Fondation
Travailler autrement
Vers les nouvelles formes d'emploi

MISSION COWORKING
TERRITOIRES TRAVAIL NUMÉRIQUE

FAIRE ENSEMBLE
POUR MIEUX VIVRE ENSEMBLE

RAPPORT
2018

PATRICK LEVY-WAITZ

Avec l'appui du CGET
représenté par
Emmanuel Dupont
et Rémy Seillier

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

cget
Commissariat général à l'égalité des territoires

TIERS LIEUX, UN DÉFI POUR LES TERRITOIRES

COMPRENDRE, ACCOMPAGNER ET ACCÉLÉRER LES LIENS ENTRE INNOVATIONS ET TERRITOIRES

Nous estimions qu'il en existait 600 en France, ils se révèlent être près de 1800. Ils dessinent le futur de notre rapport au travail et renouvellent la sociabilité. Ils chérissent les anglicismes, mais sont bien ancrés dans leurs territoires. On les appelle «coworking» «Fablab», «atelier partagé», «Living Lab», «garage solidaire», «social place», «makerspace», ou encore «friche culturelle» : ils visent la création, la formation, l'apprentissage. Valorisent le partage, la solidarité, « le faire ». Ils sont en mouvement dans une société, hybride dans un environnement en profonde mutation. Je veux parler des tiers lieux. Arrivé au terme de six mois de Tour de France des tiers lieux, réalisé à la demande de Julien Denormandie, Secrétaire d'Etat auprès du ministre de la Cohésion des territoires et en collaboration étroite avec le CGET, je souhaite témoigner de la vitalité et du rôle déterminant joué par ces tiers lieux pour (re)dynamiser nos territoires, villes moyennes et rurales.

Tentons une caractérisation tout d'abord : dépassant l'acception originelle formulée par Ray Oldenburg à la fin des années 80, les tiers lieux se distinguent désormais par trois éléments conjugués. D'abord, leur dimension intrinsèquement collaborative, voire communautaire. Ensuite, la primauté qu'ils accordent au «faire». Enfin, leur haut degré de mixité. En ce sens, les tiers lieux peuvent se définir comme des espaces physiques et numériques du faire ensemble.

Les tiers lieux, ou l'apologie du faire ensemble

« faire ensemble » : cette formulation volontairement minimaliste prend acte en réalité de profonds bouleversements.

D'abord, elle indique une évolution de l'idéal social pour un nombre grandissant de nos concitoyens. Alors que le «vivre ensemble» a cédé devant les mécanismes d'assignation géographiques et sociaux décrits et décriés par les centaines de personnes rencontrées durant ces mois d'échanges, c'est désormais le «faire ensemble» qui recréent des passerelles entre les individus sur tous les territoires.

Ensuite, ce *« faire ensemble »* synthétise trois transformations à l'œuvre dans notre société :

• La révolution du travail qu'illustrent l'essor du statut indépendant, du télétravail qui concernerait plus d'un salarié sur cinq et qui se trouve plébiscité par celles et ceux qui l'adoptent, ou encore les innombrables démarches d'innovation ouverte qu'elle soit économique ou sociale.
En ce sens, les tiers lieux sont des terreaux de l'innovation socioprofessionnelle.

• L'émergence de la «société apprenante», également, selon la très juste formulation de François Taddei : par le faire ensemble, les tiers lieux se révèlent être des terrains privilégiés de l'apprentissage tout au long de la vie parce que les techniques évoluent, les savoirs développés se transmettent et l'intérêt général est porteur de sens.

• La transition écologique enfin : le faire ensemble invite au partage, au prêt, au réemploi des biens, à la dé-mobilité, à la frugalité énergétique. En ce sens, la culture du faire recoupe souvent l'impératif de sobriété. Plus encore, l'enjeu écologique constitue pour bon nombre d'animateurs de tiers lieux un pavillon commun, une valeur cardinale qui engage leurs manières d'agir au quotidien. C'est notamment le cas de Darwin Écosystème, à Bordeaux, qui s'est doté d'une toiture photovoltaïque pour rendre ses commerces autonomes en énergie. Ou encore de La Recyclerie, à Paris. Implantée au sein d'une ancienne gare réhabilitée, elle a pour ambition de sensibiliser le public aux enjeux du développement durable.

En bref, cette « culture du faire » se révèle être la meilleure option pour évoluer dans une société en mouvement perpétuel, «liquide» pour reprendre l'expression de Zigmunt Bauman. Parce qu'ils approfondissent le lien social, conjuguent

●●● les transitions en cours, hybrident économie solidaire et modèle traditionnel, façonnent les métiers et les services de demain, les tiers lieux deviennent aiguillons de nos territoires. Est-ce un hasard ? Ces espaces sont souvent créés ou animés par des personnes engagées dans la vie locale qui recréent des emplois, réhabilitent des bâtiments, utilisent des machines désuètes, animent un lieu de présence sociale et solidaire, recréer de l'activité économique : font « société ».

Espaces d'hybridation, permettant de faire émerger des coopérations inédites, les tiers lieux peuvent donc être des catalyseurs d'activités à l'échelle des territoires. Ils sont des leviers de cohésion sociale, de partage et de réseau qui pourraient se faire moteurs à la fois de la formation professionnelle et de la transformation numérique. Pour concrétiser ces potentialités, de nombreux défis sont encore à relever.

Trois défis à relever pour faire des tiers lieux des catalyseurs locaux

Lieux d'autant plus précieux qu'ils sont parfois précaires, il est de notre responsabilité de les comprendre, de les accompagner, de les aider à se développer. En ce sens, plusieurs défis sont posés aux pouvoirs publics pour favoriser l'essor des tiers lieux et en faire un atout territorial véritable. Le premier défi est celui de l'acculturation.

C'est la condition sine qua non pour comprendre ce phénomène. Six mois de fréquentations assidues d'animateurs et d'animatrices de tiers lieux m'ont convaincu de la nécessité de repenser en profondeur l'action publique à leur endroit. Celle-ci est en effet traditionnellement fondée sur une approche organique et structurante : investissements, immobilisations, contrôles. Or, l'immobilier ne fait défaut nulle part ou presque. La fausse bonne idée serait donc d'aborder ce sujet par son versant immobilier. Ou son avatar urbain : le coworking, souvent devenu synonyme de projet d'investissement pour promoteurs. **En réalité, le coworking n'est que la partie émergée de l'iceberg.** Et le phénomène dont on parle le plus, car il semble parfaitement en phase avec la sociologie des journalistes et autres influenceurs. Mais le coworking n'est certainement pas la forme adéquate pour redynamiser tous nos territoires : ruralités, villes moyennes, espaces périurbains. Et il n'est pas toujours le plus collaboratif, hybride.
Cette acculturation se réalisera par la proximité renforcée entre pouvoirs publics et tiers lieux. Il faut en effet faire confiance aux acteurs en place, poursuivre l'expérimentation, renouveler et multiplier les partenariats publics-privés, rechercher l'horizontalité, agir et laisser agir en subsidiarité. Quitte à « rater mieux » quelquefois pour reprendre le bon mot de Beckett. On mesure l'écart entre une conception de l'action publique scotchée au principe de précaution et une innovation économique et sociale par définition évanescente et faite de tâtonnements. Mais cet aggiornamento est d'autant plus décisif, que si les financements publics sont régulièrement espérés par un grand nombre de structures rencontrées, l'implication des pouvoirs publics dans la gouvernance est immanquablement suspectée d'être source d'inertie. Réussie, la présence de pouvoirs publics nationaux et/ou locaux peut au contraire amener à vivre ces lieux comme autant d'opportunités de redéploiement de services publics : missions locales, Pôle Emploi, crèches, bibliothèques municipales, foyers ruraux, annexes d'institutions, MSAP, etc. Les exemples de l'Aquitaine et de la Bourgogne–Franche-Comté, deux régions ayant mis en place une politique résolue de soutien au développement des tiers lieux, montrent que l'action régionale est aussi légitime que nécessaire.

Le second défi est plus usuel. C'est celui de l'accompagnement. Assumons-le sans détour : les tiers lieux peinent souvent à trouver leur modèle économique et à atteindre une taille critique pour pouvoir impacter le territoire. Ils rencontrent également des enjeux de professionnalisation. Ces fragilités justifient une action publique adaptée : il faut privilégier l'existant et soutenir son développement.
Il est aussi possible d'aider les tiers lieux à tirer un revenu de leurs activités propres. Quelques pratiques observées ici et là nous semblent particulièrement prometteuses : faire du tiers lieu un espace de formation et d'apprentissage, d'activités résidentielles temporaires, ou encore encourageant les entreprises locales à y déléguer une partie de leurs effectifs. En outre, cela impose d'encourager le télétravail et d'inscrire les tiers lieux dans la dynamique d'inclusion numérique. Un signal ? Une exonération de la taxe foncière pour les tiers lieux serait indolore pour les finances locales, mais très attendue par des structures qui se vivent dans une mission d'intérêt général.
Un autre pan de cet accompagnement repose sur la mise en évidence d'importantes disparités géographiques. La répartition des tiers lieux demeure en France très inégale, et l'isolement fréquent. Grâce au remarquable travail des cartographes du ministère de la Cohésion des Territoires, il a été possible de retracer les mouvements pendulaires d'activités quotidiennes et de les croiser aux bassins d'emploi. Cela nous a permis d'identifier plus de 300 zones clés sur lesquelles la création ou la valorisation de lieux ressources s'imposent pour rompre la solitude des tiers lieux. Certaines paraissent évidentes. D'autres ont été littéralement révélées par l'analyse fine des dynamiques démographiques.
Ces catalyseurs, que je propose de labéliser les **Fabriques**

des territoires, garantiront un accompagnement de proximité. De grandes tailles, disposant d'importantes capacités d'animation et de formation, ces nouvelles **Fabriques des territoires** assumeront leur caractère hybride public/privé. Elles marqueront également la fin d'un modèle concentrique de l'action publique au bénéfice d'une logique de réseaux, de grappes territoriales. La majorité de ces tiers lieux existe déjà. Ils ne demandent qu'à être développés au service d'une influence territoriale étendue.

Le dernier défi à relever par les pouvoirs publics est celui de la protection des tiers lieux et de celles et ceux qui les font vivre. Deux initiatives peuvent être engagées afin d'y parvenir. La première est le soutien à la constitution d'un **Mouvement National des Tiers Lieux.** Cela permettrait d'incarner cet écosystème dans un dispositif d'envergure nationale. Le second est celui de la reconnaissance du rôle d'animateur ou de facilitateur de tiers lieux, que les plus rompus à ce modèle nomment souvent « concierge ». Cela passe notamment par le développement d'une offre de formation continue et l'ouverture à la Validation des Acquis de l'Expérience.

Nouveaux lieux, nouveaux liens?

Nouveaux lieux, nouveaux liens : par la compréhension, l'accompagnement et la protection, et l'encouragement des tiers lieux qui tissent innovations sociales et territoires, il est possible de refonder les rapports entre parties prenantes.
À la clé? La revitalisation du tissu local par un accompagnement de proximité impulsé par les **Fabriques des territoire**s, et la stimulation d'un dialogue de performance sociale, vecteur de compétitivité retrouvée. Un témoignage recueilli pour terminer :

« Les tiers lieux expriment la volonté des citoyens de faire ou refaire « société ensemble ».

Rien ne me semble plus vrai : davantage que le vivre ensemble, la génération qui vient sera en effet celle du *« faire ensemble »*. Par une véritable politique publique des tiers lieux, il est possible d'explorer les modalités de cette nouvelle manière d'être au monde et de faire pousser les fers de lance de la « Startup Nation » dans les territoires.

Patrick Levy-Waitz
Président de la Fondation « Travailler Autrement »

28 PROPOSITIONS POUR FAIRE DES TIERS LIEUX DES ACTEURS DE LA COHÉSION TERRITORIALE

Pour assurer un développement dynamique et efficace des tiers lieux, la mission recommande de structurer la filière, de professionnaliser les tiers lieux, d'encourager la démarche d'hybridation qui découle de la diversité des activités qui s'y exercent, de simplifier et faciliter leur développement afin qu'ils deviennent partenaires de l'acteur public dans les territoires. A cet effet, la mission a émis 28 propositions dont 6 propositions principales qui constituent l'ossature du projet :

- **Créer une structure nationale des tiers lieux, porteuse des actions de soutien ;**
- **Soutenir l'émergence de 300 fabriques des territoires ;**
- **Adosser le mouvement à un fonds d'amorçage qui pourra être abondé par des fonds privés pour lancer le dispositif d'accélération ;**
- **Professionnaliser le métier d'animateur des tiers lieux ;**
- **Créer un fonds d'investissement socialement responsable (ISR) de 50 M€ pour aider à la reconversion d'espaces en tiers lieux ;**
- **Favoriser la coordination public-privé en encourageant la mise à disposition de locaux par les collectivités et en formant les agents publics aux tiers lieux.**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 11

I. Comprendre l'âge du faire 12

A. Une modernité qui remodèle nos territoires 13
1) Travail et transformation du travail : les mutations sont nombreuses 14
2) Société apprenante : je fais donc j'apprends 22
3) Nouvelles aspirations sociétales 24

B. ... qui invite à changer de regard sur le développement économique des territoires 26
1) Nouvelles manières de penser les ressources des territoires 26
2) Favoriser l'émergence de systèmes d'acteurs locaux pour révéler les ressources 27

C. Les tiers lieux pivot du développement territorial ? 28

II. Les tiers lieux, nouvelles fabriques du faire ensemble 30

A. Diversité des appellations, convergence des aspirations 31
1) Les tiers lieux c'est quoi ? Lexique 32
2) Trois exemples de typologies de tiers lieux 36

B. Une répartition géographique encore très inégale 38
1) Répartition nationale des tiers lieux 38
2) Une zone d'emploi sur trois n'a pas de tiers lieu ! ... 42

C. Un écosystème encore dispersé mais dont les réseaux régionaux sont le centre de gravité 49
1) Un écosystème qui se structure mais est encore dispersé 49
2) Une animation régionale à forte valeur ajoutée mais encore peu soutenue 56

III. Conditions de réussite d'un tiers lieu 60

A. Une communauté dynamique 61
1) Un lieu au service de la communauté 62
2) Une offre de services et d'outils pour les membres de la communauté 63

B. Le rôle essentiel des leaders 69
1) Le leader est d'abord un entrepreneur 69
2) Les compétences pour faire vivre un tiers lieu 69

C. L'ancrage territorial 71
1) L'ancrage de proximité, le rôle des « petits tiers lieux » 71
2) Des tiers lieux plus grands, animateurs du territoire .. 74

IV. Tiers lieux « hacktivateurs » des territoires : quels impacts socio-économiques ? 78

A. Impacts socio-économiques 79
1) Le développement de l'activité des utilisateurs 80
2) L'incubation de nouvelles activités 82
3) L'accompagnement au retour à l'emploi 84
4) Les retombées économiques pour le territoire 85
5) La relocalisation de la production 87

B. Les tiers lieux, vecteurs de la transition écologique 88
1) Les tiers lieux et la mobilité 89
2) Les tiers lieux fournissent des réponses à l'enjeu de durabilité des lieux 92
3) Les nouveaux usages dans les tiers lieux 94

V. Quels modèles économiques dans les territoires ? 98

A. Des fragilités économiques structurelles 99
1) Le poids des dépenses liées à l'immobilier 99
2) La difficulté à trouver des sources de revenus stables et suffisantes 99
3) Le coût de l'animation.....101

B. Des fragilités dont la forme et l'intensité varient en fonction du type de tiers lieu 101
1) Le modèle investisseur-exploitant 102
2) Le modèle exploitant non propriétaire.....104
3) Les tiers lieux publics 106

C. L'enjeu de neutraliser le poids de l'immobilier 109
1) L'immobilier disponible ne manque pas 109
2) La mise à disposition de locaux : un levier essentiel à disposition des collectivités 109
3) Réduire le coût de l'immobilier via des outils financiers 110

D. Le télétravail, une source de revenus pour les tiers lieux ? 111
1) Encourager le télétravail en France 112
2) Renforcer les liens entre télétravail et tiers lieux ... 113
3) Tentative d'estimation du potentiel de télétravailleurs dans les territoires ..... 115 ●●●

VI. Les enjeux pour réussir le développement de tiers lieux créateurs de valeurs dans les territoires 118

A. Accompagner la professionnalisation **119**
1) Soutenir la création d'un mouvement national des tiers lieux 119
2) Créer une Académie des tiers lieux 120
3) Elaborer des outils mutualisés 122

B. Favoriser l'hybridation d'activités **125**
1) Les tiers lieux, créateurs d'activités qui intéressent les entreprises 125
2) S'ouvrir à des partenariats avec des services publics 132

C. Adapter les formes juridiques à une gouvernance hybride et partagée **136**
1) Les fragilités territoriales pèsent sur le modèle économique des tiers lieux et obligent à une gouvernance partagée 136
2) Quelles formes juridiques adaptées ? 137

VII. Comment consolider et accélérer le développement des tiers lieux ? 142

A. Assurer l'équité territoriale et l'égalité républicaine... ..... **143**
1) Assurer l'équité territoriale 144
2) Assurer l'égalité républicaine 149

B. ...Par une méthode d'action disruptive ... **156**
1) Accueillir avec bienveillance ces nouveaux acteurs 157
2) Privilégier une approche agile, dans la durée, fondée sur l'accompagnement 160
3) S'appuyer sur l'écosystème pour porter les actions nationales de soutien 161
4) Mobiliser des outils innovants 162
5) Zoom sur les demandes d'adaptation des normes 163

C. Faire autrement, un enjeu culturel pour notre pays **164**

Recommandations de la mission 168

Structurer la filière **169**
Recommandation n°1 : Créer un mouvement national des tiers lieux porteur des actions de soutien 169
Recommandation n°2 : Soutenir l'émergence de 300 Fabriques des Territoires 169
Recommandation n°3 : Adosser le mouvement à un fonds d'amorçage pour lancer le dispositif d'accélération 171
Recommandation n°4 : Mettre en place un appel à projets permanent pour accompagner dans la durée les porteurs de projets 171
Recommandation n°5 : Lancer un chantier de simplification des normes pour les tiers lieux 171

Professionnaliser les tiers lieux **172**
Recommandation n°6 : Professionnaliser le métier d'animateur de tiers lieux 172
Recommandation n°7 : Reconnaitre et valoriser la formation d'animateur de tiers lieux 172
Recommandation n°8 : Encourager et accélérer la structuration de réseaux régionaux de tiers lieux 172

Hybrider les activités **173**
Recommandation n°9 : Faire des tiers lieux la porte d'entrée de la numérisation des territoires 173
Recommandation n°10 : Faire des tiers lieux un lieu de transmission et d'apprentissage intergénérationnel 173
Recommandation n°11 : Encourager la coordination entre les acteurs publics et les tiers lieux 174
Recommandation n°12 : Soutenir les activités à impact positif environnemental mises en œuvre par les tiers lieux 174

Simplifier et faciliter le développement des tiers lieux dans les territoires **174**
Recommandation n°13 : Mettre en place des outils qui facilitent l'accès à l'immobilier sur le long terme 174
Recommandation n°14 : Encourager la mise à disposition de locaux par la collectivité 175
Recommandation n°15 : Encourager la location avec loyer progressif en fonction du chiffre d'affaires 175
Recommandation n°16 : Alléger les taxes sur les tiers lieux d'utilité sociale 175
Recommandation n°17 : Dédier des soutiens financiers au développement et à la consolidation des tiers lieux dans les territoires en difficulté 176
Recommandation n°18 : Encourager la création de fonds de dotation régionaux dédiés aux tiers lieux 176
Recommandation n°19 : Encourager l'accès de certains publics aux tiers lieux via des dispositifs d'inclusion 176

Opérer un changement culturel **176**
Recommandation n°20 : Encourager la gouvernance partagée et les modèles partenariaux 176
Recommandation n°21 : Former les agents publics aux tiers lieux pour faciliter la coordination et encourager l'entrepreneuriat dans la fonction publique d'État et les collectivités territoriales pour créer des vocations d'animateurs de tiers lieux 177
Recommandation n°22 : Mettre en place un système de mentorat pour les projets de tiers lieux 177
Recommandation n°23 : Créer un réseau d'élus ambassadeurs sur les tiers lieux 177

Lever les freins au télétravail en tiers lieu ... **177**
Recommandation n°24 : Développer les incitations au télétravail 177
Recommandation n°25 : Mettre en place des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des tiers lieux pour rassurer les entreprises et les administrations (label, charte...) 177
Recommandation n°26 : Envisager un rééquilibrage de la fiscalité économique au profit du territoire d'accueil du télétravailleur 178

Recommandation n°27 : Développer des outils d'observation des nouvelles formes de travail (travail à distance, télétravail), de leurs impacts dans les territoires et des besoins qui en sont issus 178
Recommandation n°28 : Créer une instance d'évaluation du dispositif 178
Conclusion : Faire des tiers lieux un partenaire de l'acteur public dans les territoires 178

Annexes 179
Lettre de mission **180**

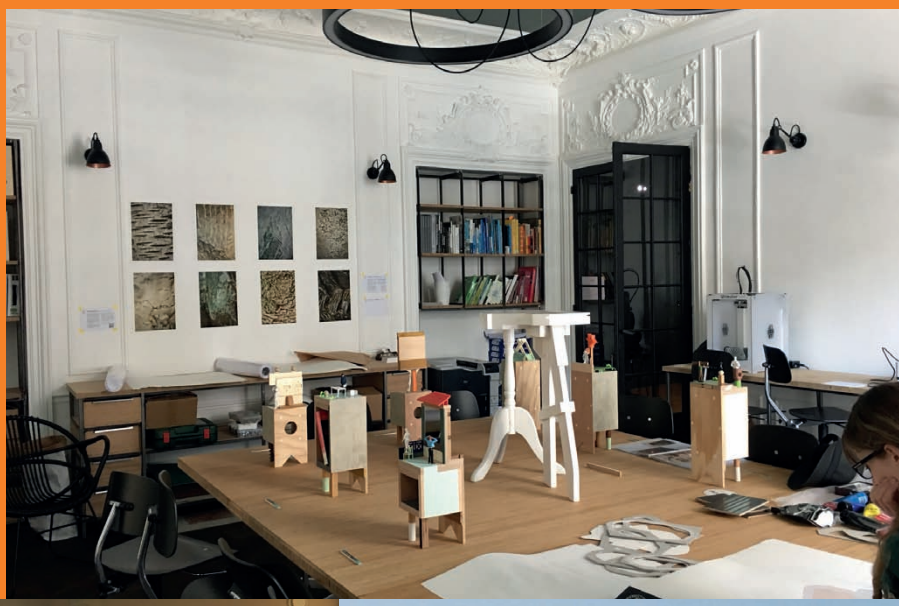
Remerciements **182**

Liste des acteurs rencontrés **184**

Synthèse de la consultation publique **200**

Dossier cartographique **212**

Monographies **254**








superlip•petite

RELEVER LE DÉFI DES TIERS LIEUX OU COMMENT METTRE FIN AU DOUBLE ABANDON DES TERRITOIRES

C'est à travers le prisme du développement de tous les territoires qu'il faut appréhender l'enjeu des tiers lieux. Garder les yeux rivés sur les villes — voire sur la métropole parisienne — serait s'engouffrer plus loin encore dans l'impasse de la fracture territoriale, déplorée par tous, depuis des décennies. Pour autant, quelles solutions ont été réellement mises en place ?

Les territoires ont été laissés à leur sort de dommages collatéraux de la mondialisation. Ils ont vu, impuissants, leurs industries se délocaliser et leurs activités reculer. Qu'ont-ils reçu en contrepartie ? Des promesses, des espoirs. Depuis quinze ans, la digitalisation, les autoroutes de l'information, sont sur toutes les lèvres. Pourtant, en 2017, le taux de raccordement à la fibre optique est inférieur à 25 % pour 80 % des départements français. Il est même inférieur à 10 % pour la moitié d'entre eux ! Et seule une personne sur deux a accès au très haut débit.

Écartés des nouveaux modèles économiques, laissés pour compte de la République, qui n'a pas su tenir sa promesse d'équité territoriale, les territoires se sont trouvés doublement abandonnés.

Face à ce constat, Julien Denormandie, Secrétaire d'État auprès du Ministre de la Cohésion des Territoires, entend passer d'un « schéma de bonne volonté » à « une logique d'engagements contraignants » [1]. L'accord historique passé début 2018 entre le gouvernement, l'Arcep [2] et les opérateurs va dans ce sens. Il prévoit d'ici 2020 la généralisation d'une couverture mobile de qualité et d'offrir le haut débit à tous (un débit minimum de 8 mégabits par seconde).
Le très haut débit (un débit minimum de 30 mégabits par seconde) devra être généralisé en 2022, conformément à l'engagement pris par le Plan France Très Haut Débit dès 2013. Pour rappel, ce plan avait été pensé comme un projet décentralisé, s'inscrivant dans une stratégie nationale, et mobilisant l'ensemble des acteurs du secteur, privés et publics, pour le déploiement des nouveaux réseaux très haut débit sur l'ensemble du territoire. Il mobilise un investissement de 20 milliards d'euros en dix ans, partagé entre les collectivités territoriales, l'État et les opérateurs privés.

Aujourd'hui, le phénomène des tiers lieux, conjugué à cette volonté de fournir à l'intégralité du territoire une couverture Très Haut Débit, nous donne l'opportunité de résorber la fracture numérique, de valoriser et de revitaliser nos territoires, en créant les conditions favorables à une activité nouvelle et hybride. Il faut néanmoins que nous ayons la volonté d'accompagner cette impulsion. Dans une société à l'évolution parfois trop fluide et trop rapide pour être saisie, ne pas donner aux territoires les moyens de soutenir cette dynamique les condamnerait — à nouveau.

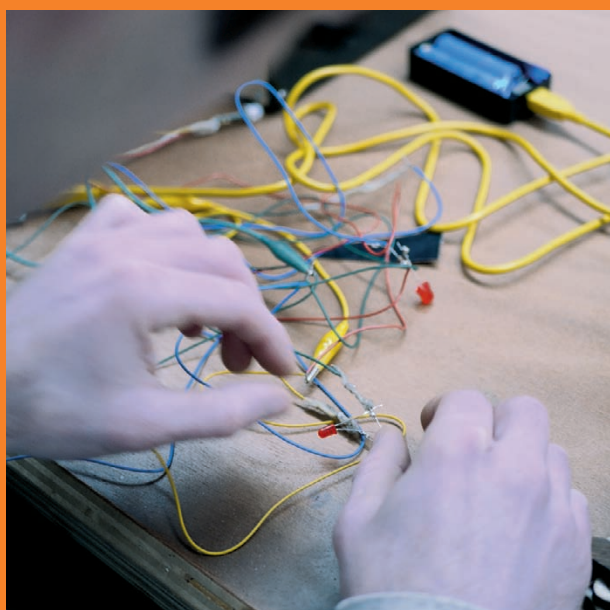
Fort de ces potentialités, les questions auxquelles ce rapport tâche de répondre sont donc les suivantes : comment les tiers lieux peuvent-ils créer de l'activité sur les territoires ? Comment les y aider ? Quels sont les modèles pérennes ? Les conditions nécessaires à l'accompagnement d'une impulsion de terrain ? Pour quels impacts économiques et sociaux tangibles ? Et enfin, quel rôle pour l'acteur public dans un contexte et sur un objet inédit ?

Un soutien pensé en fonction des spécificités des territoires est essentiel à la réussite de ces nouveaux lieux car ce qui est évident pour les métropoles ne l'est pas en dehors. Dans ces dernières, un véritable marché immobilier s'est construit autour des tiers lieux et des espaces de coworking. Dans les zones rurales et péri-urbaines ou encore dans les petites agglomérations, le marché n'est pas évident et la question n'est pas celle de l'immobilier. Avant de disposer d'un lieu, il faut un projet et des gens pour le porter. Il y a donc nécessité de créer un environnement favorable pour les entrepreneurs, acteurs et créateurs de lieux et d'activités.

