres mutualisées
: vers des chèques
tiers-lieux ?

Service aux
promoteurs
immobiliers

“Aujourd’hui, la mutualisation entre lieux porte surtout sur les ressources humaines. Nous ne sommes pas encore au point de maturité où nous développons des fonds d’avance de trésorerie mutualisés par exemple, comme Actes If a pu le faire.

Par ailleurs, quelques sujets communs sont en réflexion : le statut de travailleurs autonomes en CAE pour nos travailleurs, la création de foncières facilitant la propriété, l’implication des mutuelles dans le financement, et le 1% tiers-lieux qui permettrait de mettre des locaux à disposition des projets dans le cadre des politiques publiques.”

Aurélien Denaes,
Réseau régional IDF A+ c’est mieux

A l’échelle des réseaux de tiers-lieux de manière transversale, ou par domaines d’activités principaux, plusieurs activités tendent à se développer de manière mutualisée, telles que la valorisation des savoir-faire tiers-lieux (programmes de formation co-construits par exemple), la valorisation du temps passé pour l’accueil pendant les visites (vente de voyages d’études), ou encore des modalités d’achat pluri tiers-lieux comme l’idée émergente des chèques tiers-lieux qui permettrait d’accéder à un réseau national d’espaces de coworking ou d’autres services ou produits proposés par les tiers-lieux.

Clés d'analyse 3 : Opportunités foncières

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Une hétérogénéité de situations

La situation foncière des tiers-lieux est aujourd'hui très diverse d'un lieu à l'autre, découlant généralement des opportunités et des conditions de négociation existantes, et pour autant conditionnant le développement des lieux sur le moyen et long terme.

Nous ne rentrerons pas ici dans le détail de la problématique foncière*, mais voici néanmoins quelques leviers de soutien public qui sont aujourd'hui actionnés pour alléger la charge foncière des lieux :

*Exemples
d'appui foncier
des collectivités
(cumulatifs)*

Préemption du bâti /
Cofinancement de l'achat
du bâtiment

Financement des travaux
d'aménagement

Mise à disposition à titre
gratuit, à prix coûtant-
amortissement de l'achat
du bâti, ou dans d'autres
conditions favorables

* Pour approfondir : RTES, Ellyx, 2019, *L'accès au foncier des acteurs de l'ESS : Enjeux et leviers pour les collectivités locales*, <https://www.rtes.fr/l-acces-au-foncier-des-acteurs-de-l-ess-enjeux-et-leviers-pour-les-collectivites-locales>

Une hétérogénéité de situations

Le modèle économique des tiers-lieux est impacté par :

- Le **coût d'occupation** (loyer, charges, gestion, etc.). Celui-ci représente entre 1 et 50% du budget d'exploitation des lieux en création de notre échantillon
- Les **conditions d'occupation** : durée et type de bail, type de bâti. Les lieux en occupation éphémère développent des modèles économiques distincts de ceux ayant vocation à être pérennes (investissements moindres), de même que le choix d'activités est conditionné par le type de lieu (friche, bâti en dur, bâti classé, etc.)

Globalement, les lieux implantés dans des zones au marché immobilier tendu (ex : milieu urbain dense) ont tendance à se voir proposer des clauses de loyer à prix réduit de moins longue durée.

Les lieux en phase d'émergence voient souvent leur modèle économique perturbé par deux facteurs :

- La sous-estimation du coût des travaux d'aménagement, qui amène souvent un recalibrage ou un phasage de l'activité envisagée
- L'incertitude quant à l'obtention du premier local : il arrive régulièrement que des engagements de mise à disposition de locaux soient remis en cause, ce qui demande au collectif de se réinventer pour faire vivre le projet hors les murs (événementiel en attendant d'avoir un lieu, etc.)

Un sujet d'expérimentation prioritaire

Le développement des tiers-lieux remet au cœur des préoccupations plusieurs enjeux historiques du foncier dans l'ESS :

- **La réduction du taux de vacance** : à titre d'exemple, on estime qu'en 2016 le taux de vacance commerciale (locaux commerciaux non exploités pour une durée indéterminée) était en moyenne de 11,3% dans les villes de plus de 25 000 habitants*.
- **L'accessibilité foncière** pour les projets aux ressources financières limitées
- **La propriété collective ou les formes d'occupation ou de propriété inspirées des « communs »**, avec des enjeux de continuité des projets de territoire (maintien du projet si départ d'une ou plusieurs parties prenantes) et de juste répartition de la valeur immobilière créée.

4 exemples d'expérimentations en cours :

- Les **foncières solidaires** multi-sites : rendre des locaux de qualité accessibles financièrement via la mutualisation du risque immobilier et une tarification en lien avec les capacités financières des porteurs de projets
- Les **fonds de dotation** : ouvrir la propriété à l'épargne citoyenne, sécuriser les changements de gouvernance en rendant un acteur d'intérêt général et territorial associé des SCI
- Les **coopératives immobilières** : encadrer la gouvernance et la lucrativité des structures portant la propriété des lieux.
- La mise en place de **chartes de la promotion immobilière** par certaines collectivités, pouvant orienter les choix de programmation y compris le plafonnement de certains loyers ou prix d'achats pour des acteurs d'intérêt général**.

*Source : Les Cahiers de l'Institut pour la Ville et le Commerce, n°1, mai 2017, *La vacance commerciale dans les centres-villes en France – Mesures, facteurs et premiers remèdes*