Pour l'État, un accompagnement stratégique et efficace de ces nouveaux lieux sur les territoires constituerait une étape clé pour atteindre l'objectif d'équité territoriale et d'égalité républicaine. Après le « vivre-ensemble », concept aujourd'hui vidé de sa substance pour la plupart de nos concitoyens, il est temps de bâtir la société du « faire-ensemble », en donnant à chacun et à chacune le pouvoir de mener à bien des projets. De produire. D'inventer. D'innover. C'est à ces enjeux que ce rapport, fruit de plus de 500 rencontres avec des acteurs concernés, et d'un tour de France de plusieurs milliers de kilomètres parcourus en six mois, tente de répondre.

1) Le gouvernement détaille son plan pour accélérer la couverture en très haut débit. Le Monde 26/09/2017.
2) Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.

I. COMPRENDRE L'ÂGE DU FAIRE



> ***Nous sommes confrontés du fait de la mutation numérique à un « changement de temps et d'espace » qui rend caduque de nombreux repères*** *ayant balisé depuis des siècles la vie de notre société,* ***basée sur la logique, a priori immuable, d'unité de temps et de lieu.*** *La généralisation de la dématérialisation, du Très haut débit, du cloud ou de l'internet mobile ont bouleversé le mouvement en cours, déclenchant une véritable « accélération dans l'accélération », à laquelle collectivités et citoyens doivent répondre. Nous entrons dans une nouvelle dimension, marquée par un nomadisme croissant et l'émergence d'une véritable ubiquité numérique. Nous renouons avec un précepte cher à Aristote « la richesse consiste bien plus dans l'usage que dans la possession ». Nous passons progressivement d'une société de la propriété à une société des usages, ce qui se vérifie également dans le numérique avec le développement du cloud, des applications SAS ou destinées aux mobiles. »* [3]

3) Propos recueillis dans le cadre de la contribution de l'Association des Petites Villes de France (APVF) à la mission.



A. UNE MODERNITÉ QUI REMODÈLE NOS TERRITOIRES…

Comprendre les tiers lieux, agir avec les tiers lieux, en faire un outil puissant et inédit de développement des territoires, nécessite de s'interroger sur les transformations sociétales en cours. Le temps passé à réaliser cette mission nous a confirmés, s'il en était encore besoin, que derrière l'engouement que suscitent les tiers lieux, se joue une transformation majeure concernant notre rapport au travail, à la sociabilité et au territoire.

Les tiers lieux, dans leur diversité, portent, incarnent, insufflent une modernité pleine de promesses. Il est certainement trop tôt pour en appréhender toutes les facettes. De nombreuses études montrent d'ailleurs bien que la moitié des métiers de demain ne sont pas encore connus. Mais nous avons la certitude qu'ils sont appelés à devenir un dispositif absolument stratégique pour repenser et relocaliser la création d'activités dans nos territoires.

Mêlant capacités d'initiatives entrepreneuriales et utilité sociale, les tiers lieux possèdent une aptitude hors norme à transformer en projets collectifs les questions sociétales les plus diverses. Au-delà de cette capacité à créer de l'activité et de la valeur, les tiers lieux portent une promesse de démocratisation continue et pragmatique de la société qui nous permettrait de répondre aux problématiques soulevées par la « fracture territoriale », thème approximatif mais ayant le mérite de soulever des enjeux cruciaux, notamment à l'occasion de chaque nouvelle élection.

Lieux de confluences et de transformations des évolutions sociétales les plus importantes, dispositifs d'activation économique s'inscrivant dans une approche renouvelée et plus réaliste du développement territorial, *les tiers lieux pourraient ainsi devenir la manifestation concrète d'une nouvelle manière d'appréhender le territoire et son « aménagement »*.

Ils offrent notamment aux acteurs publics une opportunité de repenser leur rôle et d'aller vers une plus grande efficacité.

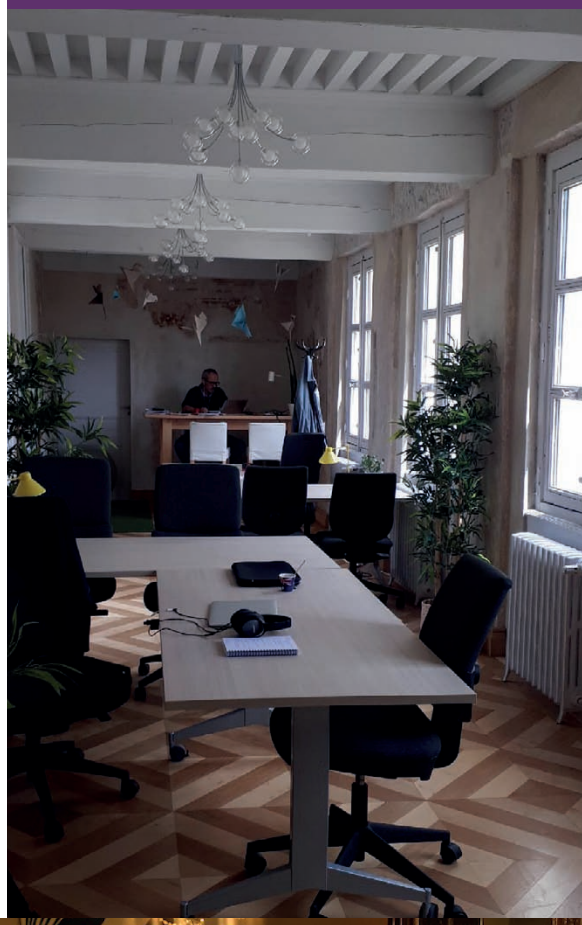
1) Travail et transformation du travail : les mutations sont nombreuses

Jusqu'à récemment, le monde professionnel obéissait aux mêmes principes que le théâtre classique : unité de lieu, de temps et d'action. Les technologies et les nouveaux usages qu'elles ont provoqués ont porté un coup fatal à cette règle.

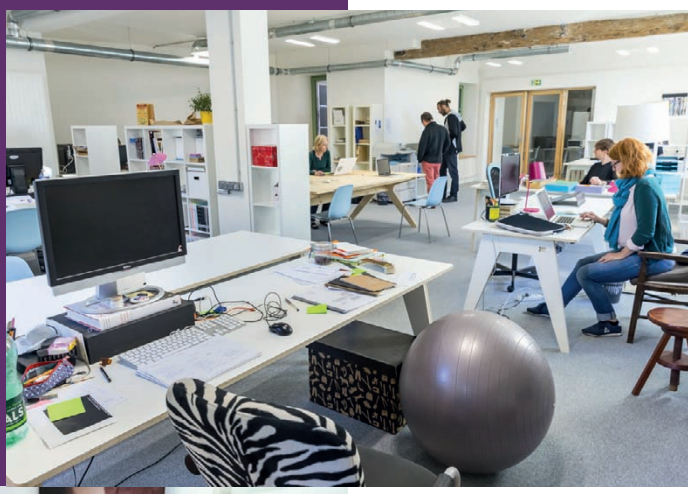
La numérisation, les technologies modernes de l'information et de la communication et la digitalisation de l'économie ont rendu possible le travail à distance. Documents dématérialisés, visioconférences, cloud, outils collaboratifs, plateformes d'échange, missions via plateforme (de micro-tâches tout comme de tâches à valeur ajoutée), etc. Les solutions sont nombreuses pour permettre une productivité pleine et complète depuis un endroit distant et ce, notamment dans les métiers où la production est « immatérielle » (documents, décision, réunions, code informatique, etc.). Ces transformations ont également accéléré la diffusion de nouvelles formes de travail. Ces dernières se caractérisent par leur mode collaboratif et pluriel. La réussite d'un projet résulte plus de la capacité des acteurs à se mobiliser et à se coordonner de manière fluide et continue que du respect des relations hiérarchiques et de la réussite de contrats de sous-traitance ou de partenariat.

Cette configuration inédite s'accompagne d'une lente « désinstitutionnalisation » de l'entreprise. Cette dernière évolue désormais de plus en plus comme une communauté de projets, qui déporte la capacité productive de l'entreprise sur l'individu, pour mieux devenir un ensemble actif organisé en plateformes, sans cesse en recomposition. Jadis structure fixe, notamment dans son rapport à la production, l'entreprise se déploie comme un écosystème, immergé dans des réseaux dont elle tire de la puissance. Pour reprendre un aphorisme célèbre : ***« La valeur d'un produit ne dépend plus de ce qu'il est, mais du nombre d'adeptes qu'il fédère »*** [4].

4) cf. L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner après la révolution numérique, Nicolas Colin, Henri Verdier, Armand Colin, 2015.









Cette dynamique s'accompagne de formes très avancées de fragmentation et d'externalisation de la production de biens et de services, dont la manifestation la plus évidente est la « désalarisation ». Le phénomène est complexe et il est au moins autant subi que choisi. Il semble néanmoins évident que **les jeunes générations ne veulent plus du travail tel que leurs parents l'ont connu.** Avec leurs aspirations à un véritable équilibre de vie, leur besoin de sens et de projets professionnels stimulants, leur capacité à faire deux choses en même temps tout en restant connectés, les *« digital natives »* achèvent de faire voler en éclats un modèle souvent décrit comme à bout de souffle. Fini le modèle descendant, l'autorité sans légitimité, les batailles idéologiques, les chapelles et l'opacité des décisions prises par un petit cercle détenant tous les pouvoirs. Depuis son arrivée sur les écrans, le Web 2.0 s'est immiscé dans les mentalités et les comportements avec son modèle de plateforme et sa philosophie égalitaire, collaborative, multicontributive, transversale, interactive. ***« Le malentendu entre les jeunes et l'entreprise est total »,*** constate le sociologue Alain Mergier.[5]

En effet, quand on les sonde, **70 % des digital natives (18-30 ans) se verraient bien indépendants et seulement 7 % d'entre eux se voient travailler dans des bureaux « classiques »** [6]. Sachant qu'ils représenteront plus de la moitié des actifs d'ici 5 ans, la révolution ne fait que commencer, même si elle a déjà été sérieusement amorcée par leurs ainés.

« La numérisation de l'économie pousse à une déconcentration des activités (télétravail, tiers lieux, etc.) et donc à un rééquilibrage démographique.

Ces deux dernières années, près de 50 000 personnes ont quitté Paris et ce que l'on découvre, c'est que la taille d'une ville n'aura plus forcément de rapport avec

5) Le malentendu entre les jeunes et l'entreprise est total : interview d'Alain Mergier / Foulon, Sandrine in Liaisons sociales magazine, n°108 (Décembre 2009)

6) Deloitte & Essec, dans Le coworking à Paris et en Ile de France Portrait d'un acteur qui monte Arthur Loyd (1er réseau national de conseil en immobilier d'entreprise) — juillet 2017

●●● **les activités qui s'y installent » souligne Jean-François Cesarini, député du Vaucluse [7].**
Ce sont donc plusieurs millions d'actifs dont les conditions de travail vont changer dans les deux prochaines décennies et qu'il va falloir accueillir autrement que dans des bureaux ou des usines. La question des futurs lieux de travail est d'ores et déjà un casse-tête pour tous ceux qui réfléchissent à l'évolution du travail en France. Elle ne soulève pas que des enjeux d'aménagement, au demeurant fondamentaux, mais aussi de localisation : dans un monde en réseau, fortement marqué par le nomadisme (géographique et professionnel), où faudra-t-il installer ces nouveaux lieux de travail ? Qui va décider de leur implantation ? A qui appartiendront-ils ?

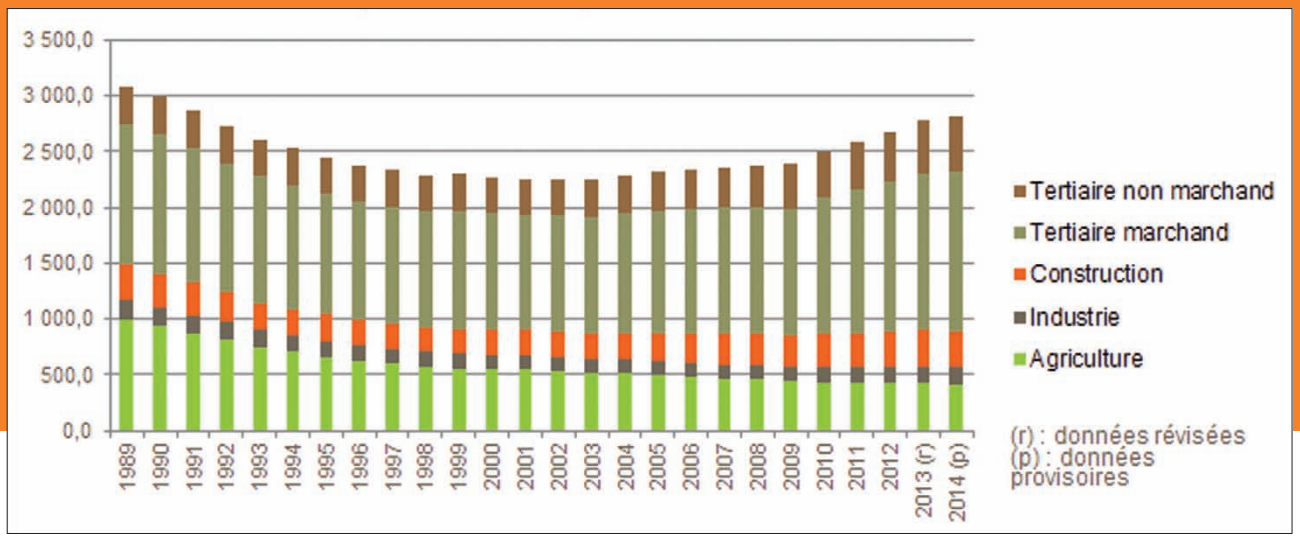


Évolution du travail indépendant

La crise du marché de l'emploi ainsi que l'avènement de « l'économie du partage » et de la digitalisation des sphères sociales et professionnelles contribuent à l'apparition, sinon à la montée en puissance, de formes d'emploi alternatives [8]. Dès 2015, un rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) souligne que **le CDI à temps plein, en tant que contrat classique absolu, fait référence à une réalité de plus en plus rare [9]**. En plus de leurs déjà nombreux CDD et autres contrats intérimaires, les travailleurs indépendants, en freelance, consultants en portage salarial, jobbers et autres « multiactifs [10], » semblent de plus en plus présents dans les secteurs d'activité. Pour Le Goff (2016) [12], c'est un véritable réagencement souterrain du marché de l'emploi et cette recomposition laisse présager une mutation majeure du rapport à l'activité, aux relations professionnelles, ainsi qu'aux modalités de contractualisation. Il convient toutefois de nuancer ces points de vue par la réalité des chiffres.

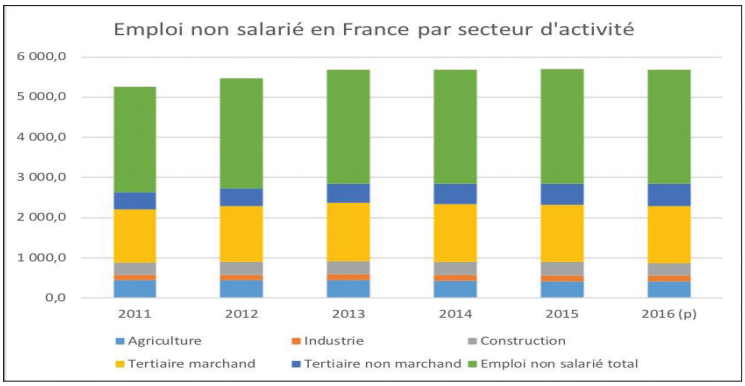
7) Propos recueillis dans le cadre de la mission
8) Ottmann & Felio, 2016
9) Emploi et questions sociales dans le monde: Des modalités d'emploi en pleine mutation. Organisation internationale du travail (OIT), 2015
10) En 2015, plus de 2,3 millions de travailleurs français cumulent plusieurs activités professionnelles (Barbara, 2015).
BARBARA E., 2015, « Le droit du travail à l'aune de la révolution numérique », dans Sociétal 2016. #Numérique et Emploi : Lost in Transition ?, Bakhshi, p. 72 - 81.
12) Malaise dans la démocratie. Jean-Pierre Le Goff, Stock 2015.

Emplois indépendants en France de 1989 à 2014





Emploi non salarié en France par secteur d'activité de 2011 à 2016 [15]







L'emploi indépendant représente actuellement environ 10 % de l'emploi en France soit 2,6 millions de personnes. L'évolution a été qualitative autant que quantitative. La diminution du nombre d'indépendants de 1989 à 2000 s'explique essentiellement par l'effondrement du nombre d'indépendants dans le secteur agricole (leur effectif a été divisé par deux), tandis que l'augmentation des effectifs de 2001 à 2016 s'est concentrée dans le secteur tertiaire marchand en valeur absolue (+399000 personnes, soit +39 %) et le secteur tertiaire non marchand en proportion (+221000 personnes, soit +690 %). La légère diminution du nombre total d'indépendants entre 1989 et 2016 camoufle donc en réalité deux périodes distinctes (une de décroissance et une de croissance) ainsi qu'un changement significatif de la structure de la population [14]. Cette « tertiarisation » constatée nous intéresse d'autant plus qu'elle est bien plus à même d'être localisée dans des tiers lieux ruraux ou de petites villes, notamment grâce aux possibilités offertes par la technologie.

Dans le cas de la France, il convient d'insister sur la particularité du statut d'autoentrepreneur parmi la diversité de statuts existants. L'augmentation du nombre d'indépendants à partir de 2009, soit un an après la création de ce statut, le démontre. La flexibilité et la facilité qui y sont associées ont favorisé un usage diversifié - tant à l'initiative des travailleurs que des employeurs [16].

Toute réflexion sur le statut ou la catégorie « d'indépendants » en France doit donc nécessairement prendre en compte (ou exclure explicitement, mais cela semble difficile) les particularités de l'autoentrepreneuriat [17] Selon Charles Alexandre, président d'Auto-entrepreneur.fr : « 10 ans après sa création, l'auto-entrepreneuriat s'est désormais imposé en France comme une des réponses crédibles aux diverses réalités que traversent l'individu dans ces moments de vie professionnelle : que l'on soit étudiants, jeunes actifs, retraités, en reconversion, ou créateurs souhaitant tester son projet...c'est un véritable tremplin vers l'entrepreneuriat pour tous ! »

13) Source INSEE – en milliers - (n) : données provisoires

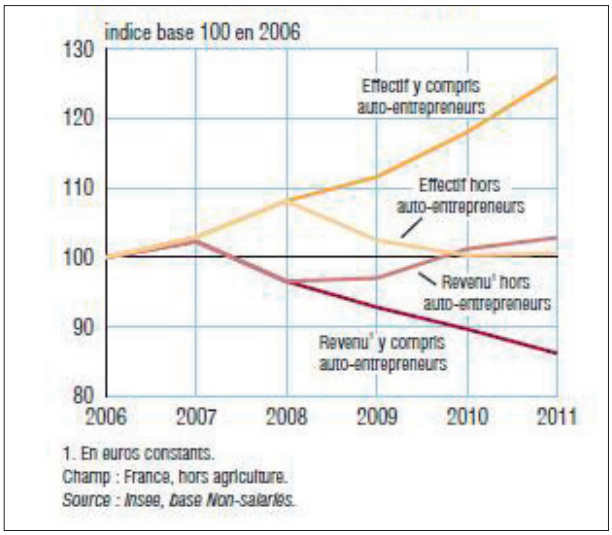
14) L'évolution des formes d'emploi. Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), 2014

15) Source INSEE – en milliers - (n) : données provisoires

16) Abdelnour, 2012

17) C'est ce que fait l'INSEE en ne comptabilisant que ceux qui sont « actifs économiquement », réduisant ainsi leur nombre à moins de 500000, par rapport à environ 911000 immatriculés au total à la fin 2013 (ACOSS, 2014).

Évolution du revenu moyen et des effectifs des indépendants entre 2006 et 2011 [18]





Télétravail/travail nomade

La réalité du télétravail en France est encore difficile à appréhender. Le pourcentage de télétravailleurs varie énormément en fonction des sources (études statistiques, analyse des accords, enquêtes menées auprès des bénéficiaires), de l'échantillon examiné et de la définition donnée au télétravail (travail à distance, travail itinérant, travail nomade ou télétravail « officiel », cadré par un accord d'entreprise ou une charte). Pendant longtemps, le télétravail non officiel (télétravail en l'absence d'un avenant au contrat de travail, télétravail occasionnel) n'a pas été comptabilisé dans les analyses, créant de gros écarts entre les analyses : **la proportion de télétravail encadré par un accord d'entreprise varie selon les analyses de 2 % à 6 % tandis que les enquêtes incluant toutes les formes de télétravail annoncent des chiffres pouvant aller jusqu'à 17 % [19].**

Malgré ces incertitudes, la plupart des observateurs s'accordent pour dire que la France connait une augmentation sensible du nombre de télétravailleurs. Le recours de plus en plus fréquent au travail à distance ou à des formes de travail nomade opère une transformation profonde de l'organisation du travail dans les entreprises, notamment dans le secteur tertiaire, et plus particulièrement le secteur des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et celui des services. En termes de populations, ce sont les cadres qui le pratiquent le plus.

Au niveau de la loi, le télétravail fait son entrée officielle dans le Code du travail en 2012 [20]. **Désormais droit opposable depuis les récentes ordonnances du 23 septembre 2017 [21], il préfigure une révolution managériale et culturelle à venir.** Si l'on considère l'augmentation du nombre d'actifs concernés et de la durée hebdomadaire de travail à distance, ce sont potentiellement plusieurs millions de personnes dont la présence va être renforcée ou maintenue dans les territoires extra-métropolitains. A terme, l'impact territorial de ces évolutions pourrait être considérable.

18) Omalek et Rioux, 2015

19) OBERGO, observatoire des conditions de travail et du télétravail, affirmait en 2016 : « Les entreprises restent toujours frileuses sur le télétravail qui se développe malheureusement moins vite que ne le disent les chiffres "officiels" malgré la forte demande des salariés. Le taux moyen réel de télétravailleurs est bien inférieur aux chiffres "officiels" ». L'enquête 2015/2016 d'OBERGO permet d'estimer que le taux réel de télétravailleurs en France (ensemble des secteurs d'activités) est plus près de 2 % que de 16 %. Bruno Mettling estimait lui en 2015, dans son rapport au gouvernement « Transformation numérique et vie au travail » qu'en prenant en compte toutes les formes de télétravail, c'est 17 % des salariés français qui seraient concernés par le télétravail. L'Enquête nationale "Tour de France du télétravail" en 2013 réalisée par LBMG Worklabs, Neo nomade, Openscop et Zevillage arrivait aux mêmes chiffres. Une récente étude menée en 2018 par Malakoff Médéric parle d'une « pratique déjà largement répandue, majoritairement de manière non contractualisée ». Le télétravail contractualisé ne concernerait que 6 % des salariés, alors que 19 % des salariés travaillent à distance de façon informelle et non contractualisée.

20) Article L. 1222-9 du Code du Travail : « le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci »

21) Ord. n° 2017-1387, art. 24, I du 23 septembre 2017

22) http://www.primante3d.com/inventeur/





Le besoin de nouveaux lieux pour accueillir des actifs indépendants ou nomades

Le bureau n'est plus le réceptacle exclusif du travail aujourd'hui. Inspirés par l'exemple des stars de la Silicon Valley et l'esprit des startup, stimulés par les besoins des indépendants et des travailleurs nomades, les cabinets de conseils et les entreprises explorent de nouvelles manières de travailler et adaptent leurs environnements de travail aux besoins des organisations et aux aspirations des travailleurs. On voit apparaitre le *Flex desk* et se développer des open spaces de plus en plus colorés et sophistiqués, avec des « bulles » pour s'isoler et des espaces de convivialité qui font référence à « la place du village » et favorisent les échanges informels et la circulation des idées. Le *New way of Working* est en marche tandis que les mots de la vie privée font leur entrée dans le lexique professionnel : bien-être, qualité de vie au travail, émotion, psychologie, plaisir, bonheur…

Un mouvement de relocalisation de la production

Au-delà des aspects pratiques qui en résultent et du caractère dispersé de l'ancrage des entreprises aux territoires, une configuration tout à fait inédite se développe : pour la première fois dans l'histoire du capitalisme, une « dés-accumulation » du capital intervient puisqu'il est désormais économiquement possible de produire plus, ou mieux, à coûts faibles.

« La production flexible et le juste-à-temps n'étant plus des productions de masse, mais de plus en plus à la demande et personnalisées, elles peuvent être décentralisées et rapprochées des consommateurs. Des alternatives à l'industrie de masse se mettent en place avec la production à la demande et les capacités d'autoproduction apportées par le numérique, comme d'un nouvel artisanat avec les Fab Labs et les imprimantes 3D. On n'en est qu'aux balbutiements, mais la production réellement sur place de toutes sortes d'objets ou de pièces détachées est une voie de sortie de l'industrie qui a de l'avenir. Cela va permettre de faciliter la création d'objets uniques ou en faible quantité (petite série). Pour les objets de plus grande taille, il peut y avoir aussi des machines plus imposantes permettant de rapatrier une partie de la production à la demande au cœur même de la ville. [22]»

Cela permet de construire des objets de natures variées comme des outils, des pièces détachées, mais aussi des vêtements, des livres, des objets de décoration, etc. Qui sait à ce titre, que c'est à un français, Alain le Mehauté, et à deux de ses collègues, que nous devons le premier brevet d'im-

primante 3D ? La production de valeur commence à se penser et à s'organiser comme un assemblage de compétences au-delà du lieu de travail unique. Pour de nombreux observateurs, on assisterait à une véritable décentralisation de la production et à son retour dans les territoires. Les entreprises y développent des réseaux de production et de réparation de proximité et empruntent à diverses approches économiques : économie de la fonctionnalité, économie circulaire, économie collaborative, etc.

Ce qui paraissait relever exclusivement d'une sorte de capitalisme cognitif (économie de la connaissance, etc.) connait en réalité des traductions concrètes et matérielles. Un mouvement de localisation de la production est en train de s'amorcer, dont doivent bénéficier les territoires en manque d'activités.

Un exemple : la fabrication additive

La fabrication additive désigne l'ensemble des procédés permettant de fabriquer, par ajout de matière, un objet physique à partir d'un objet numérique. Le potentiel des technologies de fabrication additive, en termes de personnalisation des objets et de réduction de l'impact environnemental, est considérable. Sur le plan économique, elle permet une « réduction des coûts et des délais de réalisation de prototypes et de pièces de petite série ; la fabrication directe : suppression de la phase d'assemblage ; une meilleure gestion des obsolescences et ruptures d'approvisionnement dans le SAV ; un allègement des structures : réduction de la consommation énergétique » [24].

La DGE et le CGET ont publié en 2016 un rapport prospectif sur la question. Pour ses auteurs, *« l'introduction de la fabrication additive dans le monde du commerce de détail et le grand public a provoqué une véritable remise en question de l'approvisionnement, la commercialisation des produits ou encore la valorisation de leur création. Face à un consommateur toujours plus exigeant et toujours plus pressé,* ***l'enjeu de la fabrication additive*** *dans les services et le commerce de détail est double :* ***être capable de proposer rapidement des solutions personnalisées et démocratiser l'accès aux machines et aux techniques de fabrication, jusque-là réservé aux professionnels » [25].***

24) Rapport de prospective - Futur de la fabrication additive, 2016. Piloté par le CGET et DGE en collaboration avec l'Observatoire de la plasturgie, le Syndicat français de l'industrie cimentière, Aluminium France, l'Alliance des minerais, minéraux et métaux, la Fédération forge fonderie.
25) Ibid.

La fabrication additive a le potentiel de modifier les échanges et les relations traditionnelles entre le producteur et le consommateur. L'utilisateur devient à la fois producteur et consommateur lorsque les systèmes de production se relocalisent dans les locaux du consommateur. On assiste ainsi à une véritable redistribution de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne de production et de la chaîne logistique. Il en résulte des opportunités en termes de relocalisation ou de décentralisation de la production manufacturière ainsi que des mutations économiques à anticiper désormais dans le cadre des stratégies de développement économique et d'innovation des collectivités territoriales.

Entre une offre technologique et la massification de son usage par les particuliers, le rapport pointe le besoin de disposer d'intermédiaires, hommes et dispositifs, capables d'utiliser les machines, disposant d'un espace suffisant, dotés de nécessaires briques technologiques complémentaires. L'exigence d'intermédiation repose aussi sur un besoin d'identification des compétences et des moyens disponibles dans les différents territoires. Essentiels à l'établissement de coopérations renforcées entre les acteurs, ils permettent de réduire le coût d'accès à ces technologies. L'émergence des technologies de fabrication additive favorise ainsi de nouvelles initiatives collaboratives qui appellent la création d'espaces de rencontres et de partages (comme les Fab Labs) au plus proche des nouveaux usages et des besoins locaux. Ces lieux doivent permettre d'accompagner l'évolution des méthodologies de conception et des compétences et d'en assurer la diffusion au sein de l'écosystème industriel. Et le rapport de conclure : « Il devient aujourd'hui nécessaire de coordonner l'émergence et l'organisation de ces différentes initiatives et de compter les spécificités de chaque écosystème dans la gestion des politiques de soutien qui leur sont destinées » [26].

L'ADEME confirme cette approche dans une récente étude publiée en juin 2017 : les espaces de fabrication numérique comme les Fab labs pourraient trouver un modèle d'affaires dans l'impression 3D pour la réparation [27]. Jusque-là davantage tournés vers la création que vers la production et la réparation, ces espaces pourraient tirer profit d'une activité de réparation. ***« Certains espaces de fabrication numérique sont à la recherche d'un modèle économique et surtout de sources de revenus et cherchent à diminuer leur dépendance aux subventions publiques. À l'heure actuelle, le développement d'une offre sur la réparation par fabrication numérique n'est pas une priorité pour ces acteurs qui se focalisent sur la création de biens ou artistique, mais pourrait devenir rentable si les pratiques se développaient »,*** explique l'Ademe.

26) Ibid. p. 149.
27) Encourager la réparation via l'utilisation de l'impression 3D et des espaces de fabrication numérique, 2017. JAN O, CHATEAU D, PERNOT P, BEURET P, KUCH P, LOUBIERE M, MACCARIO F.



UN AUTRE EXEMPLE DE RELOCALISATION : LES CIRCUITS COURTS

La définition officielle donnée par le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, considère comme «un circuit court un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire». En France, les achats faits en circuit court représentent en 2010, 6 à 7 % des achats alimentaires d'après l'Ademe. Pour l'Agence, ces circuits courts sont «aujourd'hui une opportunité économique non négligeable que ce soit pour le producteur (sécurisation de son modèle économique), le consommateur (prix ajusté au coût réel) ou un territoire (création d'emplois locaux)»[28] . Selon le Recensement agricole de 2010, 21 % des agriculteurs français vendent tout ou partie de leur production en circuits courts. Si la vente directe se développe, elle ne représente encore que 12 % de la valeur des ventes en France. En agriculture biologique, la vente directe est particulièrement développée : plus d'un producteur bio sur deux vend en direct au consommateur au moins une partie de sa production. Mais la notion de circuit court investit d'autres domaines d'activité : ainsi la fabrication et la distribution de matériaux (terre, chanvre, ardoise, chaux, carrières locales et.) En particulier pour la restauration du patrimoine bâti. Les enjeux du développement durable évoqués notamment en France lors du Grenelle de l'environnement ont ravivé l'intérêt et l'urgence de la problématique des circuits courts dans la révision nécessaire des modes de production et de consommation.

La grande distribution, symbole d'une production industrielle de masse, est en train d'évoluer et modifie sa politique des achats. Carrefour annonce qu'aujourd'hui, en moyenne, chaque hypermarché travaille avec une centaine de producteurs locaux.

28) Les circuits courts alimentaires de proximité. Les avis de l'ADEME. ADEME , 2012.



2) Société apprenante : je fais donc j'apprends

Dans un contexte d'accélération des transformations technologiques et économiques (économie de la connaissance, capitalisme cognitif…), d'évolution profonde de notre rapport à l'activité (changement plus fréquent, besoin de valoriser les compétences personnelles et les savoir-faire coopératifs…) et d'aspiration sociale à des formes de réalisation personnelle, de partage et de renforcement de la citoyenneté, notre rapport aux savoirs et à la formation évolue.
François Taddei, auteur de plusieurs livres et rapports sur le sujet, parle de **« société apprenante »**. Il qualifie ainsi le phénomène global de transformation de notre rapport aux savoirs et à leurs transmissions. Ses travaux, à bien des égards, font écho à l'émergence d'une société du faire et à la création de véritables communs sous l'impulsion de communautés ouvertes et collaboratives.

Deux idées majeures en résultent :

- **La notion d'organisation apprenante nous oblige à penser l'apprentissage comme un phénomène collectif, continu, adaptatif… Au niveau de l'individu, elle fait écho aux notions se rapportant à l'apprentissage tout au long de la vie.**

- **La transformation des types de savoirs et des modes de transmission : après avoir longtemps privilégié les connaissances, l'apprentissage met en valeur les savoirs résultants de pratiques empiriques : le faire devient essentiel, comme source de savoir et comme mode d'apprentissage *(learning by doing)*.**

> *« Il faut miser sur les nouvelles méthodes d'apprentissage pour offrir aux décrocheurs de nouvelles perspectives. Les tiers lieux doivent devenir des espaces pour ces nouvelles méthodes, c'est là que se trouvent des gens capables de se les approprier… dans tous les territoires, y compris ruraux ».*
> *Responsable de tiers lieu rural*

> *« Le tiers lieu, c'est la rencontre du faire et de l'intellect : ce n'est pas seulement penser ensemble, c'est faire des choses ensemble ».*
> *Responsable d'un tiers lieu rural*



Dans une société apprenante, chaque individu doit pouvoir, à son niveau, construire et partager ses connaissances et ses découvertes avec les autres, documenter ses apprentissages, disposer des ressources, des lieux et des accompagnements nécessaires pour progresser, mais aussi pour permettre à d'autres de s'en inspirer et d'améliorer leurs pratiques. La possibilité d'apprendre en tous lieux et à tout moment sur presque tous les sujets et la facilité actuelle à produire, collecter, partager et analyser des données en masse étaient encore inimaginables il y a une génération. La vague numérique est venue bouleverser un grand nombre de nos repères, particulièrement dans le monde de l'éducation et de la formation.

- Valoriser le faire, apprendre en faisant : deux approches qui bouleversent nos idées sur l'apprentissage et donc sur l'échec scolaire. **Il y a là les ferments d'une nouvelle égalité des chances, pour des jeunes décrocheurs notamment, que notre actuelle organisation sociale a complètement délaissés.**







François Taddei propose ainsi de déployer des Tiers lieux numériques pour co-construire des questionnements, des problématiques, des méthodes pédagogiques, des contenus, des publications, des outils numériques ou des recherches participatives, dans un esprit de partage et de productions collectives de « communs » (sous licence *creative commons*) [29]. Ces tiers lieux numériques seraient des leviers pour permettre le développement de la capacité de questionnement et de réflexivité chez tous les citoyens et dans toutes les organisations. **Apprendre à apprendre, à interroger et interpréter, plutôt qu'à consommer naïvement les informations disponibles**. Dans cette perspective, la fonction du maître, du formateur ou de l'éducateur passe du professeur **ex cathedra**, qui transmet un contenu figé de connaissances, à celle d'un guide ou d'un mentor, qui oriente et accompagne, avec sollicitude et bienveillance, le cheminement de l'apprenant et l'aide à progresser. **Ainsi, c'est bien une culture de la confiance, de la liberté et du mentorat bienveillant qu'il faut développer**. L'enjeu est donc autant culturel que matériel, même s'il implique que soient également mis en place des cadres techniques, éthiques et juridiques sécurisants et facilitateurs.

29) « Vers une société apprenante », François Taddei ministère de l'Éducation nationale. 2017.

> *« Il y a bien d'autres lieux et méthodes de formation que les méga fac ou les écoles dans les grandes villes.*
> *On va redécouvrir la formation sur place, en proximité, par « le Faire ».*
> *Pour les gens qui souhaitent rester sur place ou qui décrochent c'est énorme, car pour un décrocheur, il ne suffit plus d'aller en ville pour trouver du boulot.*
> *On va s'apercevoir qu'il y'a plein de gens qui vont se remettre à faire des choses ».*
>
> *Animatrice fab lab*

Un changement majeur est en cours qui va bousculer nombre d'habitudes, dont la tradition d'organisation hiérarchique quotidiennement observée dans l'administration et beaucoup d'entreprises. S'imposent les principes d'une vision partagée et d'une logique de développement professionnel, d'accompagnement du changement et de la conviction par l'échange. Au lieu de relations verticales s'inscrivant dans une pyramide de décideurs, les rapports sont structurés en réseaux dont certains des acteurs ne sont pas des « supérieurs » mais des points nodaux. Ces « Hubs » interagissent avec nombre d'autres acteurs de la société de la connaissance et ils contribuent à partager les idées et les pratiques.

Au-delà de ces changements, la société apprenante engage un véritable mouvement de déconcentration des lieux de savoirs et d'apprentissage sur l'ensemble du territoire. Bénéficiant simultanément des possibilités de formation et d'apprentissage à distance et de la revalorisation de savoirs empiriques jusque-là moins bien considérés que les savoirs académiques, les territoires ont l'opportunité de relocaliser des services que les grandes villes avaient tendance à concentrer. Et quand l'on sait l'importance du lien entre formation/apprentissage et lieu d'habitation et de travail, on peut imaginer, comme pour le travail à distance ou le travail des indépendants, un mouvement de « dé-métropolisation » suffisamment significatif pour qu'il insuffle de l'activité dans les territoires.

3) Nouvelles aspirations sociétales

> *« Nous entrons dans l'âge du co. : coopérer, co-construire, collaborer ».*
>
> *Élu rural – Membre de l'Association des Maires Ruraux de France*

Les projections socio-économiques évoquées ci-dessus nous semblent d'autant plus significatives qu'elles font écho à des aspirations sociétales débordant le strict cadre du travail et de ses évolutions. À titre d'illustration, citons-en trois ayant une forte dimension territoriale :

- « Vivre à la campagne » : être propriétaire de sa maison, vivre en proximité avec la nature, ne pas perdre de temps dans les transports… **L'aspiration à un cadre de vie moins urbain et à la réduction des déplacements est majoritairement confirmée par toutes les enquêtes ou sondages disponibles.** Ce sont, à chaque fois, près des deux tiers des français qui se disent attirés par ce mode de vie. Ce qui, jusque-là, restait plutôt lettre morte est peut-être en train de se concrétiser. La hausse de la population rurale depuis 1975 s'est accélérée après 2000 et cette croissance est maintenant supérieure à celle des villes. Cette hausse n'est pas due qu'aux retraités qui s'installent à la campagne. Les données de l'Insee (2016), témoignent en effet que ce sont dans les zones les moins denses que la part d'actifs résidents augmente davantage en proportion que la moyenne : **près de 10 % d'augmentation dans la part d'actif parmi les résidents des zones peu denses contre 5,8 en moyenne.**

- **Réinvestir *« Le Do it Yourself »*. « le Faire » fait référence à l'aspiration croissante à la réalisation par soi-même de produits ou de services.** Elle naît d'une critique de l'actuelle organisation du travail [30] et de son sinistre cortège de « souffrances » et autres risques psycho-sociaux. De l'infirmière au top manager, l'exigence de reporting incessant supplante les métiers. Avec ses nouvelles armées de « cols gris » occupées à des « bullshit jobs », la société de la connaissance n'a-t-elle pas produit la plus grande illusion des sociétés occidentales ? Cela ne fait aucun doute pour Mathew Crawford [31], philosophe et universitaire américain, auteur de l'une des réflexions sur le travail les plus stimulantes de ces dernières années. Après avoir vainement cherché sa place « d'intellectuel » dans des nouveaux médias et autres think tanks, il a fini par ouvrir un atelier de réparation de motos qui l'a réconcilié avec le travail - et surtout avec lui-même ! S'inscrivant dans une perspective de réalisation personnelle, ***« Le Do it Yourself »* encourage la créativité, le bricolage, la réparation, l'abolition des oppositions entre production**

> *« Si l'on considère qu'après l'ère de la matière nous passons à l'ère de l'intelligence collective, les tiers lieux sont à prendre comme des usines ouvertes d'innovation sociale dans les territoires. »*
>
> *Movilab*



> *« Pour moi, la société du faire c'est la nouvelle égalité des chances. On ne regarde pas le diplôme ou le capital on regarde qui fait et l'utilité de ce qu'il fait. »*
>
> *Responsable de tiers lieu*

et consommation. Il participe d'une logique d'innovation [32] mais aussi d'un refus de l'obsolescence programmée, d'une lutte pour la réduction de l'empreinte carbone, etc. Cette vision, « particulièrement engagée », participe d'une réflexion sur les transformations du travail et des relations sociales qui en découlent. À défaut d'être partagée de manière unanime, elle est souvent partagée et éclaire souvent les relations complexes que les tiers lieux peuvent entretenir avec l'acteur public : les valeurs du faire visent une forme d'autonomie qui tend à soustraire ses promoteurs des liens de dépendances à l'action publique : de la même manière qu'ils ne sont pas seulement des consommateurs ils ne sont plus de simples usagers des services publics.

● **Valoriser le partage et le collaboratif : la recherche de sens dans son travail épouse une aspiration plus large à envisager le travail sur un mode collaboratif et à s'engager dans des collectifs.** Ces derniers ont très souvent une forte dimension territoriale, fondée sur la proximité, la défense de son cadre de vie, le lien social, etc. Sur un registre économique, l'économie collaborative en est une manifestation : elle est issue de mouvances citoyennes aux racines communes avec l'économie sociale et solidaire : AMAP (association pour le maintien d'une agriculture paysanne), autopartage, recyclage et réparation, supermarchés collaboratifs, finance participative citoyenne, savoir partagé, ou encore le troc qui existaient avant l'invention d'internet. L'idée consiste souvent à s'inscrire dans une démarche de responsabilité environnementale (circuits courts, recyclage…) et d'engagement social et citoyen. Ces valeurs nourrissent le développement de l'économie collaborative. Pour le sociologue R. Botsman [33], l'économie collaborative est un modèle économique basé sur l'échange, le partage, la location de biens et de service en privilégiant l'usage sur la propriété. Il identifie 4 dimensions de l'économie de partage :

- La remise en circulation de biens
- L'utilisation accrue de biens durables
- L'échange de services
- Le partage d'actifs productifs (outils, espaces, savoir-faire, etc…)



Pour l'instant, il ne s'agit bien sûr que de tendances (et ce n'est pas l'objet ici de les décrire) mais elles sont portées par des individus de plus en plus nombreux et influents. Ils composent ce que Elizabeth Currid-Halkett (2018) appelle la « classe aspirationnelle » [34]. Très schématiquement, il s'agit d'une affirmation statutaire des classes supérieures qui passent maintenant moins par la consommation de biens « visibles » (logement design, voiture luxueuse, vêtements griffés, est.) que par des signes plus discrets et structurés autour « d'aspiration », notamment sur le plan écologique ou de développement humain : nourriture biologique en circuits courts, produits recyclés ou issus du commerce équitable, écoles privées de pédagogie alternative, etc. Les classes supérieures seraient donc en train de passer d'une logique de distinction par l'ostentation à une distinction par les signifiants culturels. Le cadre de vie et la sociabilité qui en découlent, par exemple, l'investissement des familles pour développer le capital culturel de leurs enfants, en sont quelques manifestations. Cette aspiration passe par la recherche d'un travail épanouissant et de consommation qui maximisent les potentialités intellectuelles et relationnelles. Elle participe activement de l'essor du travail indépendant plutôt que salarié dans un cadre de subordination.

30) Makers. M. Lallement, I. Berrebi-Hoffmann et M.C. Bureau, Seuil 2018.
31) Matthew B. Crawford, Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail, Paris, La Découverte, coll. « Poche / Essais », 2016
32) Le modèle de logique d'innovation centré sur l'utilisateur, décrit par Eric Von Hippel : les consommateurs sont à l'origine d'une innovation ascendante
33) Botsman R. and Rogers R., 2011, What's Mine is Yours. How Collaborative Consumption is Changing The Way We Live, London, Ed Collins.
34) Elizabeth Currid-Halkett, The Sum of Small Things. A Theory of the Aspirational Class, Oxford, Princeton University Press, 2017

> *« La société du faire porte des ambitions de subsidiarité fondamentales quand on aborde la question territoriale.*
> *C'est vouloir faire au plus près, en autonomie. C'est s'émanciper des grandes politiques».*
>
> *Responsable de tiers lieu*

B. ... QUI INVITE À CHANGER DE REGARD SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

Les transformations sociétales évoquées ci-dessus sont donc au cœur des enjeux territoriaux. Elles sont très probablement le futur de nos territoires. Elles portent de nouveaux rapports à la création d'activité et de valeur et orientent de nouvelles manières de penser l'économie des territoires. Elles imprègnent peu à peu l'économie classique et déplacent les traditionnelles frontières entre acteurs d'intérêt privé, acteurs d'utilité sociale, publics / privés et associatifs. Les notions d'économies territoriale, collaborative, fonctionnelle, circulaire, etc. sont autant de nouveaux champs exprimant la porosité de mondes jusque-là cloisonnés.

Ces transformations mettent en avant le faire ensemble. Elles accréditent et accélèrent une nouvelle approche du développement des territoires, mettant en avant un capital immatériel absolument déterminant dans notre contexte économique : l**a capacité à coopérer, innover, partager.** Ce capital immatériel qui est en fait un capital humain, que les organisations apprenantes et la société du faire nous obligent à réévaluer fondamentalement [35].

1) Nouvelles manières de penser les ressources des territoires

Ces transformations portent une vision dynamique des ressources du territoire, partant de ses acteurs et de ses potentialités. **Un territoire dont les capacités s'activent et se développent sur un mode bien différent des traditionnelles politiques d'attractivité.** Tous les travaux disponibles montrent en effet que la trajectoire de développement des territoires n'est pas homogène : le développement ne dépend pas forcément de la dynamique métropolitaine [36] ni des industries « motrices » de croissance telles que le secteur haute technologie. Les stratégies de croissance ou d'attractivité exogènes présentent de nombreuses limites.
La remise en cause des approches classiques de développement territorial conduit à penser un autre modèle de développement qui prenne en compte des modalités suivantes :

- La diversité des ressources territoriales susceptibles de devenir motrices de développement ;
- L'importance de l'existence de systèmes locaux d'acteurs qui permettent de révéler et d'activer ces ressources.

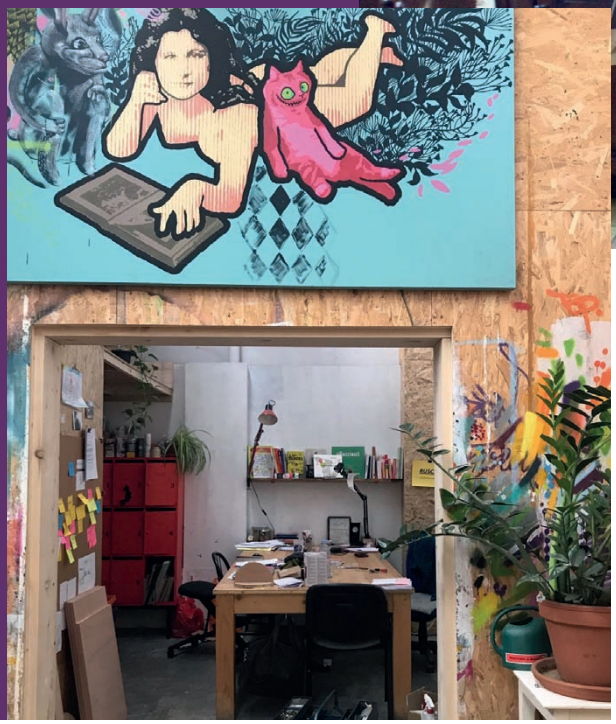
La prise en compte de la diversité des ressources

Le développement économique ne dépend pas forcément de la présence des secteurs dits « compétitifs » sur le territoire. D'autres ressources, telles l'économie sociale et solidaire, les produits locaux agricoles, les activités touristiques, sont également motrices de la dynamique économique des territoires. Même la croissance des métropoles ne relève pas seulement des secteurs économiquement compétitifs mais également des activités d'économie résidentielle (Brunetto et al., 2017) [37].

Laurent Davezies et Christophe Terrier ont quant à eux forgé l'expression d'« économie présentielle » [38]. Ils décrivent ainsi une économie basée sur la population réellement présente sur un territoire qui à la fois produit et consomme. Cette approche se distingue de l'analyse économique classique qui se fonde sur les lieux de production traditionnels (usines, services, etc.). L'économie résidentielle repose au contraire sur l'idée que la population qui réside sur un territoire génère une activité économique en même temps que des besoins de service. Alors que traditionnellement l'économie territoriale ne prend pour objet principal que la localisation des firmes sur le territoire (économie productive), l'économie présentielle est centrée sur les populations qui habitent sur ce territoire (économie résidentielle). Cette approche a l'avantage de faire ressortir des acteurs économiques jusque-là négligés.
C'est aussi l'idée avancée par B. Pecqueur [39] lorsqu'il préconise de passer des avantages concurrentiels aux avantages différenciatifs. Il veut ainsi inciter les territoires à trouver et à valoriser leurs ressources locales pour se différencier plutôt que de miser exclusivement sur le développement de ressources économiques très compétitives comme l'industrie de pointe. ***« L'enjeu pour les territoires n'est plus de se spécialiser dans un schéma comparatif, mais plutôt d'échapper aux lois de la concurrence lorsqu'elles sont impossibles à suivre, en visant la production pour laquelle ils seraient (dans l'idéal) en situation de monopole ».***

35) En commençant par exemple, par ne plus réduire comme nous l'avons trop longtemps fait le capital humain d'un territoire aux seuls niveaux de diplôme de ses habitants ou au nombre de brevets déposés.
36) La récente étude réalisée par l'équipe de recherche EconomiX (Brunetto et al., 2017) met en évidence l'ambivalence de cet effet d'entrainement de la dynamique des métropoles, en pointant la différence entre les métropoles de la façon de rayonner sur leurs territoires avoisinants. Ces résultats remettent en cause l'efficacité, au regard d'équilibre territorial, de la politique nationale en faveur de la concentration des investissements sur les métropoles.
37) Brunetto, Y, Teo, STT, Shacklock, K, & Farr-Wharton, R 2012, 'Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing', Human Resource Management Journal
38) Davezies Laurent, 2004, Temps de la production et temps de la consommation : les nouveaux aménageurs du territoire ? in Futuribles n° 295, mars 2004 Terrier Christophe, 2006, L'économie présentielle, un outil de gestion du territoirein Cahiers ESPACES, numéro spécial Observation et Tourisme
39) Pecqueur Bernard, « Esquisse d'une géographie économique territoriale », L'Espace géographique, 2014/3 (Tome 43), p. 198-214.





L'hypothèse des avantages différenciatifs permet d'avancer deux idées que nous retrouvons au cœur des projets de tiers lieux :

- tous les territoires ont des potentiels de développement, même ceux qui sont les plus éloignés des espaces urbains ;
- le développement dépend d'abord de la capacité des acteurs à identifier des ressources et à mobiliser différents moyens possibles pour en faire un facteur de développement territorial.

Ce dernier point met l'accent sur **l'importance de la coordination des acteurs**. La capacité individuelle d'acteurs singuliers [40] et, plus encore, la capacité d'action collective d'acteurs locaux deviennent un enjeu majeur pour les territoires. La possibilité d'identifier des intérêts partagés, de se faire confiance, de faire alliance, sont autant de ressources aussi essentielles que le financement. C'est en partant de ce constat que l'on parle de « systèmes d'acteurs », de « gouvernance territoriale », ou encore « d'écosystèmes ».

- La proximité géographique n'a de force qu'à la condition d'être organisée (elle est sinon une juxtaposition d'acteurs, ni animée ni portée).

2) Favoriser l'émergence de systèmes d'acteurs locaux pour révéler les ressources

Dans ce contexte, les tiers lieux pourraient contribuer à l'émergence de systèmes productifs locaux et constituer des dispositifs majeurs d'activation des ressources locales.
Révéler et activer les ressources spécifiques du territoire requiert en effet un système d'acteurs adaptés. Cela suppose la réunion d'un certain nombre de facteurs tels que la qualité des relations humaines des acteurs, l'innovation institutionnelle et administrative, la mise en place de politiques de soutien et d'accompagnement mobilisatrices, le développement d'une culture locale de la coopération, etc. Ces éléments doivent être reliés et coordonnés pour qu'ils puissent faire système. Et c'est là que les tiers lieux ont un rôle crucial à jouer.

Les travaux disponibles sur le sujet montrent tous que **la qualité de coordination dépend le plus souvent des facteurs non marchands : des éléments sociaux, politiques, historiques, institutionnels du territoire en question [41]. Tous ces facteurs territoriaux font, ensemble, les systèmes locaux de production de richesse.**
Dans cette perspective, une gouvernance mixte entre acteurs publics et privés facilite l'émergence ou la consolidation d'un système productif local [42], nous le verrons ultérieurement.

40) À ce sujet, certains parlent des leaders sociaux (= des personnes qui sont très connectées dans différents réseaux, charismatiques et qui arrivent à mobiliser de nombreuses personnes).
41) Par exemple sur les districts industriels italiens (Becattini, 1979 ; 1992), les milieux innovateurs (Aydalot, 1986), sur ou les Systèmes Productifs Locaux (Courlet et al., 1993)
42) Leloup et al., 2005

C. LES TIERS LIEUX PIVOTS DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ?

La société du faire porte des aspirations tout à fait disruptives pour penser le développement économique, social et démocratique des territoires. Elle porte des acteurs locaux nouveaux, mobiles, indépendants et entreprenants, en recherche de coopérations, voulant donner du sens à leurs activités… et s'organisant en communautés dans un lieu incarnant, par son aménagement et son fonctionnement, un projet collectif. C'est dans ce contexte que la question de la dynamisation des territoires ruraux et des petites ou moyennes villes doit être posée. Quelles tendances sociétales, des tiers lieux en territoires « périphériques », ces derniers peuvent-ils initier, accompagner ou encourager, avec pour résultat un dynamisme accru au sein de ces territoires ?
Phénomène initialement urbain et métropolitain, les tiers lieux sont nés dans un contexte très différent de celui des territoires. Leur fonctionnement, leur finalité, leur modèle économique en dépendent toujours aujourd'hui étroitement. **L'une de nos priorités a dès lors été de nous interroger sur la viabilité et les conditions de leur déploiement en dehors du cœur métropolitain, dans les territoires ruraux et les petites villes comme au sein des quartiers de la « politique de la ville ».**

À titre d'illustration :

- Dans 94 zones d'emploi, soit près d'une zone d'emploi sur trois, il n'y a pas de tiers lieu. Il s'agit majoritairement de territoires faiblement peuplés (inférieurs à 100 000 habitants) même si l'absence de tiers lieu concerne aussi des zones d'emplois plus denses, notamment dans la moitié nord de la France. Par ailleurs 75 zones d'emploi n'ont qu'un seul tiers lieu. La dynamique catalysatrice de création de ces espaces doit donc être effective si l'on souhaite atteindre une densité minimale de tiers lieux dans la France rurale et celle des petites villes.