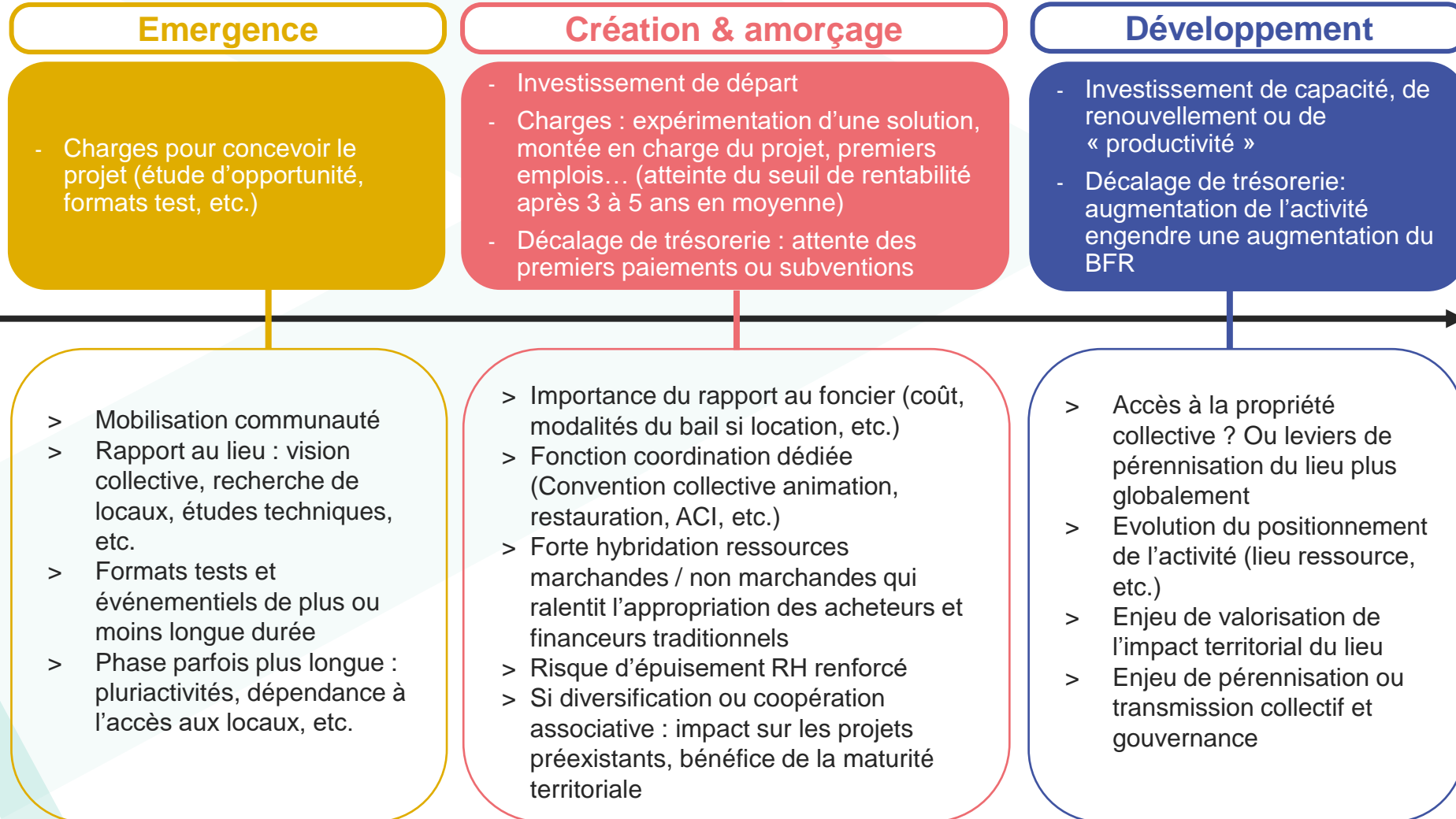
**Voir par exemple la charte de la ville de Malakoff :

https://www.malakoff.fr/fileadmin/www.malakoff.fr/MEDIA/pdf/2_Cadre_de_vie_pdf/urbanisme/Charte_promoteurs/charte_promotion_immobiliere_durable.pdf

Clés d'analyse 4 : Besoins en financement et ressources financières observées par phases de vie

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Quelques besoins en financement



Quelques ressources mobilisables

Première cartographie issue de notre échantillon.

Plus de détails sur les aides existantes sur le site de France Tiers-Lieux : <https://francetierslieux.aides-territoires.beta.gouv.fr/>

- > Acquisition foncier : apport en fonds propres structure, investisseurs (Banque des Territoires, Etat, collectivités)
- > Aménagement et matériel : subventions publiques, dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), FEDER, ou filières spécifiques (ADEME, Action logement, etc.), subventions privées
- > AMI Manufactures de proximité
- > Mécénat (Fondation de France, monuments historiques, etc.), Fonds de dotation (ex : Rural Mouv)
- > Apport en nature valorisé, chantiers participatifs

Investissement

Fonctionnement

- > Subvention étude opportunité (villes, communautés de communes, Région, Département)
 - > Fonds de confiance, Place de l'émergence, etc.
 - > Mécénat fondations
 - > Crowdfunding
 - > Vente format événementiel
- > Mise à disposition compétences ou poste mutualisé par structures porteuses
- > MAD locaux à coût réduit / Appui CAUE
- > Bénévolat important

- > Chiffre d'affaires
- > Cotisations membres
- > Subventions exploitation, dont parfois coordination
 - > Fonds dédiés à certaines activités (fabrication numérique et contrats de ville, diffusion culturelle, ...)
 - > AMI Fabrique de territoires (75 à 150 K€ / 3 ans)
 - > AMI Manufactures de proximité
 - > Mécénat
 - > Budget participatif ville / crowdfunding
 - > Aide aux postes (Fonjep, etc.)
 - > MAD locaux
 - > MAD salarié.e.s
 - > Bénévolat

*Ils et elles inspirent !
Exemples de choix et
d'expérimentations économiques
remontées par le réseau DLA*

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

La Tréso

Répondre aux besoins de fabrication du territoire, renforcer la démocratie locale

La Ferme du Treuil

Transition alimentaire et agricole, propriété collective

La Bulle bleue & Les Ateliers Kennedy

Un tiers-lieu pour résonner avec le projet médico-social

La Palanquée

Contribuer au développement économique du territoire en lien avec les collectivités

Creative Vintage

Revisiter le dépôt-vente solidaire dans une logique de filière de territoire

Luz'In

Diversifier l'offre de services d'une manufacture

L'Atlas des Possibles

Tiers-lieux en îlot territorial et propriété collective

YesWeCamp

Friches ou lieux pérennes, viabiliser le lien social



Creative Vintage

Strasbourg (67) – Tiers-lieu « dépôt-vente » solidaire

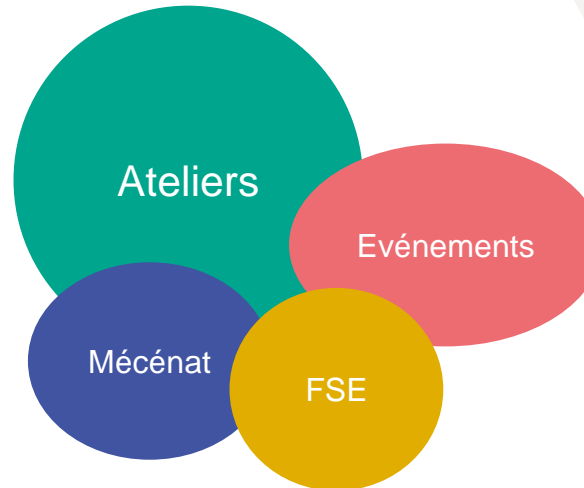


>> EN BREF

Association



Contribution au modèle économique



>> [Site internet](#)

2022...

Ateliers de « récup » décorative (une 30aine)

Evénements de sensibilisation à la consommation durable et réemploi

« Non lieu » : dépôt vente éphémère construit adhoc sur les territoires avec les artisans et organisations ESS du réemploi (friperies, banque de l'objet, Envie, etc.). Administratif et caisse mutualisés, location de machines-outils, café, etc.

2023 ?

Lieu fixe en partenariat avec un partenaire culturel

Vente de quelques produits « auto-produits »



Creative Vintage

Strasbourg (67) – Tiers-lieu « dépôt-vente » solidaire

QUESTIONS ÉCONOMIQUES !



Renforcer les filières territoriales du réemploi

Les modalités de dépôt-vente sont co-construites avec les partenaires du territoire (produits, aménagement, etc.) pour éviter la concurrence, rémunérer les artisans au juste prix, répondre aux besoins prioritaires (communiquer, développer le chiffre d'affaires, etc.).

Les formats non-lieux sont développés dans des territoires plus éloignés du réemploi (galeries commerciales classiques, territoires très ruraux, etc.).



Viabiliser l'activité

Faire évoluer le modèle de rémunération du non-lieu en fonction des possibilités (pourcentage contractualisé avec les artisans). Développer une auto-production ponctuellement



Faire entendre la valeur ajoutée du dépôt-vente collectif auprès des financeurs

Activité traditionnellement considérée comme purement commerciale, sans besoin de financement. Encore difficilement considérée comme une activité tiers-lieu...



“Luz’In

La Tour du Pin (38) – Quand les communautés fablabs et entrepreneurs se rencontrent au service d’un projet de territoire...

>> EN BREF



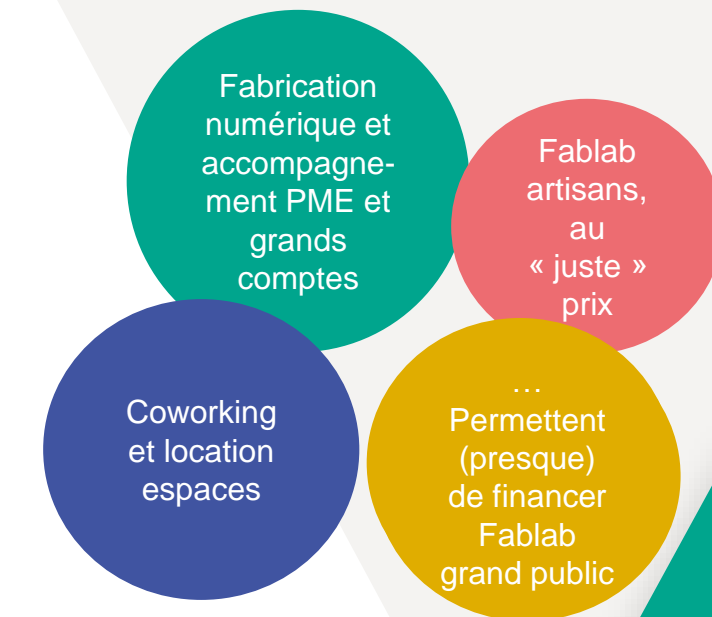
Association (de préfiguration)

2 salarié.e.s
+ 1
alternant.e

En cours : Faire évoluer la gouvernance pour intégrer davantage de partenaires

Territoire d’action : communauté de communes, rayonnement régional ou national ponctuellement (pour équipements ou projets spécifiques).
Tête de réseau départementale des tiers-lieux, en lien avec le réseau régional Relief

Contribution au modèle économique



>> [Site internet](#)

2020

Production de visières et de masques en mode « urgence »

Début activité B2B

2022...

Coworking

Location d’espaces, accueil de formations (Pôle Emploi, etc.)

Formation et accompagnement B2B et B2C

Production numérique B2B et B2C

Mise à disposition matériel fabrication numérique

“ Luz’In

La Tour du Pin (38) – Quand les communautés fablabs et entrepreneurs se rencontrent au service d’un projet de territoire...

QUESTIONS ÉCONOMIQUES !



Une offre différenciée et complémentaire

Du développement du châssis prototype d'un robot autonome de transport de bagages sur les tarmacs à l'accompagnement d'une artisan-tapissière pour la fabrication de poufs lumineux, en passant par la sensibilisation de jeunes à la fabrication numérique en collaboration avec la Mission Locale du Nord-Isère, Luz’In équilibre en permanence les différents usages de la fabrication numérique, et a construit pour ce faire une offre différenciée selon les client.e.s, et un modèle économique de péréquation. La question de la fabrication distribuée et de l’open source y sont de même abordée de manière différente selon les besoins et les souhaits de chacun.e



Un contexte dynamisant avant l’ouverture...

Le projet a pu bénéficier :

- de financements d’études d’opportunités régionaux
- d’un ancrage territorial accéléré par la mutualisation des communautés fablabs et entrepreneuriales (CCI, réseaux de dirigeant.e.s, etc.)
- de l’accompagnement et de la garantie financière de partenaires locaux (GAIA France Active Isère)

Se développer en tant que manufacture de proximité... quelles pistes ?

Luz’In est lauréat Fabrique de territoires + Manufacture de proximité. Dans le cadre de son accompagnement, quatre pistes d’évolution du modèle économique sont explorées :

- des formats de résidences pour artisans et artistes
 - un modèle d’apporteur d’affaires pour les artisans (plutôt que production en propre)
 - une activité de formation en fabrication numérique et en écoconception
 - une activité de R&D mutualisée entre plusieurs entreprises du territoire, notamment sur la filière du recyclage plastique dans l’industrie textile
- 3 à 4 recrutements sont prévus dans les prochaines années + la question du changement d’échelle voire de l’achat du bâti se pose... A suivre !

Yes We Camp

Marseille (13) & Paris (75) – Opérateur de lieux bâtis ou en friche, au service de la mixité d'usages et d'usagers



Les Grands Voisins

Paris 14^{ème}, 2015-2022

Site bâti, ancien hôpital en cours de transformation urbaine



Vive les Groues

Nanterre, 2017-2025

Terrain de 9000m², sur le périmètre d'extension de la Défense

Association loi 1901 créée en 2013, qui conçoit, déploie et gère, en partenariat avec d'autres structures, des espaces aux fonctions et publics variés: activités artisanales, sociales, maraîchères, artistiques, culturelles et citoyennes.