- Par ailleurs, l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV)[43] identifie plus de 200 quartiers prioritaires, particulièrement fragilisés. Ces quartiers, dont tous les indicateurs sont « au rouge », exigent une action rapide et disruptive pour enrayer leur dysfonctionnement. Au regard de leurs caractéristiques socio-économiques[44], des attentes et du potentiel de leur population (très jeune, fortement imprégnée par la culture numérique…), ces quartiers sont les territoires d'accueil naturels de dispositifs innovants de création d'activités et d'inclusion numérique. Jusque-là, le soutien à l'activité économique n'y a occupé qu'une place secondaire et s'est principalement déployée sous les formes classiques de l'aide à la création d'entreprise. Les tiers lieux offrent une alternative à notre sens décisive, **permettant de coupler formation et insertion numérique dans un espace dédié au travail collaboratif** (et de ce fait très encadrant et stimulant). **La mission confiée à Jean Louis Borloo nous semble avoir très justement mis en évidence ce besoin dans les quartiers populaires de véritable « campus numérique »[45], qui ressemblent à bien des égards à la logique du tiers lieu.**



> *« Projeter mécaniquement dans les territoires des dispositifs dont le modèle économique est celui du cœur des métropoles est voué à l'échec. »*
> *Responsable de réseau régional*



43) Rapport 2017 de l'Observatoire National de la Politique Ville.
44) Dans les QPV, les communes ont plus de besoins mais moins de ressources : elles disposent de 30% de capacité financière en moins, bien que leur taux d'imposition soit 2 fois plus élevé et que leurs besoins soient de 30% supérieurs. Les quartiers sont plus jeunes (1/3 d'enfants en plus), plus pauvres, d'origines culturelles plus diverses. Les besoins d'accompagnement scolaire, social, sportif ne cessent de croître (+3.9% dans les collèges des QPV pour -0.7% dans le pays). Les équipements et services publics sont massivement moins présents qu'ailleurs, avec des agents moins expérimentés. 2 fois moins de lycéens en filière générale.3 fois moins d'étudiants en classes préparatoires.3 fois moins de contrats d'apprentissage. 1 jeune sur 6 décrocheur. 3 fois plus de personnes discriminées. Un taux de chômage presque 3 fois supérieur. 50% des jeunes en attente. 2 fois plus de ménages sans voiture et moins de transports publics. 160 QPV sans aucune desserte de transports. Moins de bibliothèques et médiathèques. 2/3 des QPV sans implantation de Pôle emploi à moins de 500 mètres. 20% des QPV sans bureau de poste à moins de 500 mètres.
45) Rapport de Jean-Louis Borloo : Vivre ensemble, vivre en grand pour une réconciliation nationale, 2018.

L'opportunité à faire, hors des grandes villes, des tiers lieux, des dispositifs créateurs d'activités dans les territoires, repose donc sur des conditions à la fois économiques et politiques qu'il convient d'examiner attentivement.

Tout au long de cette mission, nous nous sommes donc donné comme objectif de déterminer les conditions qui permettraient aux tiers lieux de jouer pleinement ce rôle de développement territorial hors des métropoles. Pour cela, deux points ont fait l'objet de toute notre attention :

- **la viabilité économique des tiers lieux en territoires ruraux et dans les petites villes ;**

- **la capacité de l'ensemble des tiers lieux, à s'organiser pour faire système et être en mesure de porter la dynamique des tiers lieux à l'échelle nationale ;**

Pour aborder ces problématiques, trois intuitions fondamentales ont guidé notre réflexion durant toute la mission :

- **Les tiers lieux n'auront d'impact qu'à la condition de s'organiser comme dispositif professionnalisé et structurant à l'échelle du territoire et comme communauté national agissante ;**

- **Les tiers lieux n'auront d'impact (social, environnemental, démocratique) qu'à la condition de disposer d'un modèle économique viable et pérenne ;**

- **L'acteur public, a fortiori l'État, doit agir en s'appliquant le principe de subsidiarité et lorsque des enjeux d'équité territoriale ou d'égalité républicaine sont en jeu.**

Elles ont conduit à structurer notre exploration autour de trois questionnements :

- Le phénomène « tiers lieux » est-il destiné à durer et à devenir structurant ou bien s'agit-il d'un effet de mode ?

- Les tiers lieux ont-ils un avenir hors des métropoles ?

- Si oui, à quelles conditions ?



« Il faut distinguer la situation des très grandes villes et nos territoires : ce ne sont pas les mêmes enjeux ni les mêmes tiers lieux ».

Responsable de tiers lieu





II. LES TIERS LIEUX, NOUVELLES FABRIQUES DU FAIRE ENSEMBLE

A. DIVERSITÉ DES APPELLATIONS, CONVERGENCE DES ASPIRATIONS

La notion de tiers lieu connait un succès grandissant. L'ouverture et la collaboration, l'hybridation et l'innovation, le mélange d'activités et de loisirs, prennent une place essentielle dans les changements sociétaux qui portent les tiers lieux. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater de multiples réappropriations de la notion. Les projets affirmant ces valeurs et ces manières de faire se sont multipliés au cours des dernières années - contribuant ainsi à ce qui peut apparaitre comme « une véritable explosion des tiers lieux ».

Derrière cette expression se cache une très grande diversité de lieux, de projets, d'acteurs… Nul doute que le flou conceptuel important qui entoure la notion ne contribue à regrouper des réalités multiples. La notion se développe en réalité de manière essentiellement empirique. Le concept actuel reprend l'idée d'un espace ouvert, hybride, qui facilite la rencontre entre des acteurs hétérogènes et la mutualisation de ressources aux services de projets individuels et collectifs. Il en ressort que les tiers lieux sont à la fois des espaces physiques dédiés au travail et aux activités collectives mais aussi des espaces sociaux d'échanges entre acteurs.

Notre approche se voulant avant tout empirique et au service d'une dynamique économique territoriale, il nous a semblé primordial de ne pas atténuer la réalité diverse des tiers lieux. Chaque lieu revendique sa manière de faire, sa singularité et la spécificité de son ancrage territorial. Tant mieux si ce flou conceptuel permet la constitution rapide d'une communauté sous une bannière commune. Nous ne voudrions en aucun cas participer à créer de nouveaux obstacles à leur développement.

Notons donc simplement que depuis la première définition donnée par Ray Oldenburg dans les années 80 se sont multipliées des tentatives qui épousent, de fait, le caractère protéiforme du phénomène. **Il en résulte de multiples catégorisations se présentant d'abord sous la forme d'un véritable foisonnement lexical : fab lab, makerspace, hacker space, linving lab, coworking…** Toutes ces appellations recoupent une volonté de mettre en avant des valeurs, des activités ou des modes de fonctionnement spécifiques.

Pour Ray Oldenburg, le tiers lieu (*« third place »*) n'est ni le lieu de travail, ni le domicile, mais bien un espace entre-deux qui présente des caractéristiques communes aux sphères privée et professionnelle. Il précise qu'il est un espace neutre, accessible à tous et qu'il ne peut avoir un coût financier ou des conditions d'accès restreintes. Sa fonction principale est de stimuler les interactions sociales, de développer les rencontres, conversations, échanges, collaborations… Il favorise la mutualisation des ressources au service de projets individuels et collectifs. Espaces physiques où se développent les activités collectives, ce sont des lieux d'échanges entre acteurs, des lieux vecteurs de lien social. Ainsi Oldenburg signale-t-il un certain nombre de cafés, librairies et espaces intermédiaires, où les individus peuvent se rencontrer et se réunir pour échanger de façon informelle. Pour lui, ils jouent une fonction essentielle pour la société civile, la démocratie et l'engagement civique aux États-Unis [46].

Cette approche se retrouve dans les valeurs des tiers lieux proclamées par Fork the world du réseau des tiers lieux Libres et Open Source [47] :

- **« Les tiers lieux sont des espaces de rencontres entre personnes aux compétences variées qui n'ont pas vocation à se croiser par ailleurs. »**
- **« Le tiers lieu est un bien commun révélé, délimité, entretenu par et avec un collectif. »**
- **« Le tiers lieu est une interface ouverte et indépendante permettant l'interconnexion ainsi que le partage de biens et de savoirs. »**
- **« Le tiers lieu est un cadre de confiance où les individus hétérogènes se réunissent pour travailler et explorer des solutions dans une posture de coworking. »**
- **« Le tiers lieu favorise l'apparition de réseaux distribués d'acteurs en préservant un équilibre permanent entre individu et collectif, entre temps de travail et temps d'échange. »**

Nous pensons que cette approche des tiers lieux a sensiblement évolué depuis. **La dimension collaborative et communautaire reste essentielle mais les enjeux de travail et de création d'activités semblent avoir pris une plus grande importance**. La montée en puissance, à partir des années 90, du mouvement makers, puis du coworking, en témoignent. Tout au long de notre mission, nous avons pu constater non seulement l'augmentation du nombre de tiers lieux mais encore leur évolution vers un rôle économique plus affirmé.

46) Ray Oldenburg, The Great Good Place : Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community, Marlowe & Co, 1989 .

47 https://world-trust-foundation.gitbooks.io/fork-the-world/content/ - Gitbook rédigé par un réseau d'acteurs des Tiers-Lieux lors de l'Expérience Tiers-Lieux «Fork The World» de la Biennale de Design de Saint-Etienne (9 mars - 9 avril 2017) consacrée aux mutations du travail.

1) Les tiers lieux c'est quoi ? Lexique

Les définitions abondent et convergent très souvent. Nous avons ici repris celles, très complètes, fournies par Movilab qui capitalise, de manière communautaire, toutes les informations disponibles sur les tiers lieux[48].

48) Voir plus loin notre description de l'écosystème national



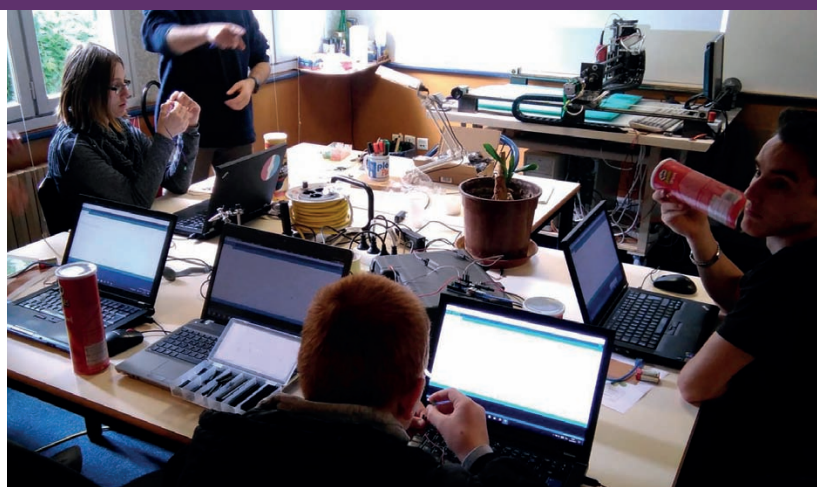
TIERS LIEUX :

Né d'une approche sociologique de nos territoires, le concept de « tiers lieux » se développe en France et dans le monde à grande vitesse. Ils sont destinés à être des espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser. Pour nous, le tiers lieu est un espace modulaire polymorphe offrant un lieu physique et/ou symbolique à une communauté d'usagers.

Il est polymorphe car il peut prendre des formes variées en fonction des besoins d'un territoire et des communautés d'usagers. En ce sens, il n'existe donc pas de tiers lieu type.

Il est par ailleurs modulaire car à l'image d'un camembert de Trivial Pursuit, il peut être composé d'un ensemble de modules dont chacun dispose d'un référentiel clair (comme par exemple les fablabs, les hackerspaces, les espaces de coworking, les medialabs, …).

Ni privés, ni publics, ils composent une solution hybride entre espace personnel et espace ouvert, domicile et travail, convivialité et concentration. Les tiers lieux réunissent un certain nombre de conditions permettant les rencontres informelles et favorisant la créativité issue des interactions sociales, notamment à travers l'ouverture, la flexibilité, la viabilité, la convivialité et l'accessibilité. Les amis occasionnels, les habitants d'un quartier, les professionnels d'un secteur, peuvent s'y retrouver et en faire le carrefour de leur communauté. Parmi les utilisateurs réguliers, la conversation est le centre des activités et l'humeur est détendue. Les rencontres informelles et familières dans ces lieux n'ont pas forcément à être planifiées entre les individus qui s'y croisent et s'y retrouvent. Les tiers lieux peuvent être vus comme des lieux dits « de passage » qui attribuent un sens nouveau à l'espace et à la culture à travers les communautés qui se forment et se rassemblent, des réseaux qui se tissent et grandissent autour des usages que l'on en fait. Dans ce cadre, le « café du coin », le bar connecté, le squat d'artiste ou le centre culturel en tant qu'espaces publics servant de point informel de rencontre peuvent devenir des tiers lieux selon l'usage qu'en font les individus qui les animent, occupent et visitent. Plus qu'une simple caractéristique spatiale, les tiers lieux sont donc en grande partie le produit des relations humaines, des interactions créatives et des modes d'organisation sociale et professionnelle dominant les sociétés contemporaines. Chaque « tiers lieu » a sa spécificité, son fonctionnement, son mode de financement, mais tous favorisent la créativité, l'initiative et le partage ». *Source : Movilab*



FABLAB :

Un FabLab (abréviation de Fabrication laboratory) est une plate-forme ouverte de création et de prototypage d'objets physiques, « intelligents ou non ». Il s'adresse aux entrepreneurs qui veulent passer plus vite du concept au prototype ; aux designers et aux artistes ; aux étudiants désireux d'expérimenter et d'enrichir leurs connaissances pratiques en électronique, en CFAO, en design ; aux bricoleurs du XXIe siècle ; … Un FabLab «type» regroupe un ensemble de machines à commande numérique de niveau professionnel, mais standards et peu coûteuses : une machine à découpe laser capable de produire des structures en 2D et 3D, une machine à sérigraphie qui fabrique des antennes et des circuits flexibles, une fraiseuse à haute résolution pour fabriquer des circuits imprimés et des moules, une autre plus importante pour créer des pièces volumineuses. On y trouve également des composants électroniques standards, ainsi que des outils de programmation associés à des microcontrôleurs ouverts, peu coûteux et performants. L'ensemble de ces dispositifs est contrôlé à l'aide de logiciels communs de conception et fabrication assistés par ordinateur. D'autres équipements plus avancés, tels que des imprimantes 3D, peuvent également équiper certains FabLabs. Les différents FabLabs dans le monde combinent tous, de manières différentes, cinq fonctions correspondant à cinq publics : la simple découverte du pouvoir de faire, de fabriquer, qui s'adresse aux enfants ou aux bricoleurs ; l'éducation par l'action, qui s'adresse aux écoles et universités ; le prototypage rapide, qui s'adresse aux entrepreneurs et créateurs ; la production locale, qui répond notamment aux besoins de pays en développement, mais aussi à ceux d'artistes, designers ou bricoleurs qui ne cherchent pas la grande série ; et l'innovation, l'invention des objets, des espaces, des formes de demain ». *Source : Movilabvil*



HACKLAB / HACKERSPACE :

Un hackerspace (ou hacklab) est un espace dédié à des ateliers spécifiques, autour d'un outil ou d'un projet numérique, qui rassemblent des groupes de passionnés possédant un intérêt commun (souvent autour de l'informatique, de la technologie, des sciences, des arts...). En mode coworking ou travail collaboratif, les catégories apprenant et guide explorateur n'y sont pas figées, et chacun assume tour à tour les deux rôles dans l'esprit « école mutuelle ». Au sein d'une structure donnée (Espace Public Numérique, établissement d'enseignement supérieur...), un hackerspace peut être permanent ou temporaire. Dans ce second cas, il correspond plutôt à un format d'animation. Ses publics cibles sont variables selon la thématique abordée, l'outil mis en avant... du geek féru d'informatique au citoyen désireux de s'informer, de se former ou de contribuer à des projets collectifs. Les fonctions du hacklab sont diverses et les activités qui prennent place dans un hackerspace peuvent être très variables selon l'endroit. En général, les hackerspaces fonctionnent comme des centres pour le partage et la transmission de connaissances par des pairs prenant souvent la forme d'ateliers, présentations et conférences. Ils ont aussi parfois des rôles plus ludiques vis à vis de leurs membres comme des nuits de jeu ou l'organisation de soirées. Ils fournissent typiquement de l'espace à leurs membres pour mener à bien leurs projets individuels, ou collaborer avec d'autres membres sur des projets de groupe. Les hackerspaces peuvent aussi être des lieux de mise en commun d'outils (matériels ou logiciels) sous diverses formes (prêt, location...) ». *Source : Movilab*

COWORKING

Le coworking est un type d'organisation du travail qui regroupe à la fois un espace de travail partagé, mais aussi une communauté de coworkers, c'est-à-dire de travailleurs encourageant l'échange, l'ouverture et la collaboration. Plus spécifiquement, le coworking repose sur cinq valeurs fondamentales :

• COLLABORATION : chaque entrepreneur, indépendant, porteur de projet, étudiant, bref, tout membre d'un espace de coworking a une expérience et des idées qui pourraient être utiles à d'autres. C'est pourquoi dans un espace dit de coworking, on encourage les échanges et le dialogue. Souvent avec l'aide d'un animateur, même si beaucoup d'espaces sont "autogérés".

• OUVERTURE : soyez curieux, ouvert d'esprit, découvrez les projets et les métiers des autres notamment au travers d'ateliers ou de conférences animés qui vous sont proposés dans votre espace.

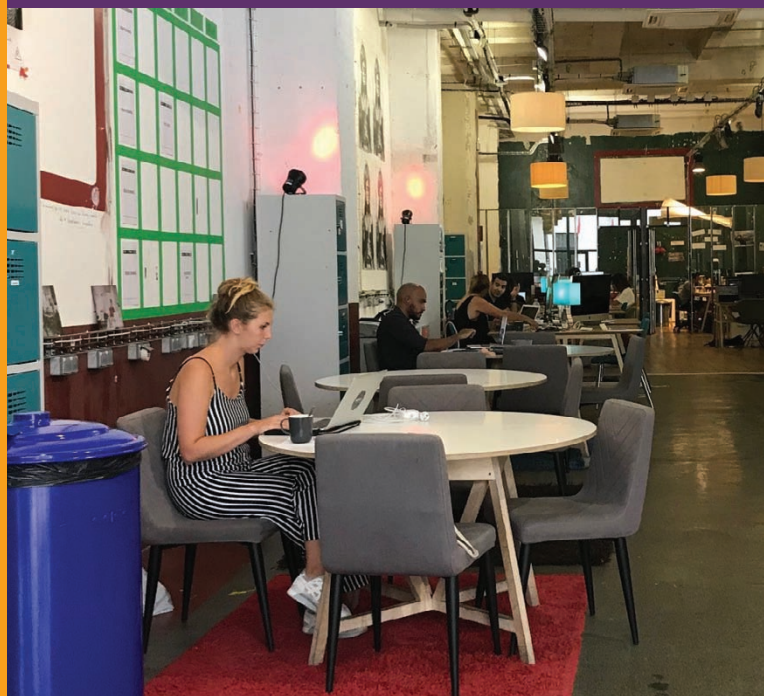
• COMMUNAUTÉ : la communauté est le ciment d'un espace de coworking. Dans le dernier grand sondage effectué sur les espaces de coworking dans le monde, 96% des personnes sollicitées affirment que la communauté est une valeur importante pour les membres d'un espace de coworking.

• Accessibilité : que vous soyez traducteur, architecte, pigiste, professeur de yoga ou développeur java, vous avez votre place dans un espace de coworking. Parce que c'est justement la mixité culturelle et professionnelle qui est recherchée.

• DURABILITÉ : les espaces de coworking ne sont pas juste des zones de transit pour indépendants mais une nouvelle vision de la façon de travailler. On y construit son projet mais surtout on y travaille autrement et dans la durée. C'est pour cela qu'il n'y a aucune limite quant à son utilisation ».

Source : Movilab





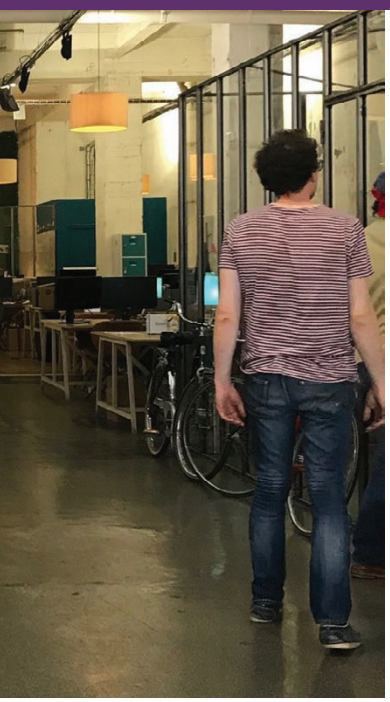






LIVINGLAB :

Un Living Lab est un laboratoire d'innovation ouverte. L'utilisateur est placé au centre du dispositif afin d'imaginer, développer et créer des services ou des outils innovants qui répondent aux espérances et nécessités de tout un chacun. La justesse du service ou produit créé est ainsi plus grande une fois que le besoin a été identifié grâce à la collaboration de l'utilisateur, et que ce dernier a également été impliqué dans les phases de création et de test. Les Living Labs participent donc à l'arrivée d'un nouveau système d'innovation où les personnes ne sont plus de simples utilisateurs mais deviennent acteurs et collaborateurs. La certification « Living Lab » est accordée par l'association ENoLL (European Network of Living Labs) après examen des candidatures par la Commission européenne ». *Source : AutonomLab*



Les tiers lieux se caractérisent par la dimension collaborative de leurs valeurs et de leur organisation et par un certain degré d'ouverture au public. Certains lieux peuvent y ressembler sans pour autant en être. Ne sont ainsi pas des tiers lieux :

- Un espace partagé de bureaux séparés et cloisonnés
- Un ensemble de salles en location
- Un espace entièrement occupé par une ou deux entreprises
- Un espace toujours fermé au public

C'est ainsi que, sauf exception, les centres d'affaires, les télécentres, les pépinières, etc. ne sont pas des tiers lieux.

Les démarches mues par une seule logique immobilière ne relèvent pas non plus des tiers lieux.

2) Trois exemples de typologies de tiers lieux

La cartographie réalisée par Prima Terra en 2017[49] positionne les tiers lieux en fonction de 2 axes :

- Un axe définissant le niveau de marchandisation : des tiers lieux producteurs de biens communs aux tiers lieux producteurs de biens marchands.

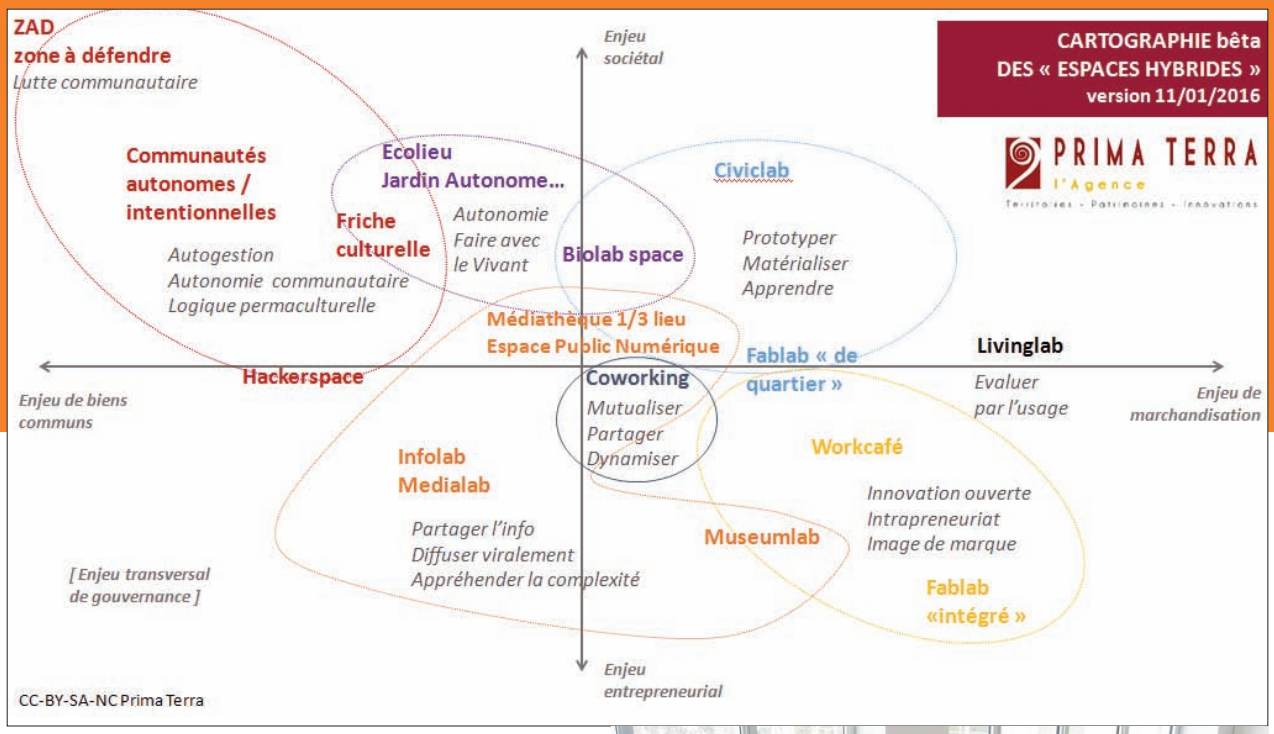
- Un axe précisant la finalité du tiers lieu : des tiers lieux ayant pour destination le vivre ensemble aux tiers lieux ayant pour objectif de développer l'entrepreneuriat

49) Observatoire des espaces hybrides et autres tiers lieux. Prima terra, 2017.

La Coopérative des Tiers-Lieux propose une typologie selon la finalité du lieu :

- Les tiers lieux d'activités et de services favorisent la dé-mobilité et proposent une alternative au travail solo : espaces de coworking, espaces collaboratifs, cafés associatifs…
- Les tiers lieux artisanaux pour développer le Do-It-Yourself et les savoir-faire : Fablab, Hackerspace, Makerspace, garage solidaire, laboratoires textiles, boutiques partagées, ateliers partagés, Repair Cafés…
- Les tiers lieux agricoles pour un retour à l'agriculture paysanne et aux circuits courts : lieu de production entre fermiers, lieu de vente partagé entre producteurs ou consommateurs…
- Les tiers lieux éducatifs pour des lieux qui connectent le monde éducatif et le marché de l'activité : lieu d'innovation pédagogique…

Cartographie béta des « espaces hybrides », version 2 - 07/05/2017





Le chercheur R. Besson propose une autre typologie particulièrement éclairante :

● Les tiers lieux d'activités

Ils relèvent de la catégorie des coworking spaces, c'est-à-dire des espaces de travail partagés pour des télétravailleurs ou des indépendants, mais aussi des communautés, des réseaux ouverts de travailleurs encourageant l'échange et la collaboration. Une communauté de personnes et d'organisations qui partagent plus qu'un espace et des outils de travail : des échanges, des liens et des projets. Pour Bruno Moriset, les espaces de coworking permettent de disposer d'une « ubiquité informationnelle » dans laquelle les « créatifs » sont à la recherche de lieux favorisant les liens de sociabilité et de collaboration (Moriset, 2016). Ainsi, les espaces de coworking se distinguent d'autres lieux de travail partagés (télécentres, bureaux en open space, centres d'affaires, pépinières d'entreprises) par deux aspects principaux : une collaboration entre les usagers qu'il convient de provoquer par le lieu, son animation ou ses valeurs ; une innovation générée par cette collaboration. La collaboration n'est en général pas ce qui est recherché par ces espaces, elle ne constitue pas un objectif premier. Quant aux incubateurs et autres accélérateurs, s'ils encouragent la collaboration entre structures, ces dispositifs ne sont pas systématiquement associés à un lieu, un espace de travail partagé [50]. (Besson, 2015)

● Les tiers lieux d'innovation

Ils cherchent à stimuler les procédés d'innovation en faisant interagir une diversité d'acteurs (chercheurs, acteurs économiques et usagers) et en s'appuyant sur le partage, l'expérimentation et le prototypage. Entrent dans cette catégorie de nombreux fab labs ou living labs qui promeuvent des méthodologies d'intelligence collective où les utilisateurs sont placés au cœur des processus d'innovations. (Besson, 2015)

● Les tiers lieux culturels

Ils comprennent les Bibliothèques Troisième Lieu, les friches culturelles (comme Le 104 à Paris), les évènements de type « museomix », les coworking spaces, les Living Labs, Fab labs ou Learning Labs déployés au sein d'universités ou de centres de culture scientifique. L'enjeu pour ces différents lieux culturels, est d'intégrer en leur sein les nouveaux modes de travail collaboratifs et ouverts, dans une quête d'innovation et d'attractivité des publics, et de renouvellement de leurs modes de gestion, de médiation et diffusion des savoirs et des cultures. Nous définissions le tiers lieu culturel comme ***« un espace hybride et ouvert de partage des savoirs et des cultures, qui place l'usager (le visiteur, le lecteur, l'étudiant, le spectateur...), au cœur des processus d'apprentissage, de production et de diffusion des cultures et des connaissances. Le tiers Lieu culturel est encastré dans son territoire et se positionne comme une interface entre l'uppergound des Institutions culturelles, et l'underground des habitants, usagers et des sphères culturelles et artistiques émergentes et alternatives. Le tiers lieu culturel promeut une culture de l'expérimentation, de la mise en scène et de la coproduction des savoirs et des cultures [51] »*** (Besson, 2017).

● Les tiers lieux sociaux

Ils portent un objectif social affirmé, autour d'enjeux sociétaux, de participation citoyenne, d'encapacitation, d'entrepreneuriat social ou encore de transitions démocratiques. Ils sont fortement structurés autour des acteurs de l'économie collaborative, de l'économie numérique et de l'ESS (Économie sociale et solidaire). (Besson, 2015)

● Les tiers lieux de service et d'innovation publique

Ils sont souvent déployés à l'initiative de collectivités, afin de régénérer des territoires en déprise. Entrent dans cette catégorie les Maisons de Services au Public, les conciergeries solidaires, certains commerces multiservices (FING, 2016) et les laboratoires d'innovation publique mis en œuvre notamment par l'État, et dont la vocation est d'innover dans l'action publique (politiques publiques et modes de faire).

Conclusion :

Les combinaisons sont infinies. Chaque lieu est singulier. L'expression de tiers lieux, par son caractère indéterminé, s'avère très commode pour englober une grande diversité de lieux.

Dans la lignée de ce que propose la Coopérative Tiers lieux, nous lui donnons une valeur générique : ***« En 2010, dès le commencement de l'aventure Coopérative Tiers-Lieux, nous savons que notre objet est plus large que le concept de coworking réservé aux activités tertiaires. Les notions de hackerspace, makerspace, fablab, atelier partagé, boutique partagée sont aussi des objets de coopérations nouveaux. L'anglicisme laisse des sceptiques sur son passage. La notion de tiers lieu s'impose à nous comme une évidence, comme un mot familier qui pourrait couvrir ces différents ensembles. »***

● Cette appellation générique de tiers lieux recouvre des dispositifs ou des projets très différents comportant néanmoins quelques invariants sur lesquels nous reviendrons dans le rapport. Tous les tiers lieux reposent sur le triptyque suivant : une communauté + un ou plusieurs entrepreneur(s) + un ancrage territorial.

50) « Trop d'incubateurs pas assez de tiers lieux : la plupart des incubateurs sont des incinérateurs à startups car ils cherchent le nouveau Google et accompagne les startuppers pour une durée trop courte… Au contraire un Tiers lieux permet à tous les entrepreneurs de développer leur entreprise à leur vitesse sans durée de séjour dans le tiers lieux ». Nicolas Bard, Ici Montreuil.

51) Définition extraite de Raphaël Besson, « L'hypothèse des Tiers Lieux culturels », Journée organisée par l'Agence Régionale du Livre PACA, « Bibliothèque, Sciences et numérique », novembre 2017

B. UNE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ENCORE TRÈS INÉGALE

1) Répartition nationale des tiers lieux

Nul ne connaît le nombre exact de tiers lieux en France. Les chiffres varient en fonction de la source d'information et de la définition donnée aux tiers lieux.

Plutôt que de procéder à un nouvel (et impossible) recensement, nous avons fait le choix de nous appuyer sur les résultats de 15 bases de données existantes et de procéder à leur recoupement par géolocalisation. Nous estimons que les chiffres ainsi obtenus sous-estiment le nombre des tiers lieux existants d'environ 10%.

Au-delà de leur seule identification, la qualification des tiers lieux est également un enjeu majeur de recensement. Nous avons donc décidé de ne pas comptabiliser les espaces qui ne proposent que la location d'espaces de travail : cafés wifi, télé-centres, centres d'affaires, entreprises et hôtels d'entreprises.

Les 15 bases de données utilisées sont les suivantes :

- Des plateformes nationales d'identification ou/et de réservation d'espaces de coworking :
  - Bureaux à Partager
  - Neo-nomade

- Des réseaux nationaux de tiers lieux :
  - Makery : une cartographie des fablabs en France
  Des réseaux régionaux de tiers lieux :
  - La Coopérative Tiers-Lieux en Nouvelle-Aquitaine
  - Le collectif des Tiers-Lieux Hauts-de-France en Hauts-de-France
  - Le réseau Tiers-Lieux Occitanie en Occitanie

- Les régions ayant entamé un travail d'identification et de recensement :
  - La Région Ile-de-France
  - La Région Grand-Est
  - La Région Bourgogne-Franche-Comté
  - La Région Centre-Val-de-Loire par l'intermédiaire du GIP Recia
  - La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur par l'intermédiaire des travaux du projet européen CoworkMed

- Des réseaux locaux de tiers lieux
  - Le réseau Coworking Grand Lyon de la métropole du Grand Lyon
  - La Trame dans le département de l'Ardèche

- Des collectifs ayant réalisé des cartographies collaboratives de tiers lieux :
  - Coworking initiatives : une cartographie nationale d'espaces de coworking
  - Une cartographie collaborative des fablabs et tiers lieux en Bretagne, open source
  - Une cartographie collaborative des tiers lieux culturels, impulsée par Sinny&Ooko

Compte tenu de l'impossibilité de caractériser de manière fine chaque type de tiers lieux, nous avons uniquement pu distinguer, à partir des angles d'analyses identifiés par les différents recensements et des nomenclatures existantes, deux types de tiers lieux :
- Des tiers lieux à dominante coworking, où les espaces de travail partagés constituent le cœur de l'activité ;
- Des tiers lieux à dominante fablab, où la fabrication, à travers la mise à disposition de machines et d'outils, est le cœur de l'activité.

Les tiers lieux à dominante coworking représentent les 3/4 de l'ensemble des tiers lieux identifiés.

Nombre de tiers lieux au niveau national

	Tiers lieux à dominante fablab	Tiers lieux à dominante coworking	Tiers lieux
Hors métropoles	188	486	674
22 métropoles	157	632	789
FRANCE ENTIÈRE	**345** **24%**	**1 118** **76%**	**1 463** **100%**

La densité de tiers lieux au niveau national

	Population	Superficie	Nombre d'habitants pour 1 tiers lieu *(chiffre arrondi)*	Tiers Lieux pour 1 000 km²
Hors métropoles	44 880 091	14 448	67 000	1,3
22 métropoles	19 147 867	525 179	24 000	54,6
FRANCE ENTIÈRE	**64 027 958**	**539 627**	**44 000**	**2,7**

PRÈS DE 1800 TIERS LIEUX EN FRANCE !

Ce travail d'identification des tiers lieux nous a permis d'identifier 1 463 tiers lieux **(près de 1800 si on y ajoute les 20% de tiers lieux que l'on estime n'avoir pas encore repérés).**

Au vu des chiffres annoncés par les différents acteurs ou les dernières enquêtes disponibles sur le sujet, nous nous attendions pourtant à trouver entre 600 et 900 tiers lieux en France :

- Neo-nomade, acteur privé du secteur du coworking et des tiers lieux, recensait fin 2016 autour de 815 tiers lieux. Un recensement qui prenait en compte un certain nombre d'espaces (centres d'affaires) que nous n'avons pas considéré comme des tiers lieux.
- Le groupe BAP, un des principaux acteurs du coworking en France, recensait 600 espaces de coworking en 2017.
- Makery, média nationale des fablabs, annonçait en 2017 autour de 300 fablabs en France.

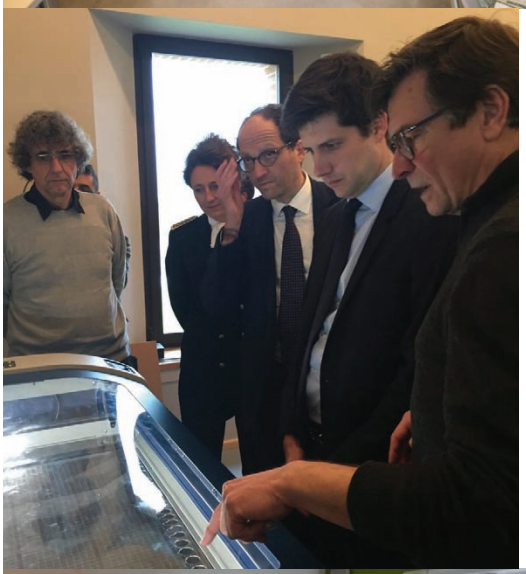
Le phénomène prend une ampleur encore plus importante que celle que nous avions imaginée et qui avait pu justifier le lancement d'une mission gouvernementale sur le sujet.

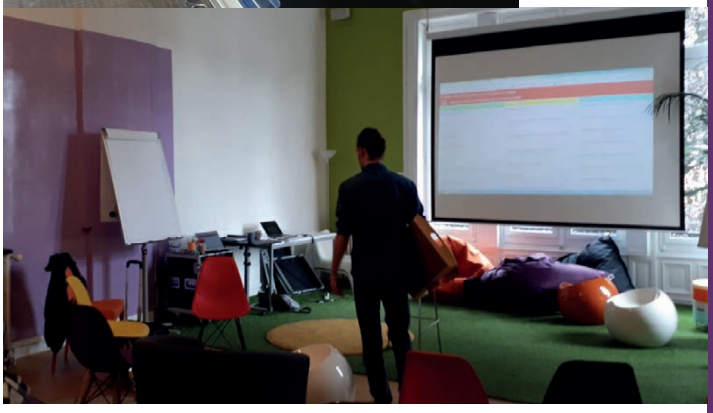
- Sur ces 1 463 tiers lieux, 674 tiers lieux, soit près de la moitié du total, se trouvent en dehors des 22 métropoles.

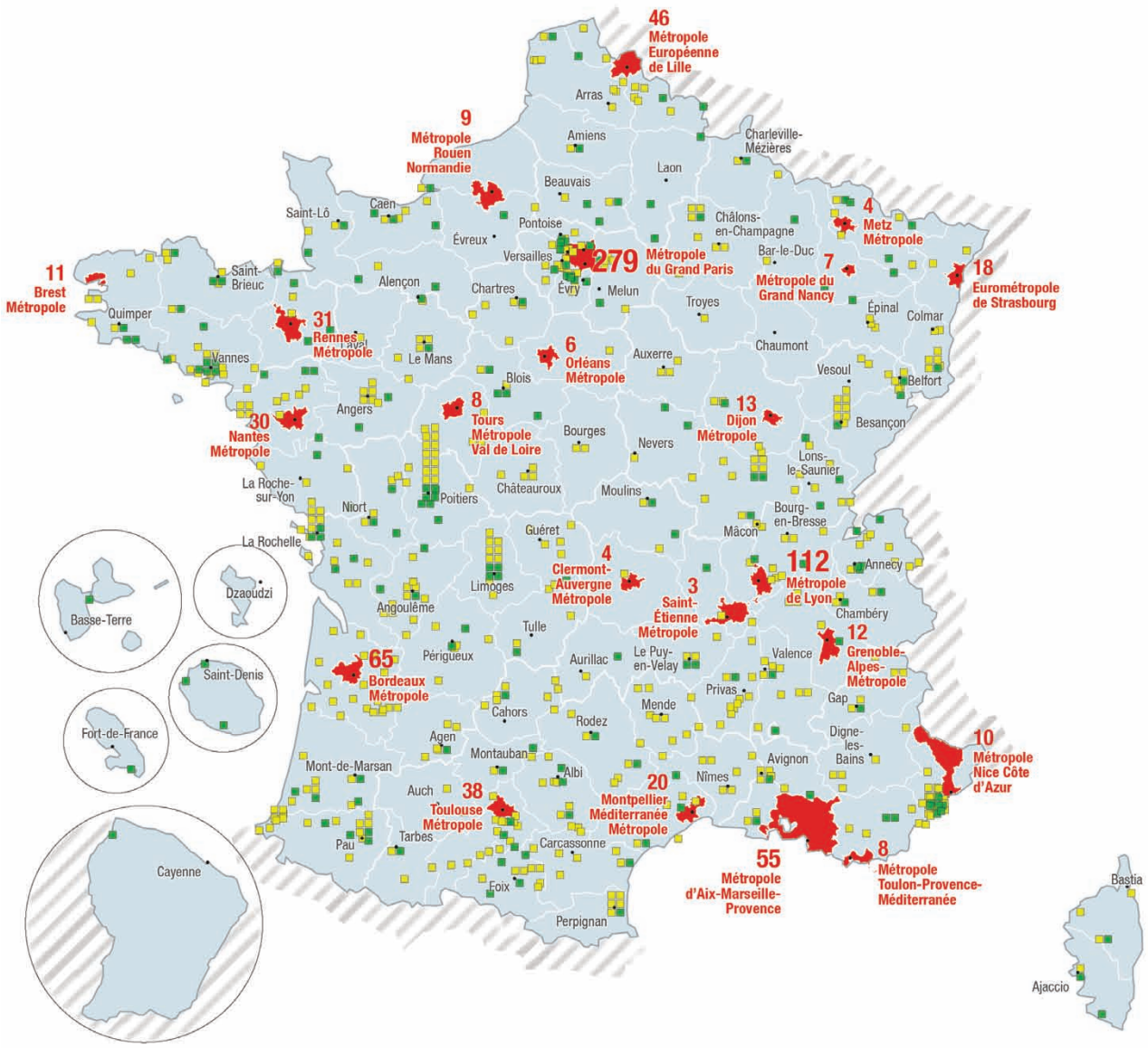
- Les 22 métropoles représentent à peine 1/3 de la population alors qu'elles concentrent plus de la moitié des tiers lieux existants.

- Rapporté au nombre d'habitants, le nombre de tiers lieux par habitant est près de trois fois plus important en métropole que dans le reste du territoire : 1 tiers lieu pour 24 000 habitants en métropole et 1 tiers lieu pour 67 000 habitants hors métropoles. Rapporté à leur superficie respective, les écarts sont beaucoup plus grands : plus de 54 tiers lieux pour 1 000 km² dans les métropoles et à peine plus d'un tiers lieu pour 1 000 km² sur le reste du territoire.









29/06/2018

CARTE DES TIERS-LIEUX EN FRANCE

En dehors des 22 métropoles

- Tiers-lieu à dominante **coworking**
- Tiers-lieu à dominante **fablab**

Dans les métropoles

- Périmètre administratif de la métropole
- 68 Nombre de tiers-lieux dans la métropole (toute dominante confondue)

	Dominante coworking	Dominante fablab	Total
Dans une métropole	632	157	789
Hors métropole	486	188	674
Total	1118	345	1463

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko
IGN COG 2015 • **Réalisation**: CGET service carto 2018

Répartition des tiers lieux par région : de fortes disparités

Cinq régions se démarquent en termes de nombre de tiers lieux [voir cartes régionales en annexe] :

- **L'Ile-de-France avec 316 tiers lieux (22% du total national) dont 37 hors métropole ;**
- **La Nouvelle-Aquitaine avec 222 tiers lieux (15% du total national) dont 157 hors métropole ;**
- **L'Auvergne-Rhône-Alpes avec 200 tiers lieux (14% du total national) dont 69 hors métropoles ;**
- **L'Occitanie avec 163 tiers lieux (11% du total national) dont 105 hors métropole ;**
- **La région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 127 tiers lieux (9% du total national) dont 54 hors métropoles.**

- La Nouvelle-Aquitaine et l'Occitanie se distinguent par une présence importante de tiers lieux hors métropole.

Si l'on observe la seule répartition des tiers lieux hors métropoles, les régions avec le plus grand nombre de tiers lieux sont :

- La Nouvelle-Aquitaine avec 157 tiers lieux hors métropoles (23% du total hors métropoles)
- L'Occitanie avec 105 tiers lieux hors métropoles (16% du total hors métropoles)
- L'Auvergne-Rhône-Alpes avec 69 tiers lieux hors métropoles (10% du total hors métropoles)
- La Bourgogne-Franche-Comté avec 54 tiers lieux hors métropoles (8% du total hors métropoles)
- La région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 54 tiers lieux hors métropoles (8% du total hors métropoles)

A l'exception de la région Auvergne-Rhône-Alpes, qui a un nombre de tiers lieux ramené au nombre d'habitants hors métropoles plus faible, le nombre de tiers lieux par habitants confirme l'avance de ces régions. Elles ont toutes plus d'un tiers lieu pour 50 000 habitants quand la moyenne nationale hors métropoles est d'un tiers lieu pour 67 000 habitants.
On observe donc que 5 régions apparaissent en avance en termes de nombre de tiers lieux existants : l'Ile-de-France, la Nouvelle-Aquitaine, l'Auvergne-Rhône-Alpes, l'Occitanie, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ce constat s'explique par deux effets croisés :

- Le dynamisme des métropoles influe sur le nombre des tiers lieux sur l'ensemble du territoire régional (effet particulièrement visible en Auvergne-Rhône-Alpes, région qui compte le plus de métropoles, quatre sur le territoire régional) ;
- Les politiques régionales influent sur le développement des tiers lieux : les régions les plus en avance sont les régions ayant mis en œuvre des politiques régionales de soutien aux tiers lieux (Nouvelle-Aquitaine, Bourgogne-Franche-Comté, Occitanie, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Ile-de-France…).

La répartition des tiers lieux par région

		Hors métropoles	
REGION	**Nombre total de tiers lieux**	**% du total de tiers lieux hors métropoles**	**Nombre d'habitants pour 1 tiers lieu**
Auvergne-Rhône-Alpes	69	10%	77 000
Bourgogne-Franche-Comté	54	8%	48 000
Bretagne	44	7%	60 000
Centre-Val de Loire	23	3%	87 000
Corse	7	1%	46 000
Grand Est	38	6%	121 000
Hauts-de-France	29	5%	168 000
Île-de-France	37	5%	136 000
Normandie	19	3%	150 000
Nouvelle-Aquitaine	157	23%	33 000
Occitanie	105	16%	43 000
Pays de la Loire	32	5%	96 000
Provence-Alpes-Côte d'Azur	54	8%	40 000
Guadeloupe	1	0%	
Martinique	1	0%	
Mayotte	0	0%	
La Réunion	3	0%	
Guyane	1	0%	
TOTAL	**674**	**100%**	

2) Une zone d'emploi sur trois n'a pas de tiers lieu !

Partant du constat que les tiers lieux constituent des lieux d'accueil des nouvelles formes de travail, des nouveaux métiers, en grande partie liés au numérique, et afin d'analyser plus finement la répartition de ces tiers lieux sur le territoire français, nous avons étudié les tiers lieux à l'échelle des zones d'emploi[52].

On compte aujourd'hui **321 zones d'emploi en France**. Leur taille varie. Afin de différencier les métropoles du reste du territoire, nous avons exclu de l'analyse les 29 zones d'emploi dans lesquelles plus de 30% de la population de la zone d'emploi travaille en métropole.

Le tableau ci-dessus confirme la concentration des tiers lieux dans les métropoles. En effet, **l'ensemble des zones d'emploi rattachées à des métropoles concentrent 886 tiers lieux, soit 60% du total de l'ensemble des tiers lieux.**





52) Une zone d'emploi est un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts. Le découpage en zones d'emploi constitue une partition du territoire adaptée aux études locales sur le marché du travail. Le zonage définit aussi des territoires pertinents pour les diagnostics locaux et peut guider la délimitation de territoires pour la mise en œuvre des politiques territoriales initiées par les pouvoirs publics ou les acteurs locaux. (Définition INSEE)

Nombre moyen de tiers lieux par zone d'emploi selon leur population

Population de la zone d'emploi	Nombre de zones d'emploi de cette tranche	Nombre de tiers lieux dans les zones d'emplois de cette tranche	Nombre moyen de tiers lieux par zone d'emploi de cette tranche
De 0 à 50 000 habitants	61	43	0,7
Entre 50 000 et 100 000 habitants	94	99	1,1
Entre 100 000 et 200 000 habitants	72	148	2,1
Plus de 200 000 habitants (hors métropoles)	65	287	4,4
Zones rattachées à une métropole (Plus de 200 000 habitants)	29	886	30,6
TOTAL	**321**	**1463**	**4.5**

577 Tiers lieux dans 292 zones d'emplois !

Dans les 292 zones d'emploi hors métropoles, on observe que les tiers lieux se concentrent dans les zones d'emploi les plus densément peuplées [voir Tableau Nombre moyen de tiers lieux par zone d'emploi selon leur population] :

- 287 tiers lieux, soit 50% du total hors métropoles, sont situés dans les 65 zones d'emplois hors métropoles de plus de 200 000 habitants

- 290 tiers lieux sont répartis dans les 227 autres zones d'emplois.

La densité de population est donc un critère fort d'implantation des tiers lieux.

La superficie de la zone d'emploi ne semble pas avoir d'effet sur la position des tiers lieux : les zones d'emploi de taille moyenne comptent en moyenne un grand nombre de tiers lieux et les très grandes zones d'emploi également. On peut simplement constater que les tiers lieux sont encore très peu implantés dans les petites zones d'emploi (18 tiers lieux pour 31 zones d'emploi de moins de 500 km²).

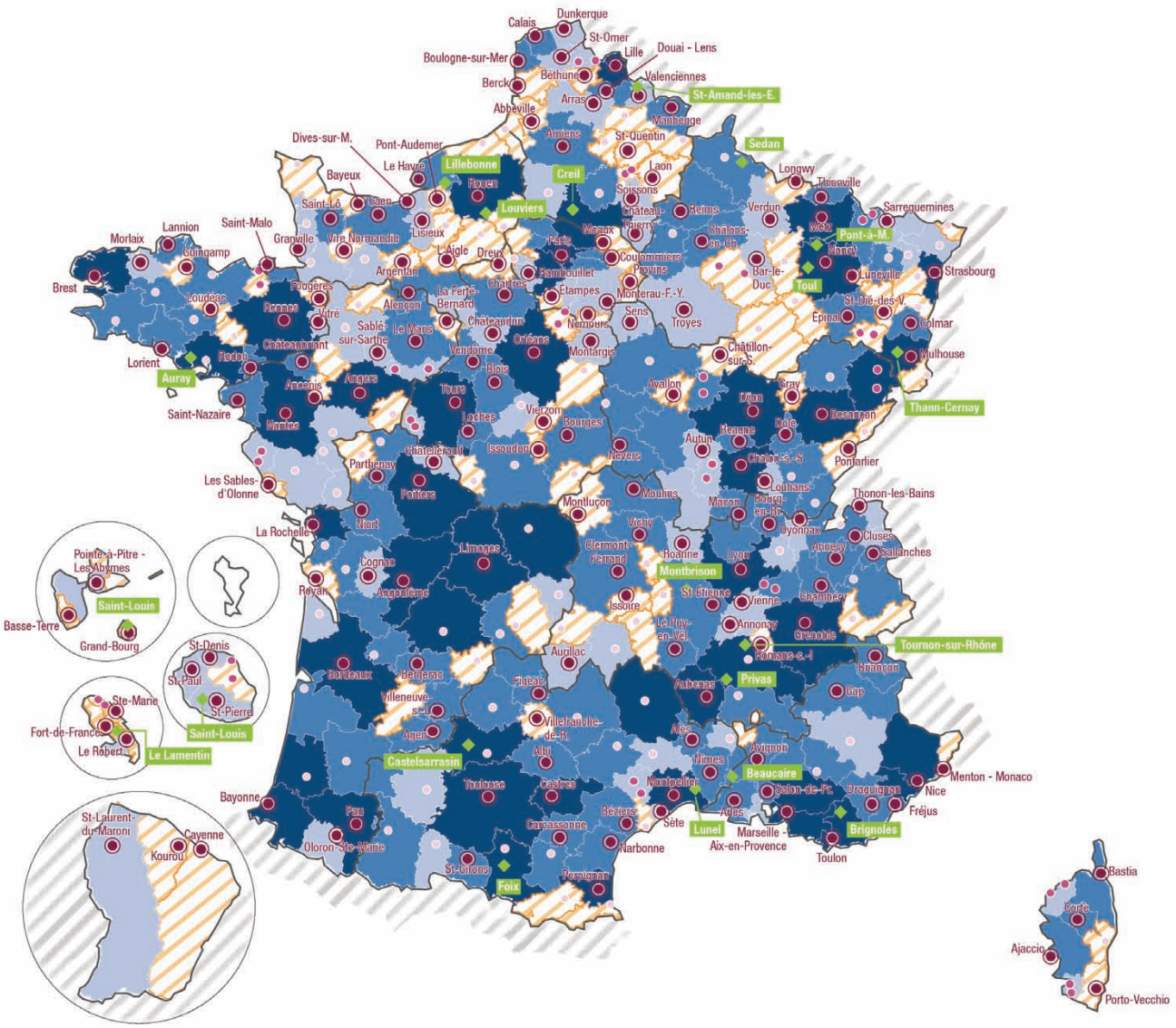
Nombre moyen de tiers lieux par zone d'emploi selon leur superficie

		Nombre de tiers lieux dans les zones d'emplois de cette tranche	Nombre de zones d'emploi de cette tranche	Nombre moyen de tiers lieux par zone d'emploi de cette tranche
Superficie de la Z.E.	Inférieur à 500km²	18	31	0,6
	Entre 500km² et 1000km²	71	82	0,9
	Entre 2000km² et 4000km²	184	98	1,9
	Entre 1000km² et 2000km²	211	64	3,3
	Plus de 4000km²	93	17	5,5
	TOTAL	**577**	**292**	**2**

Les 603 tiers lieux hors métropoles se répartissent entre les 292 zones d'emploi de la manière suivante :

Répartition des tiers lieux dans les zones d'emploi en fonction de la population des zones d'emploi

		Nombre de Zones d'Emploi			
		Aucun tiers lieu	1 tiers lieu	Entre 2 et 5 tiers lieux	Plus de 5 tiers lieux
Population de la Z.E.	De 0 à 50 000 habitants	34	14	13	
	Entre 50 000 et 100 000 habitants	39	34	19	2
	Entre 100 000 et 200 000 habitants	18	11	38	5
	Plus de 200 000 habitants *(hors métropoles)*	3	16	30	16
	TOTAL	**94**	**75**	**100**	**23**



RÉPARTITION DES TIERS LIEUX EN FRANCE

Polarités

199 Zones d'emplois à 1 polarité structurante

Polarité structurante
> Unité Urbaine concentrant plus de 50% de l'emploi de la Zone d'Emploi dont elle fait partie

19 Zones d'emplois à 2 polarités faibles

Petite polarité
> Unité Urbaine concentrant entre 20 et 50% de l'emploi de la Zone d'Emploi dont elle fait partie

99 Zones d'emplois à 1 polarité faible

Petite polarité
> Unité Urbaine concentrant entre 20 et 50% de l'emploi de la Zone d'Emploi dont elle fait partie

Villes moyennes qui ne constituent pas une polarité*

Pas de polarité
> Unité urbaine concentrant moins de 20% des emplois de leur Zone d'Emploi

* d'après la liste des 203 villes moyennes définies par le CGET

Typologie des Zones d'Emploi en fonction du nombre de tiers lieux

Zone d'Emploi fortement équipée en tiers lieux
> Plus de 5 tiers lieux dans la Zone d'Emploi

Zone d'Emploi modérément équipée en tiers lieux
> Entre 2 à 5 tiers lieux dans la Zone d'Emploi

Zone d'Emploi faiblement équipée en tiers lieux
> 1 tiers lieu dans la Zone d'Emploi

Aucun tiers lieu dans la Zone d'Emploi

Aucune donnée disponible

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com,hautstiers-lieux.org, makery.info, cooptierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015, "Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• Réalisation: CGET service carto 2018





On observe donc que dans 94 zones d'emploi, soit près d'une zone d'emploi sur trois, il n'y a pas de tiers lieu. Ces zones d'emploi sont plutôt de taille moyenne, leur grande majorité d'entre elles ayant une population inférieure à 100 000 habitants (73 zones d'emplois sans tiers lieu). L'absence de tiers lieu concerne aussi des zones d'emploi plus denses. Par ailleurs, 75 zones d'emploi n'ont qu'un seul tiers lieu.