Foresta

Marseille 15^{ème}, 2018-2021

Terrain privé de 16 hectares dans les quartiers Nord de la cité phocéenne

Budget 2021 = 4,8 M€
77 salarié(e)s au 31/12/21

>> EN BREF



Coco Velten

Marseille 1^{er}, 2015-2022

Bâtiment de 4000m² proche de la gare Saint-Charles

> Autofinancement et bénévolat au démarrage du premier site
> Hybridation des ressources progressive, au fur et à mesure de la structuration des modèles économiques des sites (< 30% de fonds publics et privés avant 2020 ; 50% en 2021)

Yes We Camp

Marseille (13) & Paris (75) – Opérateur de lieux bâtis ou en friche, au service de la mixité d'usages et d'usagers

QUESTIONS ÉCONOMIQUES !

Bâti / Friche : deux approches et donc deux modèles économiques distincts

Le bâti facilite l'autofinancement : contributions aux charges payées par les occupants, location de salles, visites, ateliers et prestations ciblées, reversement d'un pourcentage du chiffre d'affaires généré par des unités marchandes (bar, restaurant), tandis que les lieux en « friche », situés en périphérie de centres-villes, tournés vers la nature (activités de plein air) doivent généralement mobiliser davantage de financements extérieurs.

Partager et piloter un budget commun entre porteurs de projet

L'exemple des Grands Voisins : après plusieurs années de collaborations sur site, les trois pilotes, Aurore, Plateau Urbain et Yes We Camp, ont choisi de définir un budget commun relatif aux charges et produits inhérents au fonctionnement du site. Une clé de répartition permettait ainsi de partager et répartir le risque financier.

Elargir le périmètre des contributeurs ?

Tout comme le 1% artistique sur les opérations immobilières, l'association a réfléchi à un 1% tiers-lieux émanant des promoteurs, permettant l'animation du projet dans le cadre d'une transformation urbaine.

Vers de l'occupation pérenne ?

La temporalité restreinte des projets contraint l'association à faire face à de nombreuses problématiques (incertitude face à un potentiel renouvellement de convention d'occupation, et donc gestion des RH difficile, investissements sur des durées courtes sans possibilité de rachat...). Quid ainsi de l'achat de lieux pour pérenniser le modèle ?

La Bulle bleue & Les Ateliers Kennedy

Marseille (34) – « Espace d'émancipation par l'art et le travail »

>> EN BREF

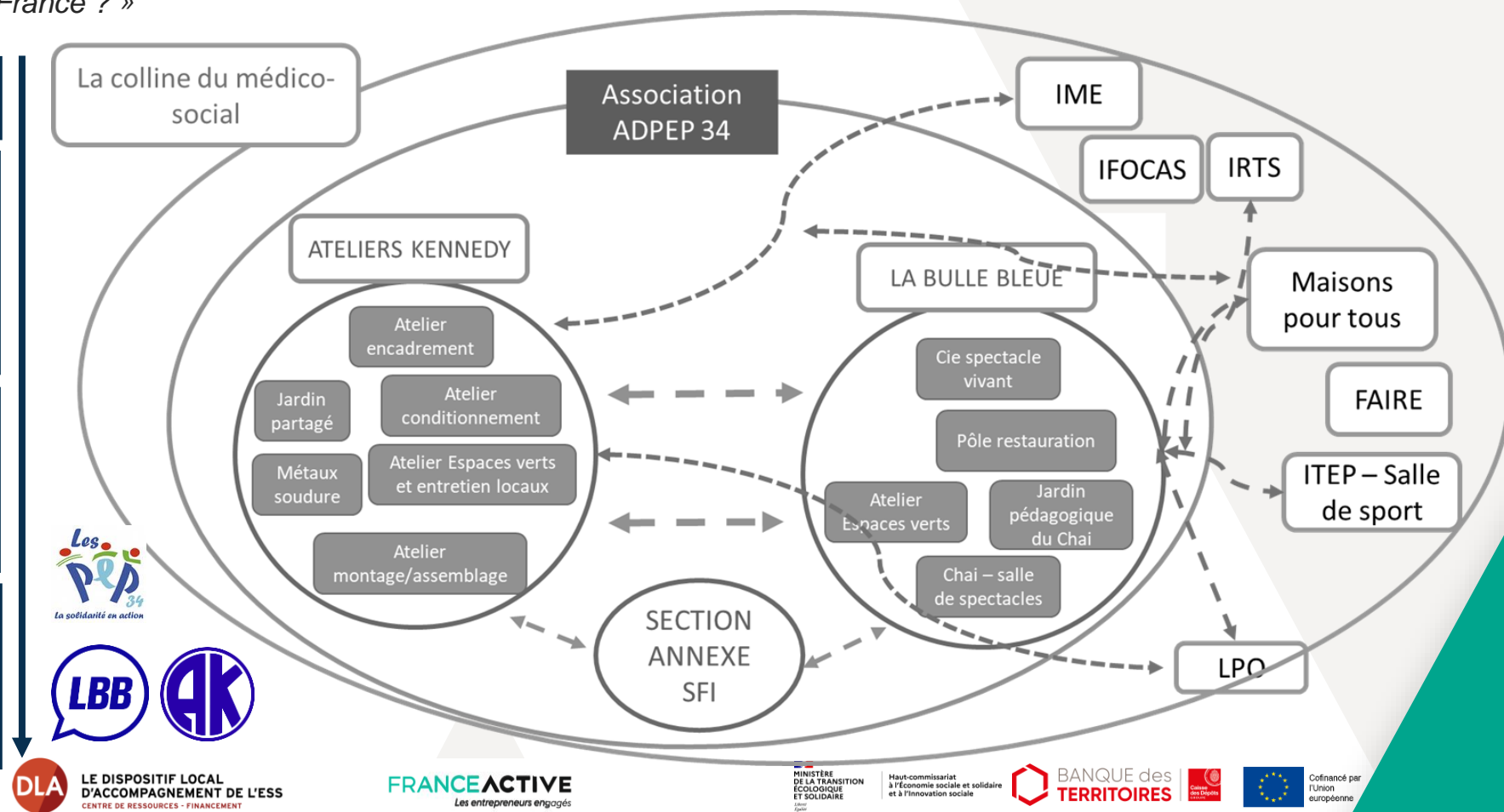
Les valeurs d'inclusion et d'ouverture ont toujours été fondamentales pour nous. Le contexte Covid a accéléré le désir de définir un projet commun et d'une appropriation des notions de Tiers lieux. Peut-être que demain, avec les Ateliers Kennedy, nous serons ensemble l'un des premiers « ESAT tiers-lieux » de France ? »

1953 : Les Ateliers Kennedy ouvrent, l'un des premiers ESAT français

2012 : La Bulle bleue ouvre sur un site limitrophe. C'est la création d'un nouvelle ESAT de 46 places autour des métiers créatifs (acteurs, cuisiniers, jardiniers). 4 mois plus tard la direction des deux établissements est fusionnée

Avec les années, les deux établissements partagent des lieux, des postes, des projets. Les équipes comptent au total environ 170 personnes

Aujourd'hui : renforcer l'inclusion et l'ouverture du lieu, dans une logique de coopération entre les établissements et avec le territoire... S'identifier en tant que « tiers-lieu » ?



La Bulle bleue & Les Ateliers Kennedy

Marseille (34) – « Espace d'émancipation par l'art et le travail »

S'ouvrir... oui mais quel impact sur les activités ?

« Nous pourrions envisager, dans un quartier en profonde mutation, d'ouvrir une rue qui traverserait le site ». Dans la logique d'ouverture du lieu, les activités de médiation territoriale pourraient être renforcées. Une réflexion est également en cours sur des activités de restauration et location d'espaces. Comment ces nouvelles activités peuvent-elles bénéficier à la création artistique ? Comment peuvent-elles créer des synergies avec l'activité économique historique, la production industrielle ? Quelle évolution des métiers et des sites ? Quelles activités « signature » pour le tiers-lieu ?



Une évolution possible de la participation des professionnels en situation de handicap au fonctionnement et aux décisions

« La France est en retard sur la question de l'inclusion ». Comment embarquer toutes les équipes ? Certains ont imaginé une conciergerie dont ils seront les membres actifs, d'autres pourraient être mis à disposition des entreprises incubées s'ils le souhaitent. La volonté d'instaurer une gouvernance plus participative est également affirmée.

Un financement de projet en cours de réflexion

LBB et les AK ont prévu de répondre à l'Appel à projets Fat Esat. Les financements expérimentaux de l'ARS et du ministère de la Culture sont également explorés. Pas de solution miracle à ce stade !

QUESTIONS ÉCONOMIQUES !



« La question est davantage politique qu'économique dans notre cas. Quel futur voulons-nous pour nos ESAT ? Quelle évolution possible de la gouvernance ? »

« On s'intéresse aussi à la notion de « bienveillance architecturale » qui nous parle vraiment »



Tiers-lieux et médico-social

Mise en perspective de l'Uniopss, CRDLA Solidarités - Santé



Le concept et les réalités de tiers-lieux entrent depuis peu en résonance avec les enjeux du secteur médico-social, qui voit se développer des expérimentations autonomes ou sous la forme d'appels à projets, tels que « Un tiers-lieu dans mon EHPAD » émis en 2021 par la CNSA.

Pour un établissement, se poser la question de l'évolution vers un tiers-lieu s'inscrit en général dans quatre dynamiques aujourd'hui à l'œuvre dans le champ médico-social :

INCLUSION

- Permettre aux personnes en situation de handicap d'investir les dispositifs de droit commun
- Garantir leur citoyenneté

OUVERTURE

- Faire des établissements médico-sociaux des lieux ouverts sur leur environnement (« faire venir dans » et « aller vers »)

PARTICIPATION

- Respecter les droits des personnes
- Promouvoir l'autonomie et le pouvoir d'agir

ATTRACTIVITÉ

- Proposer des environnements de travail plus ouverts sur l'extérieur
- Développer de nouvelles pratiques d'accompagnement du public



- AAP « Un tiers-lieu dans mon EHPAD » 2021**
- > « Permettre aux résidents d'habiter davantage le lieu où ils résident », « ouvrir et valoriser l'établissement sur le territoire »
 - > Gouvernance partenariale demandée
 - > Dépenses éligibles : ingénierie collective, AMO travaux, mise aux normes, aménagement et équipement.
 - > 25 projets retenus
 - > 3 M€ au total, avec enveloppes de 25 k€ à 150 k€, et financement à hauteur de 80% du projet

Cette approche amène donc certains questionnements en lien direct avec la transformation de l'offre médico-sociale que les associations du secteur doivent opérer : réponses aux besoins des personnes et développement de prestations adaptées, accompagnement vers et en milieu ordinaire, équilibre entre promotion de l'autonomie et devoir de protection, évolution des métiers, organisation du travail, évolution de la gouvernance, etc.

La Palanquée

Sète (34) – Tiers-lieu citoyen du Bassin de Thau

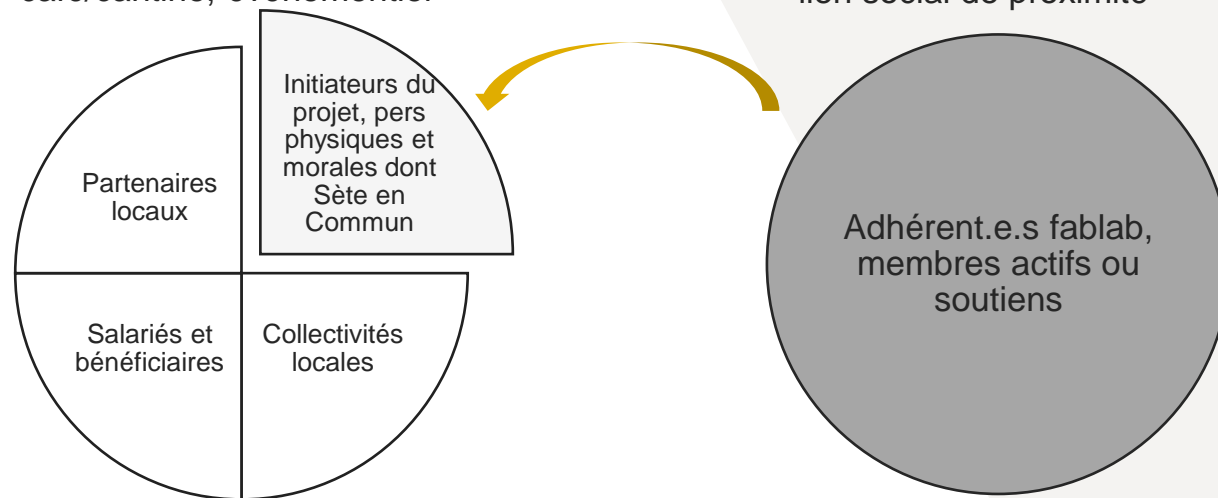
>> EN BREF



[Site internet](#)

SCIC La Palanquée
Rénovation du bâti (env 1,4 M€), gestion bâti
Axe entrepreneurial : coworking, incubation ,
location de salles et de bureaux,
café/cantine, événementiel

Association Sète en commun
Fablab et activités plus subventionnées à
vocation sociale : médiation numérique,
coopérative jeunesse de services, actions de
lien social de proximité



Début 2021...