- Dans 169 zones d'emploi, soit plus de la moitié (58%) d'entre elles, on trouve encore très peu de tiers lieu : 1 seul ou pas du tout.
- 23 zones d'emplois (soit 8% des zones d'emploi hors métropoles) ont plus de 5 tiers lieux et une zone d'emploi sur trois a entre 2 et 5 tiers lieux sur son territoire.

Les flux de déplacement domicile-travail, un critère d'implantation des tiers lieux ?

Afin de mettre en lumière les territoires qui polarisent les déplacements au sein des zones d'emplois et ainsi observer la position des tiers lieux par rapport à ces déplacements [53], nous avons identifié les flux de déplacement domicile-travail au sein des zones d'emploi, en excluant les flux métropolitains déjà bien connus.

Ces cartes des flux nous ont permis de déterminer des « polarités ». Puis nous avons observé la situation des tiers lieux par rapport à ces polarités. À partir de la concentration d'emploi dans les unités urbaines [54] de chaque zone d'emploi, nous avons ainsi distingué, parmi les 292 zones d'emploi hors métropoles, 4 types de zones :

- Des « zones d'emploi à une polarité structurante » : lorsqu'une unité urbaine de la zone d'emploi concentre plus de 50% de l'emploi de la zone. Nous en avons identifié 170.

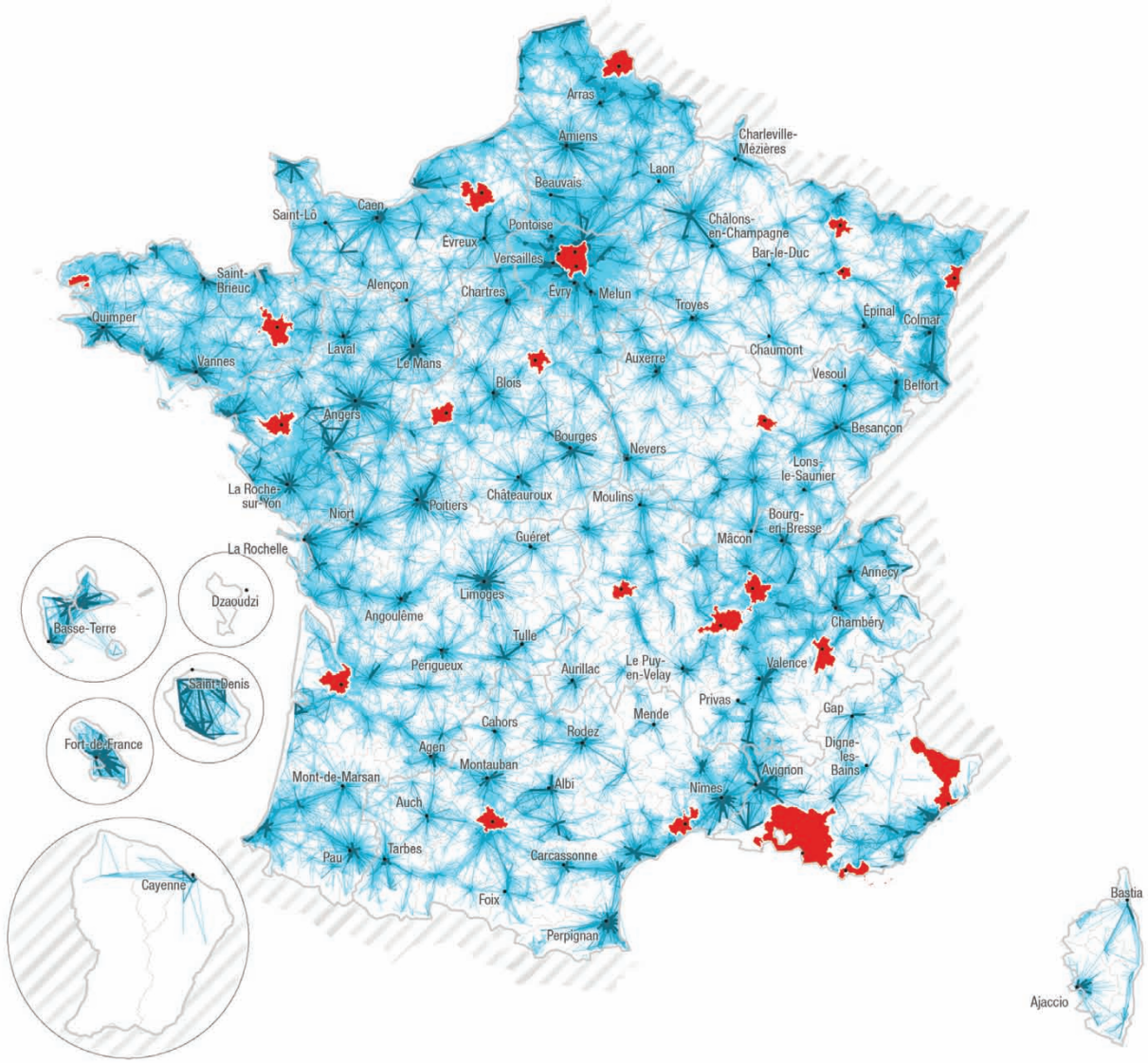
- Des « zones d'emploi à une petite polarité » : lorsqu'une unité urbaine de la zone d'emploi concentre entre 20% et 50% de l'emploi de la ZE. Nous en avons identifié 99.

- Des « zones d'emploi à deux polarités » : lorsque deux unités urbaines de la zone d'emploi concentrent chacune entre 20% et 50% et qu'ensemble elles concentrent plus de 50% de l'emploi de la zone d'emploi. Nous en avons identifié 19.

- Des zones d'emploi sans polarité remarquable : aucune commune ne concentre particulièrement les emplois. Nous en avons identifié 4.

53) Voir les Cartes régionales des flux

54) L'unité urbaine est une commune ou un ensemble de communes qui comporte sur son territoire une zone bâtie d'au moins 2 000 habitants où aucune habitation n'est séparée de la plus proche de plus de 200 mètres. En outre, chaque commune concernée possède plus de la moitié de sa population dans cette zone bâtie. Si l'unité urbaine s'étend sur plusieurs communes, l'ensemble de ces communes forme une agglomération multicommunale ou agglomération urbaine. Si l'unité urbaine s'étend sur une seule commune, elle est dénommée ville isolée. (Définition INSEE)



CARTE DES FLUX DE DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL HORS MÉTROPOLES

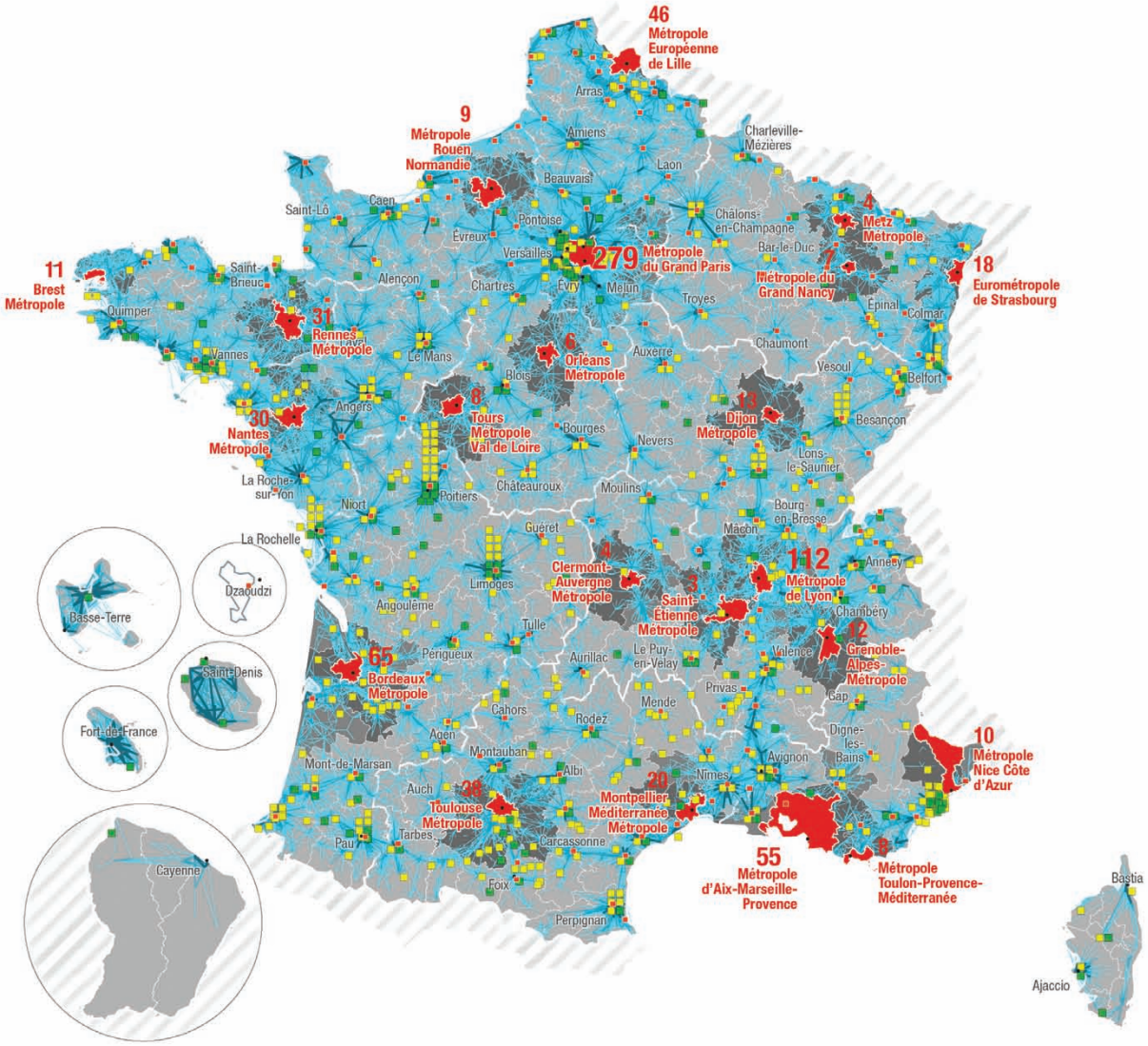
Métropoles

Périmètre administratif de la métropole

Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- De 500 à 5 000
- De 100 à 500
- De 15 à 100

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hautstiers-lieux.org, makery.info, cooptierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015,
"Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• **Réalisation**: CGET service carto 2018



CARTE DES TIERS-LIEUX PAR RAPPORT AUX FLUX DE DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL

Tiers lieux situés ...

... en dehors des 22 métropoles

- Tiers-lieu à dominante **coworking**
- Tiers-lieu à dominante **fablab**

... dans les métropoles

- Périmètre administratif de la métropole
- 68 Nombre de tiers-lieux dans la métropole (toute dominante confondue)

Villes moyennes

- **Ville moyenne**
  > Liste des 203 Villes moyennes définie par le CGET

Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- **De 500 à 5 000**
- **De 100 à 500**
- **De 15 à 100**

Part des résidents de la Zone d'Emploi travaillant dans une des 22 métropoles

en 2014, en %

- **Plus de 20 %**
- **De 10 à 20 %**
- **Moins de 10 %**
- **Aucune donnée disponible**

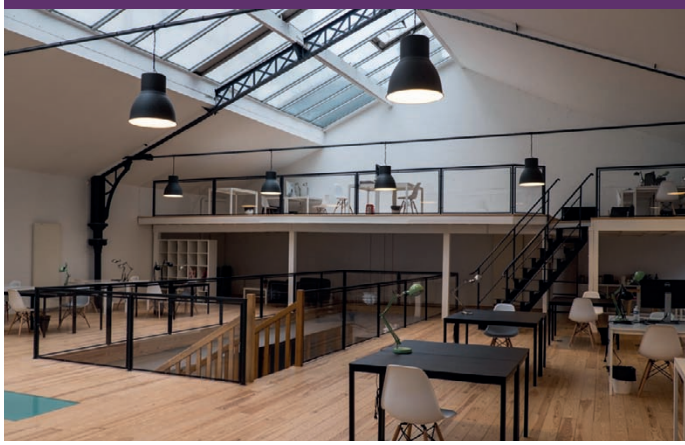
Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hautstiers-lieux.org, makeryinfo, cooptierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015,
"Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• **Réalisation**: CGET service carto 2018

Ce travail a permis de faire ressortir 314 villes (unités urbaines) qui concentrent les emplois et que l'on considère comme des polarités de leur zone d'emploi. L'examen des zones d'emploi en fonction de la concentration des emplois en leur sein permet de faire ressortir plusieurs constats :

- Concernant les zones d'emploi avec une polarité structurante : 48 ne possèdent pas de tiers lieux et 43 n'en possèdent qu'un seul. Dans 54% des zones d'emploi à une polarité structurante on ne trouve donc que très peu, voire pas du tout, de tiers lieux.

- Concernant les zones d'emploi à une petite polarité : 38 n'ont pas de tiers lieux et 23 n'en ont qu'un seul.

- Concernant les zones d'emplois à 2 petites polarités : la grande majorité (79%) entre 0 et 1 tiers lieu.

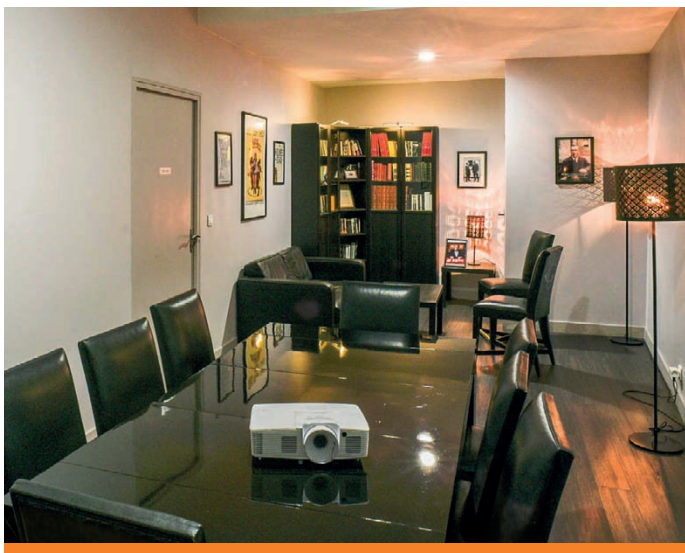


Répartition des tiers lieux dans les zones d'emploi en fonction de la concentration de l'emploi dans la zone d'emploi

		Nombre de zones d'emploi avec			
		Aucun tiers lieu	1 tiers lieu	Entre 2 et 5 tiers lieux	Plus de 5 tiers lieux
Concentration de l'emploi dans la zone d'emploi	Z. E. sans polarité	1	1	2	
	Z. E. avec 2 petites polarités	7	8	3	1
	Z. E. avec 1 petite polarité	38	23	30	8
	Z. E. avec 1 grande polarité	48	43	65	14
	TOTAL	**94**	**75**	**100**	**23**

Au total, les 94 zones d'emplois dans lesquelles il n'y a aucun tiers lieu regroupent 100 petites et moyennes villes qui concentrent les emplois (« polarités »). Ces territoires sont majoritairement des zones peu peuplées [55] mais certaines zones d'emploi très denses sont également à l'écart du phénomène des tiers lieux.

55) Tableau 6 : 73 zones d'emplois de moins de 100 000 habitants sans tiers lieu



C. UN ÉCOSYSTÈME ENCORE DISPERSÉ MAIS DONT LES RÉSEAUX RÉGIONAUX SONT LE CENTRE DE GRAVITÉ

La multiplication des tiers lieux s'accompagne d'une progressive construction d'un écosystème. On entend par écosystème un large ensemble d'acteurs, unis par des valeurs ou des références partagées, établissant entre eux des liens dynamiques de socialisation, de coopération, de création d'activités ou de mutualisation de ressources. On pourrait ajouter qu'un écosystème se donne à voir, selon son objet, par des formes particulières de représentation (des organisations, des personnalités, des projets emblématiques [56], des médias...). Concernant les tiers lieux, l'écosystème est avant tout constitué des porteurs de projet, entrepreneurs, créateurs et animateurs de tiers lieux. Ils peuvent être isolés, constitués en réseau ou encore être de véritables opérateurs nationaux voire internationaux. A ces acteurs s'ajoutent les membres des communautés présentes dans les tiers lieux. Tous ces derniers mois, nous avons rencontré et mobilisé l'ensemble des acteurs liés à la question à travers des ateliers de travail, une concertation numérique nationale, des visites terrains… Nous avons ainsi eu l'occasion de découvrir à la fois l'ampleur du phénomène, sa diversité et sa dispersion.

1) Un écosystème qui se structure mais est encore dispersé

Des réseaux nationaux en émergence

A l'image de la diversité des tiers lieux, il existe aujourd'hui différents réseaux de tiers lieux qui se distinguent en fonction de deux critères :

- Leur(s) objectif(s) : militantisme, prosélytisme, communication, accompagnement technique, partage de ressource, documentation…

- L'angle par lequel ils abordent le sujet des tiers lieux, leur « spécificité » : *do-it-yourself* (DIY), innovation ouverte, télétravail, biens communs, développement durable, fablab, coworking, maker…



La liste des réseaux repérés dans le cadre de la mission illustre bien cette diversité.

LA COMMUNAUTÉ DES TIERS LIEUX OPEN SOURCE – TILIOS ET MOVILAB [57]

La plus ancienne et plus large communauté d'acteurs des tiers lieux en France se réunit autour des travaux de Movilab et du réseau TiLiOS (Tiers Lieux Libres et Open Source). TiLiOS réunit des personnes qui s'intéressent aux tiers lieux pensés comme des communs et qui travaillent à répertorier les communs, construire un espace de rencontres et d'échanges, proposer de l'aide, accompagner l'émergence de ce type de tiers lieux. Movilab, « capital informationnel des tiers lieux », est aujourd'hui le site réunissant la connaissance (ouverte et en français) la plus riche sur les tiers lieux (gouvernances, métiers, créations, outils, dispositifs…).

- Les objectifs de Movilab : améliorer la compréhension de la dynamique des tiers lieux de manière à diffuser leurs valeurs et à démultiplier leurs impacts sur la société ;
- Sa création de valeur ? créer un langage commun tout en cultivant les différences et les spécificités locales (manifeste) = « patrimoine informationnel commun » ;
- A qui s'adresse-t-il ? : tous les concepteurs, créateurs et développeurs de tiers lieux inscrivant la création puis le développement de leur tiers lieux dans une démarche libre et open source > les Conciergeries ;
- Sa principale ambition ? Accélérer la fabrication de biens communs en open source et (re/pré)configurer le plus possible de tiers lieux en dispositif d'incubation libre et ouvert de projet »

56) Certains projets, de par leur ampleur ou leur succès, ont contribué à faire connaître et populariser le sujet, on peut notamment penser à Darwin à Bordeaux, à La Cantine à Paris, à la Mutinerie ou plus récemment aux Grands Voisins à Paris, à la REcyclerie et d'autres…

57) http://movilab.org/index.php?title=Accueil

LE RESEAU FRANÇAIS DES FABLABS [58]

Des tentatives de structuration de l'écosystème des fablabs ont vu le jour et depuis 2016 le Réseau Français des Fablabs (RFF) rassemble fablabs et makerspaces en France. Il réunit 98 membres, principalement des fablabs (60) mais également des utilisateurs et acteurs proches des fablabs. Les principaux objectifs du RFF sont :

- Contribuer à structurer et animer la communauté à l'échelle nationale, grâce au recensement et à l'étude des situations locales, de leurs points communs et de leurs différences ;
- Favoriser le partage de de bonnes pratiques et leur adaptation locale ;
- Construire une base documentaire et une expertise collective reconnue (culture professionnelle)
- Défendre les intérêts de la communauté lorsqu'un niveau d'intervention et de coordination national s'avère nécessaire.

ACTIPOLE 21 [59]

Comptant 37 adhérents, 42 partenaires et plus de 1 000 abonnés, le réseau Actipole 21 est un réseau national de professionnels des tiers lieux. Face à la méconnaissance ou parfois la réticence des entreprises, Actipole21 a lancé en 2015 le Label C3, permettant d'identifier les tiers lieux offrant des garanties pour l'exécution de tâches par des collaborateurs nomades ou sédentaires. Aujourd'hui, une soixantaine d'espaces ont été labellisés C3. Les objectifs annoncés par Actipole 21 sont :

- Promouvoir le développement des tiers lieux ;
- Animer le Réseau Actipole21 regroupant l'ensemble des professionnels du secteur ;
- Représenter le Réseau auprès des instances politiques, économiques ou scientifiques ;
- Faciliter l'émergence et l'implantation de nouveaux tiers lieux ;
- Co-développer les offres de services des professionnels du secteur ;
- Référencer les tiers lieux professionnels.

Des médias spécialisés sur le sujet ont émergé

Le phénomène des tiers lieux n'est plus un phénomène marginal. Il est particulièrement mis en lumière par l'essor du coworking et des fablabs.

58) http://www.fablab.fr/
59) https://actipole21.org/a-propos/#Nos-objectifs

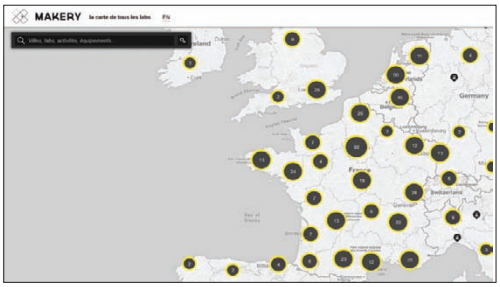
ZEVILLAGE [60]

ZeVillage se définit comme « le média du Future Of Work ». Créé en 2004, il se consacre aux nouvelles organisations et aux nouveaux espaces de travail. C'est un média participatif qui regroupe une cinquantaine de contributeurs. Il organise également des rencontres et débats et développe des services d'accompagnement en matière de communication.



MAKERY [61]

Makery se présente comme « le média de tous les labs », des makers et de l'innovation ouverte. Fondé par Digital Art International en juin 2014, il développe, en plus du magazine, des services de conseil, des ateliers, des conférences, du prototypage, des évènements pitch… Makery contribue à recenser et valoriser les projets de fablabs et makerspaces, par l'intermédiaire de sa carte nationale des labs.



Des entreprises qui se positionnent comme des opérateurs nationaux

Le coworking est aujourd'hui la face émergée du mouvement des tiers lieux. De grandes entreprises s'en sont saisies et en sont aujourd'hui devenues des opérateurs nationaux, voire internationaux,. Leur activité est avant tout centrée sur la location d'espaces et ne correspond pas toujours à la définition de ce qu'est un tiers lieu, la communauté passant souvent derrière l'optimisation immobilière. La location d'espaces de travail partagés étant beaucoup moins intéressante économiquement en dehors des métropoles, ils se concentrent, à quelques exceptions près, dans les métropoles.

60) https://zevillage.net/
61) http://www.makery.info/

Pour citer les principaux opérateurs de la location d'espaces de travail partagés :
2 opérateurs d'envergure internationale :

- **Regus** propose du coworking dans plus de 3000 centres d'affaires dans le monde.

- **WeWork** gère 389 espaces de coworking à travers 72 villes et plus d'une quinzaine de pays.

Des acteurs nationaux de la location d'espaces de travail partagés

- Nexity a développé son offre de coworking via **Blue Office.**

- Bouygues Immobilier et AccordHotels proposent des espaces de coworking à travers la société **Nextdoor**.

- La Caisse des Dépôts, Orange et Regus ont créé la filiale **Stop & Work** pour développer et gérer des espaces de télétravail.

- La Poste Immo, filiale immobilière du Groupe La Poste, et **Startway**, un des leaders du coworking à Paris et en Ile-de-France, ont signé un accord de développement d'espaces de coworking, qui font passer l'offre Startway, de 10 à 30 espaces de coworking sur tout le territoire.

- **Nomade**, est l'offre d'espaces de coworking de La Poste. Initialement prévus dans les grands centres urbains, les espaces Nomade commencent à s'orienter vers le semi-rural avec de nouvelles offres adaptées aux besoins de ces populations (salles de réunion, bureaux partagées et bureaux sédentaires de télétravail) dans de plus petits espaces.

Par ailleurs, on voit également émerger des acteurs nationaux se positionnant comme de véritables opérateurs de tiers lieux. Ceux-ci mettent en avant leur capacité d'animation de communautés et leur volonté de créer des lieux de collaboration. Leur modèle économique ne se résume pas à la location d'espaces. Ces acteurs ont encore des difficultés à se développer en dehors des métropoles. Leur grande majorité se compose d'acteurs dont l'activité principale repose sur le coworking. Certains développent d'autres activités en lien avec leurs communautés de coworkers et l'on constate que des opérateurs de tiers lieux majoritairement consacrés à la fabrication (fablabs, makerspaces, ateliers partagés…) émergent.

Les principaux opérateurs nationaux des tiers lieux :

- **Remix Coworking**

« Nous sommes une communauté ouverte et bienveillante composée de 50% d'entrepreneurs et 50% de créatifs et d'artistes. »

Avec 5 espaces de coworking à Paris conçus pour travailler, échanger, se divertir, réfléchir, le Remix rassemble des personnalités engagées dans des lieux de vie inspirants et authentiques. (texte simple)

- **Sinny & Ooko**

« Depuis 1992 nous nous acharnons à faire renaitre des lieux abandonnées en créant de nouvelles façons de consommer, se divertir, et partager »

4 tiers lieux à Paris et en Ile-de-France et une Ecole des tiers lieux, une formation qui s'adresse aux porteurs de projets de tiers lieux culturels ainsi qu'à celles et ceux qui veulent être acteurs des évolutions du territoire et de notre société.