Fabrication numérique : atelier et itinérance, B2C et B2B

Coopérative jeunesse de services

Incubateur transition écologique et sociale

Événementiel (mois « vivons demain », bal, soirée jeux, festival de La Palanquée, etc.)

Automne 2022 : nouveau lieu !

(11 salariés, budget fonctionnement prévisionnel 480 K€)

Café-Cantine le midi

Coworking avec tarification mixte

Location salles

Prestations ingénierie projets collectifs

La Palanquée

Sète (34) – Tiers-lieu citoyen du Bassin de Thau



QUESTIONS ÉCONOMIQUES !

La force du maillage des financeurs

La Palanquée a su mobiliser une diversité hors-norme de financeurs publics et privés pour le fonctionnement de certaines activités, et pour la rénovation du bâtiment. Une source d'inspiration !
Cf rapports d'activité en ligne.

Développer l'auto-financement

Face aux objectifs de viabilité économique à moyen terme, l'objectif est d'autofinancer progressivement les activités de la SCIC et celles de l'association pour 50% (fabrication numérique, lien social, actions QPV).

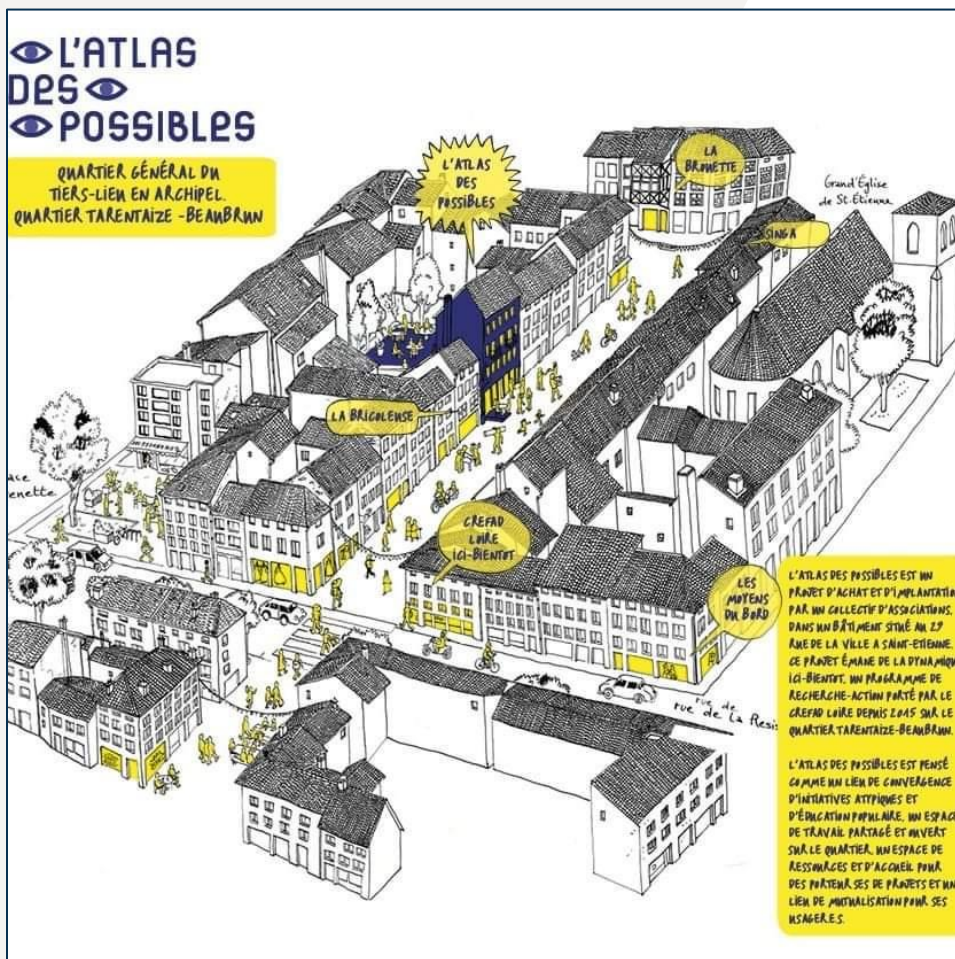
Rémunérer le transfert de savoir-faire et l'ingénierie de projets collectifs

Développer les prestations d'intelligence collective et l'accompagnement d'autres tiers-lieux, toujours en lien avec les valeurs, permettrait de générer des ressources complémentaires.



L'Atlas des Possibles

Saint-Etienne (42) – Des « tiers-lieux en archipel » pour dynamiser le centre ville !



Renforcer le maillage du quartier pour viabiliser les porteurs de lieux

Quand le projet a été lancé, 50% des locaux en centre ville étaient estimés vacants. Le CREFAD et ses partenaires – La Bricoleuse, Carton plein, Typotopy, La brouette, bien implantés à Saint-Etienne et proches des dynamiques agricoles, s'inspirent de la réussite des espaces tests agricoles pour imaginer une expérimentation d'espaces tests d'activités. Les briques que l'on y retrouve sont identiques : accompagnement (métier, création d'activité), couveuse (statut juridique, réseau type CAE), et pépinière (espace de production test – atelier artisanal, boutique de vente, bureaux partagés, etc.). L'Atlas des Possibles sera un des éléments de ce maillage dans le quartier, lui-même espace test.

Ces espaces tests permettront d'une part de renforcer la coopération dans le quartier en intégrant artisans, commerçants, riverains, etc., d'autre part de sécuriser davantage les porteurs de projet dans leur lancement d'activité.

Un modèle économique permis par les Appels à projets en cours

« Le financement de l'animation est la dent creuse des tiers-lieux, pourtant absolument nécessaire à leur fonctionnement ».

L'Appel à projets Fabriques de territoire a permis au projet de financer un poste de coordination pendant 3 ans, avec par la suite un « relais » de l'AAP Manufacture de Proximité qui a lui permis aux porteurs de projets de l'archipel d'être accompagnés et de bénéficier de premiers moyens de production.

« Les financements publics demeurent nécessaires à la viabilité long terme des projets », « Les réseaux régionaux ne portent pas encore de politiques de financement en propre, mais sont en train de se consolider ».

L'Atlas des Possibles

Saint-Etienne (42) – Des « tiers-lieux en archipel » pour dynamiser le centre ville !



Construire un tiers-lieu à but non lucratif, c'est aussi aborder la question du foncier

« Qui récupère la valeur créée par tou.te.s ces gens qui réaménagent l'espace et s'investissent au service de l'intérêt général ? ». Cette question est encore taboue dans de nombreux lieux.

Dans son accompagnement à l'installation, le CREFAD Loire intervient comme aide à la négociation de loyer pour les porteurs de projet face à des propriétaires privés qui souvent surestiment les prix.

Pour sécuriser la propriété collective, le réseau des CREFAD s'est doté d'un fonds de dotation dédié à l'accès à l'immobilier des projets à but non lucratif. **Le fonds de dotation peut être mobilisé pour devenir associé majoritaire au sein de Sociétés Civiles Immobilières détenues par des associations** afin de limiter les mécanismes de revente de parts et de spéculation immobilière.

Cette forme permet de sécuriser la dimension collective (le projet ne s'effondre pas avec le départ d'une association), et par ailleurs de faire davantage appel au financement citoyen et privé.



Le Treuil

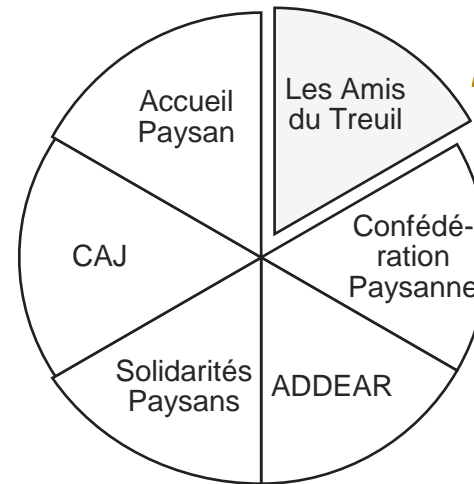
Chamboeuf (42) – Tiers-lieu pour la transition agricole, alimentaire et environnementale

>> EN BREF

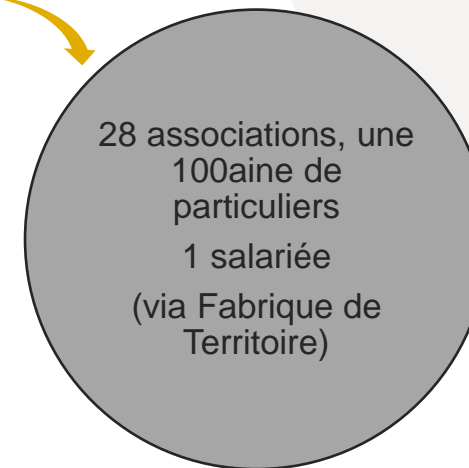


[Site internet](#)

Coopérative Immobilière Le Treuil
Propriété du bâti
(600 m2 surface de plancher / Achat 115 K€)
Mise à disposition des locaux aux 6 structures



Association Les Amis du Treuil
Projet collectif / Chantiers participatifs /
Financement citoyen / Autres services mutualisés / Activité externe (location espaces, café, etc.)



Instance de décision collégiale incluant une co-direction générale.

Travail en commissions :

- Commission permanente
- Pilotage financier et économique
- Comité employeur
- Café culturel associatif
- Chantier et travaux
- Communication
- Animation du réseau
- Enfance-jeunesse
- Centre ressources

2022...

Espaces de travail partagés entre associations (11 salarié.e.s)

Location d'espaces : formations, séminaires

Plaidoyer (ex : Projet alimentaire territorial) et actions de sensibilisation (ex : publics jeunes) communes

Lieu écologique démonstrateur (terre-paille, épuration, etc.)

2023

Espace de spectacle

Centre ressources & recherche-action

Hébergement militant (dortoir)

Café associatif

Le Treuil

Chamboeuf (42) – Tiers-lieu pour la transition agricole, alimentaire et environnementale



EXPERIMENTATIONS ÉCONOMIQUES !



La force des chantiers participatifs

Chaque mardi, paysans et non paysans bénévoles aménagent le lieu et refont le monde...

L'auto-construction et le bénévolat sont constitutifs pour le Treuil. Peut-être un jour pourront-ils être mieux valorisés dans les demandes de cofinancements ?



Un financement majoritairement citoyen

Les 115 K€ d'achat du lieu, et 42 K€ d'avance de trésorerie ont été levés auprès de particuliers et d'associations du territoire, en partie sous forme de dons, en partie sous forme de prêts à taux zéro. Le financement a ensuite été complété par 80 K€ de prêts bancaires.



Une coopérative immobilière

Pour éviter le risque de rachat de l'immobilier d'une part, et accéder à certains financeurs à but non lucratif d'autre part, une coopérative immobilière a été créée. Elle regroupe six personnes morales, est à capital variable, à lucrativité limitée, et applique la règle de vote 1 personne = 1 voix. Elle a pour objet social l'acquisition, l'administration et la gestion des biens immobiliers.



Faciliter la coopération économique à l'échelle de la filière

Le Treuil a accueilli et coordonné la co-construction de 10 propositions pour un « Projet Alimentaire Territorial (PAT) [de Saint Etienne Métropole] ambitieux et impactant ». 26 structures de la filière ont contribué. La concertation publique est toujours en cours...



La Tréso

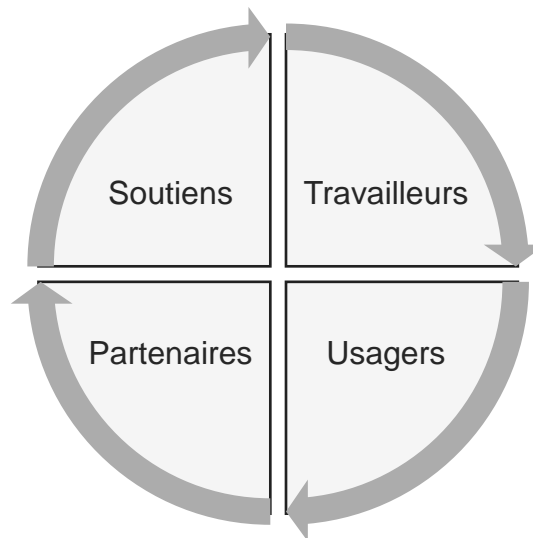
Malakoff (92) – Lieu de vie et de fabrications artisanales, culinaires et numériques

>> EN BREF



[Site internet](#)

SCIC La Tréso
51 sociétaires
Election sans candidat des représentants



- 1933 : Construction du bâtiment
- 1974 : Trésorerie municipale (d'où le nom)
2007 : Archives municipales
- 2016 : Démarche territoriale « Malakoff et moi » qui fait émerger le besoin d'un tiers-lieu des créations artisanales, en lien avec les demandes non couvertes du tiers-lieu de coworking Casaco et l'association Les Fabriqueurs.
Un groupe de citoyens se structure en coopérative pour récupérer le lieu.
- 2018 : Début des travaux de rénovation
- 2020 : Utilisation du lieu pour produire des masques et des visières de protection
Finalisation des travaux
Réouverture au public en août

2022

Café cantine
(50% des recettes)

Espaces de travail pour artisans

Ateliers de fabrication numérique pour particuliers ou TPE / PME

Location d'espaces et événementiel

Location de vélos-cargos

Exposition d'artistes

La Tréso

Malakoff (92) – Lieu de vie et de fabrications artisanales, culinaires et numériques

QUESTIONS ÉCONOMIQUES !