- **Morning Coworking (Groupe BAP)** [62]

« Tous ces coworkers – désireux de bosser et de s'ouvrir dans le même temps – ont choisi de remplacer le bureau traditionnel par des espaces de travail qui sont de véritables lieux d'échanges et de rencontres. »

Avec 19 espaces de coworking à Paris et plus de 5200 « colocs » regroupant près de 550 entreprises, Morning Coworking est la plus grande communauté de coworkers de France.

- **ETIC Foncièrement responsable** [63]

« ETIC crée, finance et gère des espaces de bureaux et de commerces partagés, à loyers et charges modérés, dédiés aux acteurs du changement sociétal, et à haute qualité sociale et environnementale. »

8 centres ETIC sont ouverts dans toute la France : Paris, Nanterre, Lille, Lyon… mais également à Castres, hors métropole.

- **Now Coworking** [64]

« Notre coworking est organisé pour vivre autrement le travail, pour être un lieu collaboratif. »

Portant des ambitions de développement dans toute la France, Now Coworking réunit 2 000 coworkers dans ses 3 espaces de Lyon, Lille et Rouen.

62) *https://morning-coworking.com/*
63) *http://etic.co/*
64) *https://now-coworking.com/*

● La Cordée [65]
« La Cordée est née d'un constat : les travailleurs autonomes sont de plus en plus nombreux, et pourtant souvent très seuls. Et d'une volonté : celle de combattre cette solitude. Comment ? En créant une communauté joyeuse et bienveillante, où l'on prend plaisir à travailler ensemble. »
8 espaces de coworking répartis dans toute la France.

● La Ruche [66]
« La Ruche est un espace de coworking collaboratif où une communauté d'entrepreneurs construit des solutions d'avenir. »
7 Ruches en France (Paris, Bordeaux, Montpellier… mais également à Saint-Nazaire, hors métropole), un incubateur, La Ruche Factory, pour 500 coworkers et près de 200 structures.

● Kwerk [67]
« Bureaux thérapeutiques, transparence, programme wellness, accès multicentres, événements business, tout est pensé pour les membres. PME, TPE, équipes projet, indépendants, start-up, rejoignez une communauté bienveillante et créative. »
4 espaces de coworking répartis entre Paris, Boulogne et La Défense et un programme d'incubation.

● Relais d'entreprises [68]
« Réseau de tiers lieux pour télétravailleurs et entreprises agiles »
Relais d'entreprises est un réseau d'espaces dédiés au télétravail. Relais d'Entreprises proposent aux territoires qui veulent un espace de télétravail 3 offres :
- Une étude territoriale de dimensionnement de l'espace en fonction du potentiel du territoire.
- L'adhésion à un réseau d'affiliés afin de bénéficier de la visibilité du réseau et d'outils.
- Des prestations d'animation afin de dynamiser le réseau du territoire.

● Plateau Urbain [69]
« Coopérative d'urbanisme temporaire, Plateau Urbain propose la mise à disposition d'espaces vacants pour des acteurs culturels, associatifs, et de l'économie sociale et solidaire. » 9 espaces actuellement en activité (majoritairement à Paris et banlieue parisienne).

● Yes We Camp [70]
« Nous concevons nos projets comme des "espaces communs temporaires", dont la qualité est d'augmenter les réciprocités naturelles entre êtres humains et acteurs habitant un même environnement. Pour cela, nous nous attachons à contrer les entraves caractéristiques des villes aujourd'hui : les coûts trop élevés qui empêchent la mixité, les sentiments de défiance et d'impuissance, et plus globalement la fragmentation professionnelle, sociale et spatiale…».
8 projets en cours, majoritairement à Paris et Marseille.

● Make ICI [71]
« Nous pensons que fabriquer ICI est bénéfique pour tous, c'est pour cela que nous développons Make ICI, le premier réseau de manufactures collaboratives et solidaires en ville. Notre mission : permettre à une génération d'Entrepreneurs Makers de vivre de leur passion. »
3 manufactures collaboratives en France (Montreuil, Marseille, Aix-en-Provence) et bientôt une dans le Morvan, et d'autres en projet à Bordeaux ou Nantes.

Des plateformes de services et de réservation d'espaces de coworking

Illustrant un peu plus le fait que le coworking est aujourd'hui la face émergée des tiers lieux, que son dynamisme porte l'accélération et la popularisation du phénomène, on peut aujourd'hui accéder à des plateformes nationales proposant de réserver un espace de coworking sur l'ensemble du territoire.

● **Néo-nomade**, plateforme portée par LBMG Worklab (laboratoire des nouveaux modes de travail et spécialiste du télétravail et du coworking), propose 643 espaces de travail (allant du café wifi à l'espace partagé) dans 204 villes en France.

● **Bureaux à partager**, plateforme du groupe BAP, est une plateforme de réservation dédiée aux espaces de coworking, elle propose de réserver parmi 230 espaces de coworking en France.

Des rapprochements entre tiers lieux au niveau local

On voit émerger des réseaux de tiers lieux à des échelles locales (département, pays, métropole…). Ceux-ci ont pour principal objectif de développer des coopérations entre les tiers lieux d'un territoire :

- pour accélérer le déploiement du télétravail sur le territoire
- pour gagner en impact, développer des offres communes sur le territoire
- pour mutualiser les efforts : partage d'expériences, de ressources, outils communs…

Les collectivités jouent souvent un rôle essentiel dans l'émergence ou dans la structuration de ces réseaux, elles en sont soit les initiatrices, soit le principal soutien (soutien qui peut prendre la forme de financements, de communication, d'appui matériel, technique…).

65) https://www.la-cordee.net/
66) https://la-ruche.net/
67) http://kwerk.fr/
68) http://www.relais-entreprises.fr/
69) https://www.plateau-urbain.com/
70) http://yeswecamp.org/
71) http://makeici.org/

RÉSEAU COWORKING GRAND LYON, animée par Lucie Verchère de la Métropole du Grand Lyon et qui a accompagné l'émergence et la structuration du réseau. Une démarche exemplaire sur le rôle potentiellement structurant des collectivités.



Il y a 8 ans, le coworking n'existait pas à Lyon. Aujourd'hui, cette nouvelle forme d'organisation collaborative du travail, performante au niveau économique et social, ne cesse de se développer sur le territoire de la Métropole :
- Plus de 1200 coworkers, travailleurs salariés à distance, entrepreneurs, indépendants, travaillent régulièrement au sein d'un des 17 espaces du collectif coworking Grand Lyon. Au départ, ils partagent des outils de travail et un lieu commun. Puis des liens se nouent entre eux, leurs échanges se multiplient, l'entraide se développe et des innovations et du travail collaboratif émergent.
- 1300 événements sont proposés et animés par ces différents espaces qui hébergent 150 start-up.

Le réseau Coworking Grand Lyon trouve son origine au croisement de l'envie de porteurs de projets de coworking présents sur le territoire et des volontés d'un acteur public, le Grand Lyon. Les espaces de coworking ont pour objectif de répondre à une demande sociale et, ce faisant, de promouvoir de nouvelles formes d'organisation du travail. La mission temps et services innovants du Grand Lyon étudie les questions de mobilité, d'articulation des temps de vie, d'innovation sociale et de création de valeur économique. En 2013, la rencontre se concrétise lors du Tour de France du télétravail.

La mise en réseau des espaces de coworking à l'échelle de l'agglomération permet de faire valoir la spécificité d'un modèle : le travail collaboratif. A la différence des « bureaux à louer », les espaces de coworking proposent des écosystèmes ouverts et collaboratifs, où les individus et les projets s'épanouissent dans toutes leurs dimensions – professionnelle, sociale, personnelle et citoyenne.

Le réseau Coworking Grand Lyon est ouvert à tout espace de coworking souhaitant promouvoir son modèle en accord avec les principes inscrits dans la charte Coworking Grand Lyon. Malgré leur caractère formel, ces principes sont davantage destinés à traduire l'état d'esprit qui anime les cofondateurs de ce réseau.

Quelques actions réalisées grâce au soutien de la Métropole :
- Accueil du Tour de France du télétravail en 2012 et 2014
- Signature de la charte en avril 2014 (avec 4 espaces créateurs)
- Deux « coworking-tour » réalisés en 2014 et 2015
- Un guide du coworking paru en avril 2016
- Les premières Assises du coworking en février 2017 ont permis de rassembler plus de 300 participants (espaces, coworkeurs, experts, collectivités..) [72].

72) http://temps.millenaire3.com/

D'autres réseaux locaux, d'autres exemples de l'intérêt de rapprochements locaux entre tiers lieux :

LA TRAME, LE RÉSEAU DES TIERS LIEUX D'ARDÈCHE

Un bel exemple de rapprochement entre un réseau de tiers lieux et une collectivité pour valoriser le coworking à l'échelle locale : La Communauté d'Agglomération Privas Centre Ardèche et La Trame.

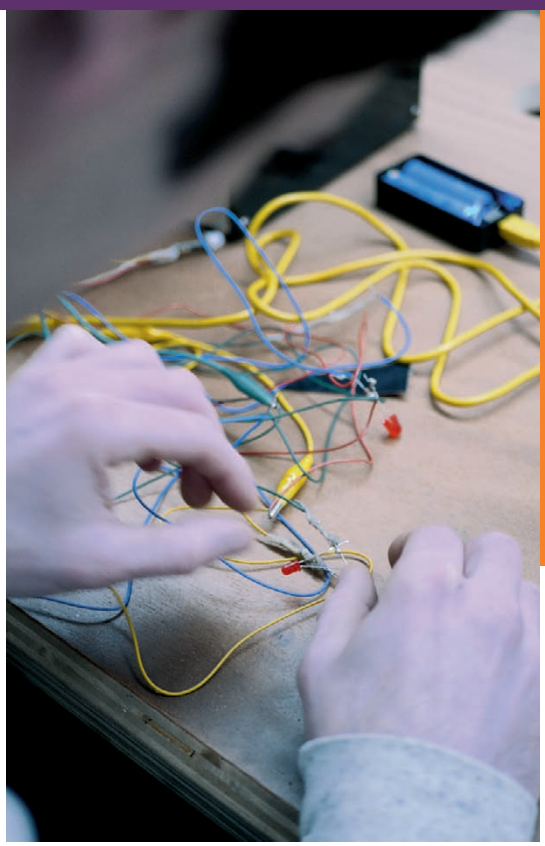
Afin de développer le coworking en Ardèche, 4 espaces de coworking, La Communauté d'Agglomération Privas Centre Ardèche et le réseau La Trame, se sont réunis pour offrir un Pass découverte de 5 jours à destination des personnes intéressées pour découvrir le coworking (entrepreneurs, freelances, employés détachés, télétravailleurs, salariés en déplacement professionnel, étudiants).



LE RÉSEAU DES TIERS LIEUX MÉDOCAINS [73] EN GIRONDE IMPULSÉ PAR LE PNR MÉDOC EN PARTENARIAT AVEC LE LIEU COCOTTE-MINUTE

Dans sa stratégie de développement économique, le Pays Médoc souhaite accompagner l'émergence de tiers lieux. Pour ce faire, il a conclu un partenariat avec la Cocotte-Minute pour appuyer la conception de nouveaux projets.

73) https://www.pays-medoc.com/le-reseau-des-tiers-lieux-medocains.html



LE RÉSEAU DES TIERS LIEUX TARNAIS À L'ÉCHELLE DU DÉPARTEMENT DU TARN. [74]

Cowork'in Tarn est un réseau qui regroupe des tiers lieux de travail collaboratif, de télétravail, de coworking et de travail nomade répartis sur tout le département (Albi, Castres, Gaillac et Mazamet) qui adhèrent à une charte garantissant un accueil de qualité et une offre « tout compris » dans un environnement professionnel confortable et adaptée à toutes les entreprises.

74) https://coworking-tarn.com/#lestierslieux

ORNE TECH [75], LE RÉSEAU DES ACTEURS DU NUMÉRIQUE DE L'ORNE, QUI RÉUNIT TIERS LIEUX, ENTREPRISES, INSTITUTIONS ET FORMATEURS.

OrneTech est une initiative destinée à valoriser toute l'activité des acteurs du département autour du numérique. Une mise en réseau des acteurs soutenue par le conseil départemental de l'Orne. Cette activité est constituée d'entreprise du numérique mais aussi de formations, de projets portés par des entreprises ou des groupements d'entreprises, d'actions portées par des institutionnels, d'un réseau d'espaces publics numériques, d'un réseau de 13 télécentres, espaces de coworking et fablab, de filières autour de la domotique et des services à la personne (domo-digitale), du e-commerce ou des métiers du cheval par exemple.

75) *http://orne.tech/*



LE RÉSEAU DES TIERS LIEUX DU HAUT-JURA. [76]

Le projet de réseau s'inscrit en continuité d'une étude qui avait abouti à la création de l'espace de coworking « La Cordée » à Morez. Le PNR souhaite aujourd'hui élargir ces réflexions en envisageant le développement d'une offre diversifiée de tiers lieux et de démarches ouvertes afin de : réduire les coûts et les kilomètres, mutualiser les pratiques et les équipements, faire des rencontres, rompre l'isolement, bénéficier des expériences et des atouts des personnes et des lieux existants...

76) *https://tiers-lieux-haut-jura.fr/index.php#qui*

Des acteurs du développement local s'intéressent aux tiers lieux et se saisissent de l'animation des écosystèmes locaux de tiers lieux :

L'ALLIANCE UNIVERSITÉ-ENTREPRISE DE GRENOBLE, UN LABORATOIRE D'IDÉES ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES TIERS LIEUX [77]

L'Alliance Université-Entreprise de Grenoble, qui mène une réflexion sur le Développement Durable entamée il y a une quinzaine d'années, est un laboratoire d'idées et initiateur d'actions. L'AUEG a abordé des thèmes très prospectifs tels que la Biodiversité, les nouveaux visages d'internet et organisé des réflexions structurées dans trois directions : l'Eco conception et l'Eco innovation, la Responsabilité Sociale des Organisations et des Entreprises et les tiers lieux.

Sur le thème des tiers lieux d'activités, l'AUEG a privilégié une double démarche :

- Identifier les thèmes ou les sujets pour lesquels approfondir la réflexion par des exposés de spécialistes, l'organisation de tables rondes et la production de documents de synthèse s'avère pertinent.
- Déterminer les axes de travail ou les actions à initier, dans lesquels une association neutre, transversale, peut apporter un plus aux acteurs concernés et impliqués.

« Ces années de réflexion, d'échanges d'expertise, de travaux de synthèse ont permis d'acquérir des convictions solides sur ce qu'est un tiers lieux d'Activité que l'Alliance pourrait labeliser, avec ses fonctions minimales nécessaires, ses fonctions
« pétales », les réseaux possibles de tiers lieux d'activité, les interactions qui doivent exister entre les acteurs et des études à mener. »
Jean Bornarel, Président de l'AUEG.

77) *Dossier « Les Tiers Lieux d'Activités ». 2015. Le dossier est le résultat des travaux du groupe de pilotage « Tiers-Lieux d'Activités » de l'Alliance avec pour rédactrice Karine Pouliquen secondée par Gérard Cognet et Jean Bornarel.*

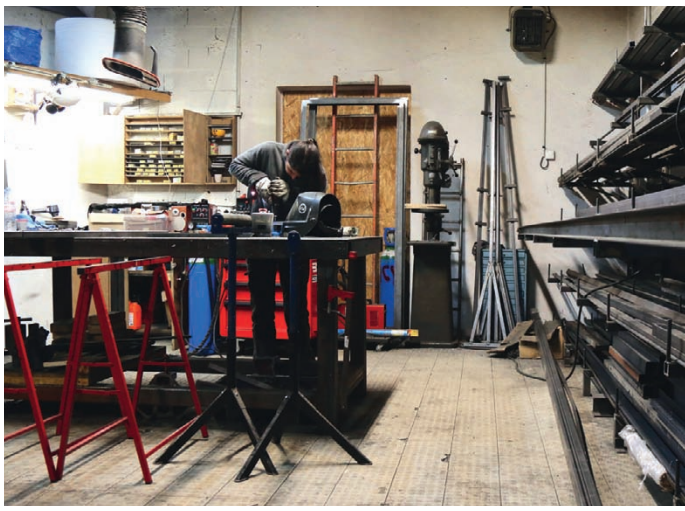
CHOISIR SAVOIE, CLUB D'ENTREPRENEURS POUR LE RAYONNEMENT DES PAYS DE SAVOIE, RÉUNIT LES TIERS LIEUX DU TERRITOIRE

Choisir Savoie, laboratoire d'idées travaillant sur les grands enjeux du territoire des Savoie réunit les acteurs des tiers lieux afin de permettre aux tiers lieux des territoires de Savoie de faire valoir leurs savoir-faire, de partager leurs expériences et leurs besoins.

Il propose notamment de faire reconnaitre les espaces de coworking comme des acteurs à part entière de l'animation économique du territoire.

« Suite à la loi notre et au transfert de la compétence économique aux intercommunalités, beaucoup de Communautés de Communes, et plus particulièrement celles situées en milieu rural, ne savent pas encore comment l'exercer, si ce n'est en recrutant des agents supplémentaires dédiés à cette mission.
Nous proposons que ces Communautés de Communes s'appuient sur les espaces de coworking de leur territoire comme guichet d'entrée et lieu préférentiel de l'animation économique, qui deviendraient ainsi les opérateurs de la politique économique, en faisant appel aux compétences d'experts disponibles dans les structures consulaires (CCI, CMA), dans les Pôles de Compétitivité et Clusters, pour répondre aux divers besoins des entreprises. »

Contribution de Choisir Savoie à la mission



2) Une animation régionale à forte valeur ajoutée mais encore peu soutenue

De nombreux réseaux ou structures se donnent pour objectif d'animer et d'accompagner les tiers lieux. Les régions (comme périmètre d'action et surtout comme acteur public) semblent néanmoins appelées à jouer un rôle particulièrement structurant. Leurs compétences de collectivités, fortement axées sur l'économie et le numérique, les poussent en effet à identifier les outils et les dispositifs de développement et cela les conduit naturellement à s'intéresser aux tiers lieux. Le soutien à la mise en place d'un réseau résulte généralement d'une prise de conscience sur l'intérêt des tiers lieux, en sus de l'appui direct aux tiers lieux existants ou en création. **Les tiers lieux sont perçus par les régions comme un bon moyen de :**

- **repenser le développement territorial ;**
- **soutenir l'innovation et l'expérimentation ;**
- **faciliter la transformation numérique du territoire.**

L'échelon régional apparait donc comme l'échelon le plus impliqué en matière d'animation et d'accompagnement. Des réseaux jouent aujourd'hui pleinement ce rôle et contribuent efficacement au développement et à la pérennisation des tiers lieux de leur région.

A ce titre, il nous semble indispensable d'encourager leur structuration quand ils existent et leur émergence quand ils font défaut.



Nous avons aujourd'hui identifié huit réseaux régionaux, dont l'organisation et l'impact sont encore très inégaux. À l'exception de la Nouvelle Aquitaine qui est plus avancée dans la structuration de sa démarche, les autres régions ont mis en place des démarches souvent inabouties. L'idée qui préside généralement est celle de laisser au maximum les tiers lieux s'organiser par eux-mêmes et de les soutenir par des moyens très variables.

Deux conseils régionaux se distinguent par leur implication dans la mise en place d'une animation régionale : la Nouvelle Aquitaine et la Bourgogne-Franche-Comté.
Ces deux régions ont opté pour deux approches différentes (s'expliquant certainement par une inégale maturité de la démarche) :

- La Nouvelle-Aquitaine a confié l'animation à une coopérative : la coopérative des tiers lieux d'Aquitaine.
- La Bourgogne-Franche-Comté a choisi d'internaliser cette animation.

Hormis ces deux régions, le soutien à l'animation est encore très faible au regard de l'apport que peuvent avoir ces réseaux régionaux de tiers lieux :

- Accompagnement à l'émergence, à la consolidation et au développement des tiers lieux : formation, soutien en ingénierie, soutien financier…
- Communication et valorisation des tiers lieux de la région
- Interface de dialogue avec des acteurs publics ou privés, facilitant les partenariats
- Mutualisations entre tiers lieux : échanges d'expériences, capitalisation, outils communs, ressources partagées, offres communes…

●●● Ces réseaux représentent pourtant un enjeu majeur si l'on veut densifier l'implantation des tiers lieux dans les territoires.

L'exemple de la région Nouvelle-Aquitaine est à cet égard très significatif : la mise en place d'une démarche active d'animation et d'accompagnement à la création et à la consolidation des tiers lieux, sous l'impulsion de la Coopérative Tiers Lieux, a favorisé le développement d'un nombre de tiers lieu qu'aucune autre région n'atteint actuellement [78].

● Faute de soutien public ou de véritable volonté de structuration de la part des acteurs, certains réseaux régionaux restent « informels ». Leur impact est moindre et leur temps de mise en place en est ralenti.

78) Selon les recensements disponibles, la Nouvelle-Aquitaine compte 157 tiers lieux hors métropoles quand toutes les autres régions ont, à l'exception d'Occitanie, moins de 70 tiers lieux hors métropoles

☑ **Recommandation :**

Encourager et accélérer la structuration de réseaux régionaux de tiers lieux

2 exemples de réseaux régionaux de tiers lieux

LA COOPÉRATIVE TIERS-LIEUX [79] RÉSEAU RÉGIONAL DES TIERS LIEUX EN NOUVELLE-AQUITAINE

Le projet de réseau des tiers lieux est né en 2011 par la coopération des acteurs de tiers lieux, impulsé par la région qui a mis en place le premier appel à manifestation d'intérêt d'aide aux tiers lieux. Depuis 2016, la coopérative est devenue une SCIC et a mis en place des prestations d'accompagnement et de formation auprès des porteurs de projet, des entreprises et des collectivités. Elle joue également le rôle d'intermédiaire entre tiers lieux et politiques publiques.

Services :

- **Formation au métier de facilitateur de tiers lieux**
- **Prestations d'accompagnement des porteurs de tiers lieux et des entreprises**
- **Organisation d'évènements et rencontres (Visioconférences, « Grand Ramdam »…)**
- **Etudes (recensement, veille, benchmark, sondage)**
- **Cartographie des tiers lieux**
- **Recherche-action sur les nouvelles organisations de travail**
- **Médiation avec des entreprises, des réseaux et des institutions publiques**



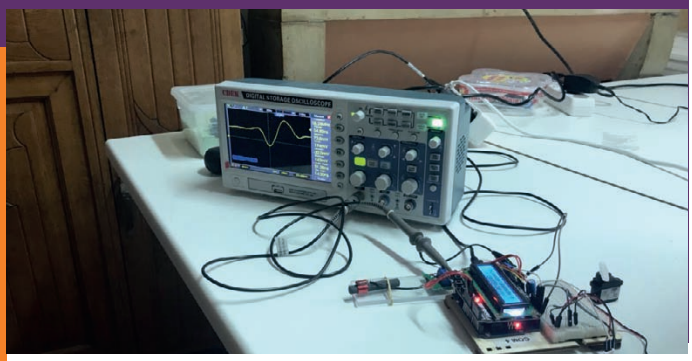


Publications :
Nouvelle-Aquitaine, le pays des tiers-lieux : travailler autrement pour vivre mieux, annuaire des tiers lieux en Nouvelle-Aquitaine, travaux soutenus par le conseil régional, mai 2018.
Rapport tiers-lieux à l'usage des collectivités ; comment faciliter le développement des tiers-lieux dans vos territoires ?, un rapport réalisé dans le cadre du marché public de la Région Nouvelle-Aquitaine « Assistance à l'amélioration de la performance de l'action régionale en faveur des tiers lieux ».

Ressources :
Contribution des sociétaires de la SCIC
Prestations de services
Subventions de la région

Fonctionnement
Deux co-gérantes, trois salariés de la Coopérative. La SCIC SARL est composée de 85 sociétaires, acteurs intéressés par les tiers lieux, provenant majoritairement de la région mais également de Lille, Paris, Saint-Etienne... Ils sont notamment :
- **Porteurs et utilisateurs de tiers lieux**
- **Fondateurs et salariés de la Coopérative**
- **Organisations privées financières**
- **Acteurs publics**
- **Établissement de l'éducation, de la culture, du tourisme**
- **Structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat**

79) https://coop.tierslieux.net





BOURGOGNE-FRANCHE COMTÉ

La future politique publique régionale des usages numériques en Bourgogne-Franche-Comté s'appuiera sur le réseau régional des tiers lieux.
Dans le cadre de la concertation régionale sur les usages numériques, une série de rencontres spécifiques et d'ateliers de réflexion autour des tiers lieux avec les porteurs de projets et des partenaires publics et privés de l'ensemble de la région a permis la rédaction collective de la charte des tiers lieux de Bourgogne-Franche-Comté.
Celle-ci va notamment permettre de formaliser la mise en réseau des tiers lieux de Bourgogne-Franche-Comté. Elle sera signée dès l'automne 2018 à la fois par les porteurs de projets, l'État et la Région. Cette charte affirme des valeurs et des objectifs communs pour les tiers lieux signataires dans le respect des projets portés par chacun. Elle va permettre l'adoption d'un langage commun et d'une définition partagée des offres et services proposés partout sur le territoire régional.
Le réseau des tiers lieux sera dans ce cadre fortement accompagné par la Région avec la mise en place de moyens mutualisés d'animation. Les tiers lieux seront également des lieux d'expérimentation et d'idéation, des lieux relais permettant de faciliter la transformation numérique du territoire, en lien avec les acteurs du développement économique et les acteurs de la filière numérique régionale.
Ces actions s'inscriront également dans le cadre du contrat d'appui à la performance économique et à l'évolution des compétences de la filière numérique régionale qui sera signé à l'automne 2018.
Ainsi les tiers lieux de Bourgogne-Franche-Comté seront au cœur de la future politique publique régionale des usages numériques en devenant des lieux de développement de la politique de médiation et d'inclusion numérique qui favoriseront la cohésion territoriale.

III. CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN TIERS LIEU

« Les gens font des choses ensembles économiquement quand ils ont fait au préalable des choses ensemble utiles à la communauté. »

Annick Jehanne,
présidente de Plateau Fertile



La diversité des typologies montre bien que les tiers lieux sont des dispositifs multidimensionnels et en perpétuelle évolution. Ils ne peuvent, par définition, être figés, modélisés. La création et le développement d'un tiers lieu relève d'un processus ouvert, évolutif et adapté à la situation du moment, du public, du territoire [80]. Au-delà des finalités, des valeurs ou de l'activité qui distinguent chaque tiers lieu, trois caractéristiques font l'ADN des tiers lieux :

- **Une communauté dynamique**
- **Un (des) leader(s) compétent(s)**
- **L'ancrage territorial**

« L'accès à la communauté est finalement plus important que l'accès au lieu physique ».

Nicolas Dupuy, *La Trame, Réseau de tiers lieux en Ardèche méridionale.*

- Ces trois dimensions sont indispensables pour mieux appréhender ce qui fait la force et la faiblesse d'un tiers lieu et donc pour ajuster au mieux les soutiens dont il peut avoir besoin.
- C'est donc partant de ces trois conditions de réussite que nous avons établi les préconisations présentées en fin de rapport.