Maintenir une accessibilité et une mixité sociale dans le lieu

« Ne pas tomber dans l'entre soi et rester accessible à tout le monde est fondamental. Sur le café cantine, nous avons par exemple mis en place les « repas solidaires », qui consistent à avoir un temps d'usage de la cuisine dédié à des repas par ou pour les habitants à bas revenu. Par ailleurs, sur les plats vendus au quotidien, le tarif pomme permet de bénéficier d'une réduction sans justificatif, et le fraise de soutenir le projet au-delà du tarif de base. Sur la fabrication numérique, à terme l'enjeu est d'être le Ikea de Malakoff, que tout le monde vienne fabriquer ses meubles chez nous, avec des fichiers partagés dans le monde entier. »



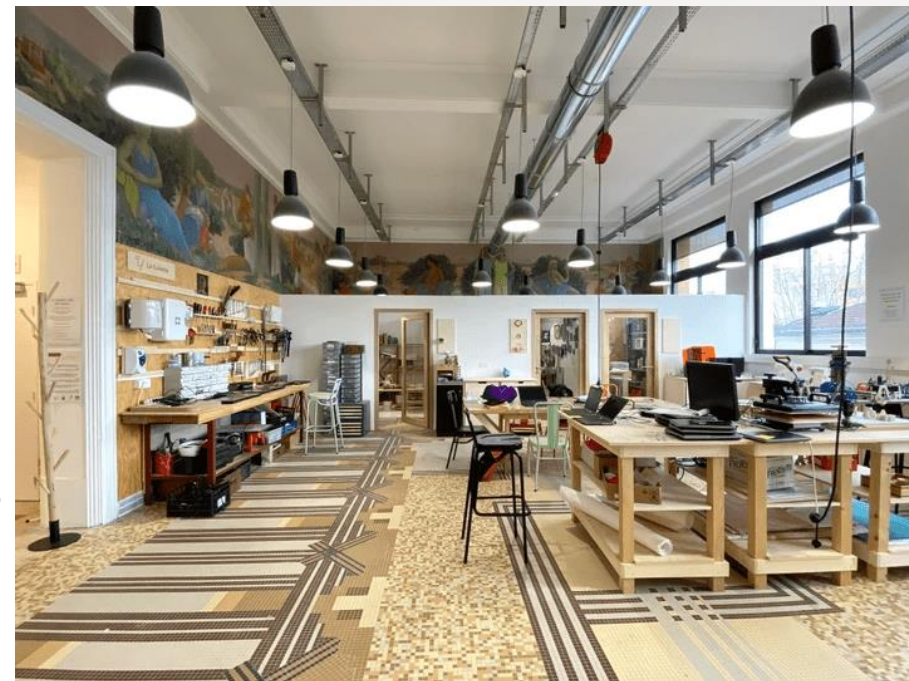
Prendre conscience et valoriser le « coût démocratique »

« Nous sommes plus de 50 sociétaires, et tenons au moins une fois par mois des assemblées ouvertes, les « Marmites coopératives ». Les gens ont l'habitude de payer pour manger, mais pas pour se rassembler. »



Contribuer à la transmission de savoir-faire sans devenir une franchise...

« Nous ne sommes pas des opérateurs, mais des acteurs du territoire. Malgré les sollicitations reçues pour essaimer dans d'autres villes, nous préférons développer de la valeur à notre échelle. Les formations que nous pouvons donner par ailleurs nous permettent d'aider d'autres lieux et d'avoir un complément de revenus. »



Bibliographie

Pour aller plus loin

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Bibliographie

Médiathèque de la Coopérative des Tiers-lieux : <https://coop.tierslieux.net/mediatheque/>

France Tiers-Lieux, Rapport 2021, *Nos territoires en action : dans les tiers-lieux se fabrique notre avenir*, <https://francetierslieux.fr/rapport-tiers-lieux-2021/>

Fiche repères Opale, 2020, Le tiers-lieu à dimension culturelle : <https://www.opale.asso.fr/article726.html>

France Tiers-Lieux, ANCT, 27^e Région, 2021, *Juristes embarqués : la créativité règlementaire pour les tiers-lieux créateurs de communs*, <https://francetierslieux.fr/wp-content/uploads/2021/06/LIVRABLE-FINAL-CF.pdf>

RTES, Ellyx, 2019, *L'accès au foncier des acteurs de l'ESS : enjeux et leviers pour les collectivités locales*, <https://www.rtes.fr/l-acces-au-foncier-des-acteurs-de-l-ess-enjeux-et-leviers-pour-les-collectivites-locales>

Ressources du programme Nouveaux lieux, nouveaux liens de l'ANCT : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/nouveaux-lieux-nouveaux-liens-56#scrollNav-7>

RELIER et réseau des CREFAD, 2021, *Tiers-lieux à but non lucratif*, <http://fichiers.reseau-relier.org/public.php?service=files&t=b03413b55acc5d54265b6176308e886f>

CRDLA Financement France Active, 2021, *Je construis utile : pour tous les dirigeants de l'ESS qui réfléchissent à leur modèle économique d'utilité sociale*, <https://www.franceactive.org/download/je-construis-utile/>

DLA Creuse, L'Arban, 2019, *Investir dans les lieux hybrides*, <https://aliso.fr/initiatives/14-novembre-investir-dans-les-lieux-hybrides/>

Les Cahiers de l'Institut pour la Ville et le Commerce, n°1, mai 2017, *La vacance commerciale dans les centres-villes en France – Mesures, facteurs et premiers remèdes*, <https://www.institut-ville-commerce.fr/index.php/component/attachments/download/228>

MERCI



FRANCE ACTIVE

Tour Cityscop - 3, Rue Franklin,
93100 Montreuil

Tel : 01.53.24.26.26

www.franceactive.org