« Dans nos ruches on ne vient pas pour ouvrir un poste mais pour partager ses savoirs, on intègre une communauté, on l'alimente. »

Bruno Humbert, *La Ruche*

A. UNE COMMUNAUTÉ DYNAMIQUE

Un tiers lieu réunit des personnes venant d'horizons différents et possédant de multiples compétences ou savoirs. **L'intérêt d'un tiers lieu, sa valeur, repose sur sa capacité à former une communauté et à favoriser les échanges, susciter des synergies, provoquer des hybridations.** Movilab définit très justement le tiers lieu comme un **bien commun**, révélé, délimité, et entretenu par et pour la communauté. Ses membres s'engagent au service d'un projet collectif, « s'unissent progressivement dans une même trajectoire d'action », en dépit d'objectifs individuels et de visions souvent différents.
Pour garantir la vitalité d'une communauté, il y a donc des enjeux d'équilibre, de complémentarité, de confiance, d'entente, de partage d'intérêts, de renouvellement et de conservation tout à fait subtils. On comprend dès lors pourquoi les notions de rencontres personnelles et de partage des valeurs sont si souvent évoquées.
Le lieu n'est que le réceptacle, l'amplificateur et la condition de développement de l'action collective de la communauté.
Ce point est essentiel pour bien comprendre les tiers lieux. **Pour faire communauté, il faut une animation.** C'est elle qui la constitue et la soude, lui permet de se projeter dans le temps et, à bien des égards, dans l'espace.

80) Dossier « Les Tiers Lieux d'Activités ». 2015. Le dossier est le résultat des travaux du groupe de pilotage « Tiers-Lieux d'Activités » de l'Alliance avec pour rédactrice Karine Pouliquen secondée par Gérard Cognet et Jean Bornarel.

●●● ***« Je pense que les élus doivent accompagner, valoriser et utiliser les espaces de coworking. À Metz, ma permanence parlementaire est installée dans un espace de coworking et cela est fort enrichissant. Les espaces de coworking amènent proximité, facilité, adaptabilité et cela s'adapte très bien à notre fonctionnement. »***
Ludovic Mendes, député de la Moselle.

L'animation doit permettre de favoriser la rencontre, d'encourager les échanges, de développer les synergies… C'est elle qui permet à la communauté de prendre forme et qui assure son dynamisme sur la durée. Les utilisateurs viennent dans un tiers lieu pour trouver plus qu'un bureau. L'absence d'animation revient à faire du lieu un local de bureaux partagés. L'animation suscite l'engagement des utilisateurs, les implique dans la vie du lieu et transforme ainsi ce qui pourrait être un simple ensemble d'utilisateurs en une communauté unie par des objectifs communs et génératrice de valeurs (économique, sociale, culturelle…).

• L'animation s'incarne dans un ensemble d'outils, de méthodes et de services pour développer la communauté, son dynamisme et favoriser les synergies.

• Pas de tiers lieu sans communauté ! Pas de communauté sans valeurs partagées ni services partagés ! Pas de valeurs partagées sans animation ! Pas d'animation sans un lieu adapté et des outils facilitants.

Zoom sur les utilisateurs du tiers lieu : de qui parle-t-on ?

Lorsque nous parlons d'utilisateurs du tiers lieu, nous incluons plusieurs types de publics :

• Coworkers : les personnes qui travaillent au sein du tiers lieu, qui se partagent l'espace de travail. Majoritairement des travailleurs indépendants, il peut également s'agir de télétravailleurs, de TPE/PME, d'associations…

• Makers : les personnes qui sont dans une démarche de production, de faire soi-même, au sein du lieu, utilisant pour cela les outils et machines à disposition au sein du tiers lieu.

• Visiteurs / Consommateurs : les personnes qui viennent dans le tiers lieu par curiosité ou pour y consommer un service, un produit.

• Partenaires : les personnes qui viennent dans le lieu pour collaborer avec les makers ou les coworkers.

Les niveaux d'implication dans la communauté diffèrent parmi et au sein de ces publics.



1) Un lieu au service de la communauté

C'est une évidence, pas de tiers lieux sans lieu. Les acteurs des tiers lieux sont pourtant unanimes : le lieu en lui-même ne vient qu'en appui d'une communauté. Il est au service des collaborations et des synergies. Son aménagement est donc essentiel pour « donner envie » et incarner de nouvelles attitudes professionnelles.

• Un lieu inadapté est une réelle fragilité. Le cadre et l'aménagement doivent donner envie de s'y rendre et d'y passer du temps, pour y travailler (seul ou en groupe), y rencontrer des gens, se détendre, apprendre, transmettre…

Le lieu en tant qu'espace physique permet l'interconnexion, les échanges, les synergies entre les membres de la communauté. Il devient un espace où des acteurs très différents, par le croisement de leurs compétences et le partage d'objectifs communs, parviennent à faire communauté. L'aménagement doit donc être adapté pour que les synergies et connexions puissent s'y développer facilement. Il doit également fournir les éléments garantissant le bon équilibre temps de travail et d'échanges, entre besoins individuels et engagements dans le collectif.

Dans ce cadre-là, les conditions de réussite qui se dégagent concernant le lieu sont les suivantes :

• La taille : elle doit être suffisante pour mixer les espaces (espaces fermés, espaces ouverts, espaces de travail, espaces de loisir…) ;

• La modularité des matériaux et aménagements : un lieu capable de suivre les évolutions de la communauté ;

• L'ambiance : elle doit être attractive, accueillante, agréable ;

• L'équipement : il doit permettre aux utilisateurs de travailler, de s'épanouir dans le lieu et de s'intégrer à la communauté.

« Nos conseils sont orientés pour qu'une large part d'appropriation soit possible, par la facilité d'ouvrir et de fermer une cloison, de bouger son bureau comme on l'entend, de transformer temporairement une cloison en bureau vertical… Déplacer, transformer permettra de répondre à des besoins et attentes toujours nouveaux. Les différentes fonctions et usages devront trouver un équilibre entre confort et modularité, entre liberté et intimité. »

La Coopérative Tiers Lieux

Ainsi, on peut identifier plusieurs types de services :

- Des services d'accompagnement des utilisateurs dans leur activité (formations, coaching, appui méthodologie, appui technique, orientation…) ;
- Des services d'hébergement qui consistent à accueillir les utilisateurs et à garantir leur bonne intégration dans le lieu ;
- Des services dédiés à la collaboration, aux aspects réseaux sociaux permettant aux uns et aux autres de mieux se connaitre, mieux cohabiter et collaborer.

De la même manière, Mutinerie, un des pionniers du coworking en France, insiste sur l'importance du cadre et des services offerts aux utilisateurs du tiers lieu, aux membres de la communauté.

« Le coworking a pour ambition d'offrir un cadre adapté à la réalisation individuelle de ses membres »

Antoine van den Broek, *fondateur de Mutinerie*

2) Une offre de services et d'outils pour les membres de la communauté

Les services offerts par le tiers lieu contribuent, au même titre que le lieu physique, au bien-être et à l'épanouissement des membres de la communauté. Les services ont également une incidence sur le niveau d'implication des membres de la communauté. **Les tiers lieux avec un niveau de services très élevé génèrent une plus forte implication de la communauté.**

À titre indicatif, des chercheurs de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) se sont intéressés à ce niveau de services au sein des tiers lieux[81]. Ils différencient :

- Lieux de passage où l'on ne trouve que peu de services et d'animation, simplement un espace où s'installer pour travailler, plutôt temporairement ;
- Lieux de vie dédiés au travail où l'on trouve les services essentiels au développement du travail, par exemple des outils de travail mutualisés ;
- Lieux jeunes et ludiques où l'animation prend une place importante pour développer le réseau des utilisateurs, encourager les rapprochements ainsi que les aspects communautaires et la convivialité ;
- Lieux plateformes / interfaces dans lesquels l'animation, en plus de développer les synergies et la convivialité, a un rôle d'intermédiation entre les utilisateurs du lieu et l'extérieur (clients, partenaires…).

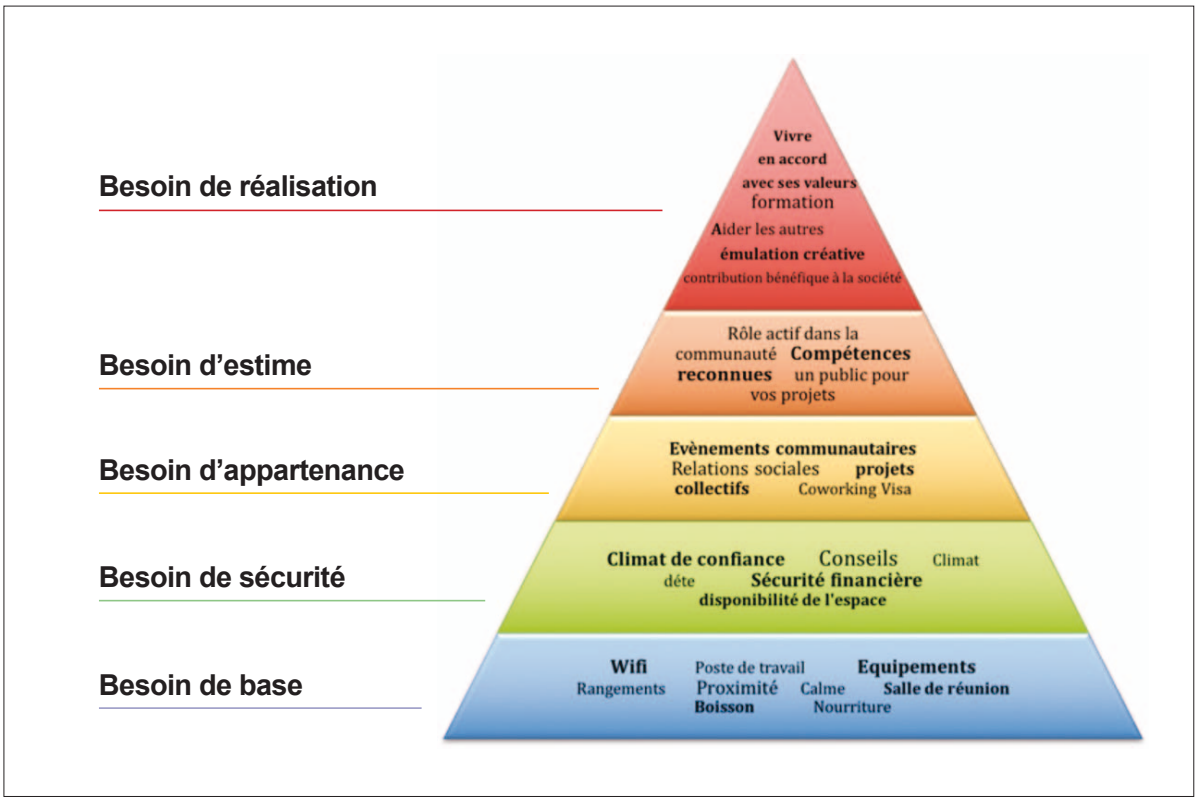


« Pour que les membres d'une communauté échangent, collaborent, travaillent ensemble, il faut qu'ils se rencontrent ! C'est pourquoi le lieu et ce qui s'y vit est si important à mes yeux. »

Bénédicte Poncet *fondatrice de Mix Coworking, Tassin la demi-lune*

81) Leur étude porte uniquement sur les espaces de coworking. GROSJEAN V., LEICHLE J., PREVOT-CARPENTIER M., Les espaces de coworking – Enjeux pour les conditions de travail et l'emploi. Hygiène et sécurité du travail, n° 249, décembre 2017

Pyramide de Maslow



Mutinerie a ainsi essayé d'appliquer la Pyramide de Maslow au coworking afin d'analyser quels sont les différents niveaux de services d'un espace de coworking, allant des services répondant aux besoins de base jusqu'aux services satisfaisant un besoin de réalisation plus profond [82].

Chaque tiers lieu définit son offre de services pour garantir le dynamisme de sa communauté, les gestionnaires du lieu jouant un rôle essentiel dans la construction de cette offre - une mauvaise offre de service pouvant conduire à l'échec du tiers lieu.

Certains vont même jusqu'à faire du tiers lieu un espace de vie à part entière. C'est le cas de Mutinerie Village, tiers-lieu hybride combinant espace de coworking, makerspace, fablab et coliving, au milieu de 42 hectares de terres agricoles. Une véritable expérience de vie en communauté y est proposé aux travailleurs indépendants et aux équipes de travail (collectifs de freelances, entreprises, groupes…) qui souhaitent se « mettre au vert ».
D'autres mettent en place des services visant à encourager la mise en commun des compétences des utilisateurs du tiers lieu, des coworkers. C'est le cas de l'Arrêt Minute à Libourne qui s'est créé initialement comme organisme de formation à partir des compétences des coworkers. Autre exemple intéressant, ICI Montreuil propose des services aux entreprises à partir de croisements de compétences entre des occupants du tiers lieu.

La liste des exemples de services pour faire vivre et développer la communauté est infinie. Ils participent de l'abolition des strictes frontières entre le travail et la vie privée ou le temps libre.

82) Blog de Mutinerie.
http://magazine.mutinerie.org/pyramide-maslow-coworking/
GROSJEAN V., LEICHLE J., PREVOT-CARPENTIER M.,





« Nous partons d'une idée simple et concrète : développer un écosystème qui stimule nos projets.
En créant des espaces pour travailler et vivre mieux, nous rassemblons une communauté d'individus et de travailleurs. Ici, nous misons sur l'intelligence collective et le collaboratif ; nous faisons circuler nos savoirs et nous partageons nos connaissances.
Des synergies se créent, les liens et les projets se développent. »

• **Activités sportives :** à l'intérieur ou en dehors du tiers lieu, des activités sportives ou des équipements, avec ou sans animateurs, peuvent être proposées aux membres de la communauté. Certains tiers lieux se constituent même en équipe pour des épreuves sportives.

• **Activités culinaires :** à la possibilité de cuisiner ses repas sur place, certains tiers lieux développent une offre d'ateliers culinaires.

• **Activités culturelles :** spectacles, projections de film, conférences, ateliers : les tiers lieux peuvent offrir aux membres de leur communauté et au-delà aux habitants du territoire (enfants, personnes âgées, tout public) une programmation culturelle.

• **Gardes d'enfants :** certains tiers lieux ont mis en place des services de garde d'enfants pour les membres de leur communauté (Coworkcrèche, workingshare la Rochelle…).

• **Conciergerie :** pressing, cordonnerie, clefs, achats divers, etc. dans certains territoires il est intéressant de rationaliser les déplacements en regroupant les déplacements en ville ou en faisant du tiers lieux un point de réception de colis, paniers, etc… c'est aussi, tout simplement, une facilité offerte à des actifs afin de leur libérer du temps.

• **Événementiel :** organiser un hackathon, monter des débats avec des entrepreneurs ou des élus, faire venir un conférencier, susciter une fête de voisins, relayer le printemps citoyen, etc. Les tiers lieux sont de plus en plus souvent à l'initiative ou des relais d'évènements à dimension culturelle, politique, sociale, économique…

• **Formations proposées aux utilisateurs du tiers lieu :** l'apprentissage au sens large (de l'échange d'expérience à la formation classique) est constitutif des tiers lieux. Entre membres de la communauté ou à destination de publics extérieurs (personnes âgées, chômeurs, jeunes déscolarisés, artisans, etc..), des sessions sur le numérique, de nouvelles formes d'agriculture, les métiers des arts et spectacles, l'impression 3D, etc. sont monnaie courante dans les tiers lieux.



QUELQUES EXEMPLES MARQUANTS :

• L'exemple de La Colloc à Lorient :
« Lieux inspirants. Services flexibles. Communauté engagée .»
La Colloc c'est 1400 m² d'espaces de travail et de vie à Lorient (pour 65 professions différentes !). Selon La Colloc, près de 120 personnes s'y rendent tous les jours : des entreprises, des indépendants, des entrepreneurs, des habitants.

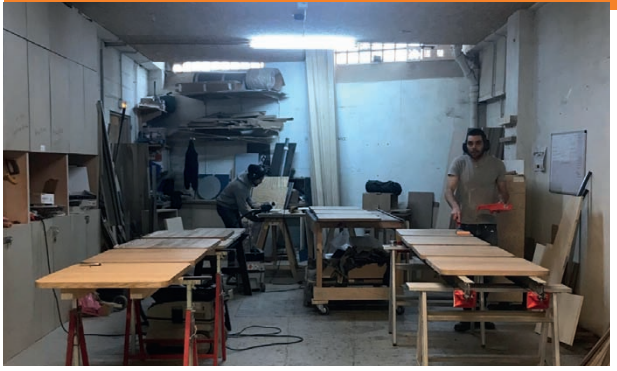
Les services du tiers lieu contribuent à l'animation de la communauté et au teambuilding : de l'accompagnement à l'organisation de séminaires, de journées de teambuilding pour des entreprises, des organisations ; un escape Game.

• ICI Montreuil a dispensé plus de 1000 heures de formations, essentiellement aux outils de fabrication numériques (découpeuse laser, CNC…), aux utilisateurs du tiers lieu.

• La Coroutine à Lille propose chaque lundi un mini-marché de légumes biologiques à ses coworkers et invite chaque midi les coworkers à se joindre à la « Cocotte », moment où les coworkers peuvent cuisiner et déjeuner ensemble.

• Now Coworking à Lille propose une salle de cinéma en libre accès à ses coworkers ainsi qu'une salle de sport et des défis sportifs communs pour les coworkers qui le souhaitent.

• Work&Co propose au sein de chacun de ses espaces de coworking des services de garde d'enfants (crèches) sont proposés.



Créer des évènements et recevoir du public : quel statut pour le tiers lieu ?

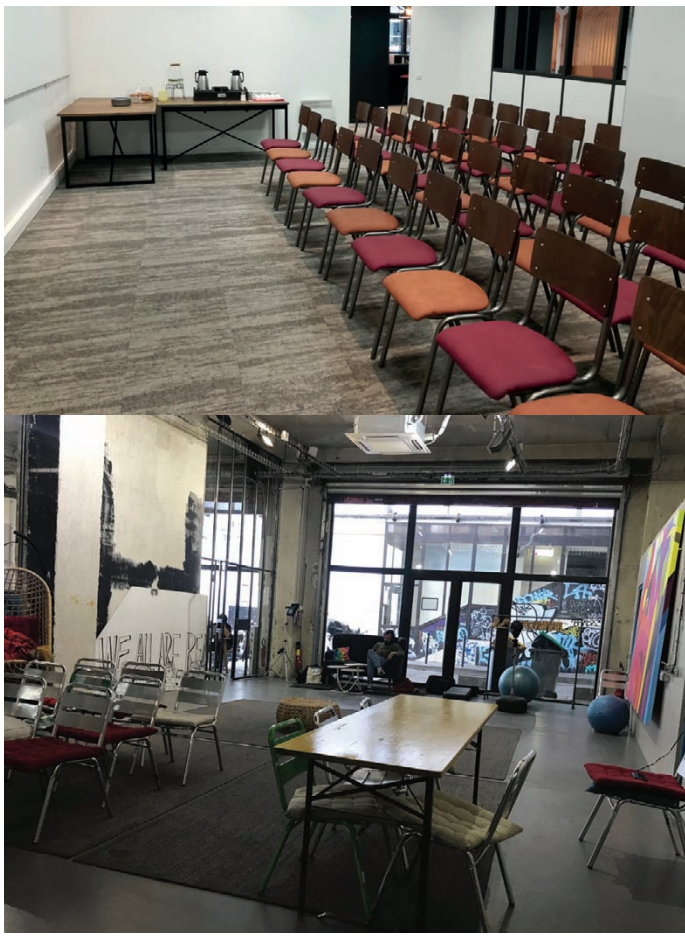
Comme nous l'avons mentionné, l'animation repose souvent sur la création d'évènements. C'est aussi une source de revenus non négligeables pour nombre de tiers lieux, certains orientés culture ou formation, qui en font même leur cœur d'activité. Les tiers lieux se situent souvent entre le café coworking – établissement recevant du public et répondant aux normes ERP – et le bureau classique – répondant au code du travail. Ce sont également des espaces où l'événementiel tient une place importante (pour fédérer la communauté, ouvrir le tiers lieu aux acteurs du territoire…), ce qui pose d'autres sujets en termes de réglementations et de normes.

> *« Il faut réussir à mettre en place une infrastructure. Cela passe, pour nous, par l'organisation régulière d'événements, tous les mois, ou encore par la mise en place d'outils de co-financement dédiés à de l'investissement collectif. »*
>
> **Simon Sarazin,** *membre du collectif des tiers lieux Hauts-de-France*

- Les normes en vigueur semblent peu adaptées aux tiers lieux et ne facilitent pas leur création : difficultés dans le reconditionnement des lieux, difficultés à trouver la classification qui correspond, normes contraignantes, instances de contrôles peu claires sur les exigences concernant les tiers lieux…

- Cela pose l'enjeu, à moyen terme, de parvenir à clarifier et à simplifier le cadre réglementaire pour les tiers lieux qui accueillent du public.

> *« Aujourd'hui les normes ne sont pas adaptées et la décision appartient à l'interprétation du pompier sécurité dont on dépend. Cette solution n'est pas viable car nous ne pouvons pas avoir l'avis du pompier AVANT la finalisation du projet et la prise à bail. Nous sommes donc obligés de prendre des risques considérables si le pompier ne valide pas la position défendue. Pire, un projet validé en phase conception par un pompier, peut être invalidé par un nouveau pompier qui a une autre lecture. »*
>
> *Témoignage d'un animateur de tiers lieu*



☑ Recommandation :

Lancer un chantier de simplification des normes pour les tiers lieux

L'importance des outils numériques

Les outils numériques ont un rôle essentiel pour faciliter l'action collective, l'apparition de situations de travail collaboratif, encourager les échanges, partager des ressources, informer sur la vie du lieu, la communauté. Ils permettent notamment de dépasser la communauté locale par une communauté virtuelle plus large. Ces outils peuvent aller de l'espace de discussion en ligne à la plateforme de partage de ressources en passant par un éventail d'autres fonctionnalités : gestion des incidents, réservation en ligne, réseau social, répartition des tâches…

- **Les outils jouent un double rôle d'aide à l'animation et à la gestion**

EXEMPLE DE LA PLATEFORME SOCIALCHANGE.EU :
un outil mutualisé dédié aux acteurs engagés

Parce que les organisations engagées dans des démarches sociétales ont besoin d'outils performants mais n'en ont souvent pas les moyens, la Social Change Platform rassemble les acteurs et les accompagne pour la création d'outils mutualisés. L'investissement partagé permet à ces organisations d'accéder à un outil de grande qualité. Socle pour le développement de nouveaux outils, la SCP est destinée à évoluer en fonction des besoins de ses membres.

Co-créé par Darwin, ETIC-Foncièrement Responsable, Ethical Property Nederland, Les Imaginations Fertiles, Le Phare en 2013, la plateforme est utilisée aujourd'hui également par le BeeoTop et les Voisines. Au total, une dizaine de tiers lieux représentant plus de 300 structures et 1500 membres utilisent quotidiennement la partie « intranet », avec un code d'accès. La communauté peut réserver des salles de réunion, des outils partagés (visioconf, téléconf, vidéoprojecteurs, des licences mutualisées (outils de sondage, de crm, de newsletter), déclarer et résoudre des incidents (toilettes bouchées, coupures d'électricité…), rappeler les calendriers des évènements, des formations, partager leurs news et bons plans, identifier leurs expertises pour partager les bonnes pratiques, recruter, etc !

C'est également un portail public destiné à promouvoir le travail des résidents et les métiers à impact positifs pour la société et l'environnement. Des infos filtrées de l'intranet apparaissent sur l'espace public. Chacun y pourra postuler pour un emploi durable, assister à un évènement, découvrir les initiatives citoyennes de son territoire, suivre l'actualité des membres de Social Change.

EXEMPLE DE LA PLATEFORME DE LA RUCHE

Le Village est une plateforme numérique créée par La Ruche pour faciliter l'animation de communauté et la mise en relation entre les coworkers du réseau. Montpellier, St-Nazaire, St-Germain-En-Laye...
Le réseau s'agrandit d'année en année constituant une communauté de plus de 500 acteurs du changement partout en France et dans tous les domaines de l'entrepreneuriat social.

Fonctionnalités :



Le Village est également un outil de gestion pour les équipes de La Ruche. Il permet de recueillir les informations nécessaires à la constitution du contrat des coworkers et permet de collecter de la data, intéressante pour la mesure d'impact de La Ruche.

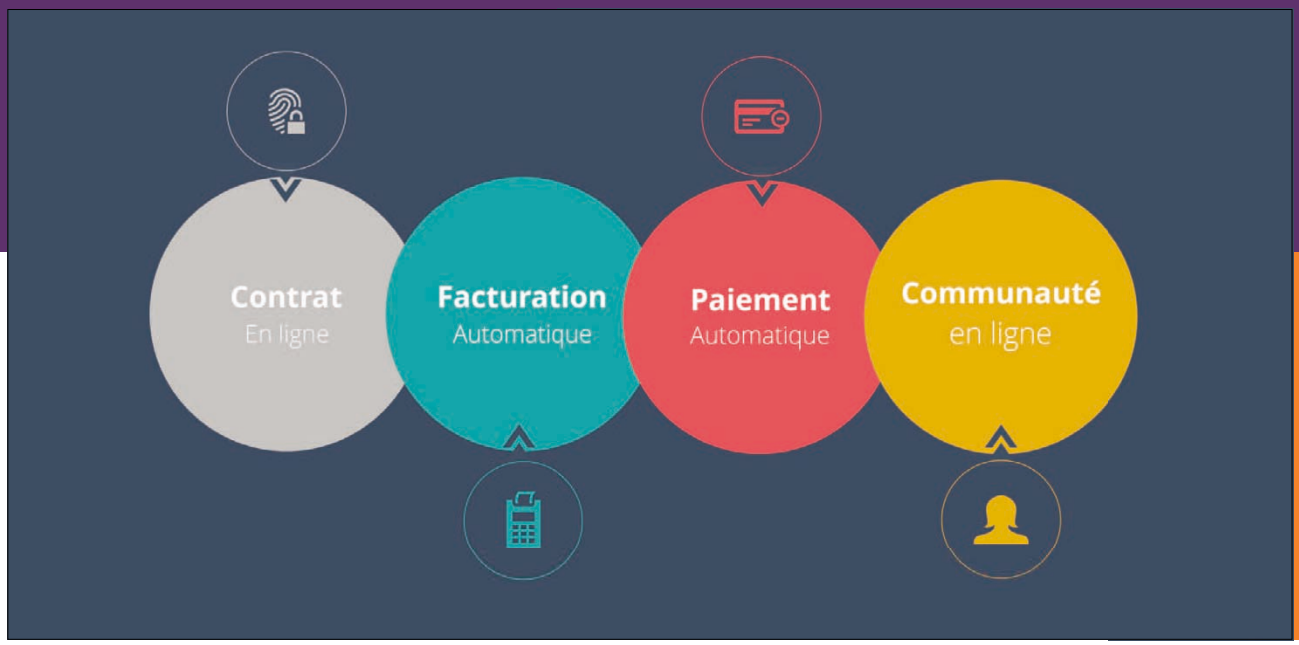
L'EXEMPLE DE BUREAUX À PARTAGER (BAP) :

LiNK, outil de gestion de l'administratif et d'animation de la communauté d'un espace de coworking

LiNK comprends 3 fonctionnalités principales :
- Fil d'actualité (partage de news, création d'événement pour un espace, etc.)

- Trombinoscope (connaitre les compétences et entreprises présentes dans un espace de travail partagé).

- Planning partagé de salles de réunion



L'entrepreneur, très concrètement, assure le pilotage du projet et l'animation de la communauté (avec le temps, ces deux composantes peuvent être portées par plusieurs personnes). Il assume fonctions multiples et variées, il possède un éventail de compétences qui lui permet de tenir cette position parfois complexe : « à la croisée des chemins entre le dirigeant, l'animateur territorial et le chargé de communication interne ».

Responsable de tiers lieu

B. LE RÔLE ESSENTIEL DES LEADERS

1) Le leader est d'abord un entrepreneur

L'émergence d'un tiers lieu est toujours portée par une dynamique de nature entrepreneuriale, qu'elle soit individuelle ou collective. Tout au long de la mission, nous avons rencontré des personnes enthousiastes, créatives, ne comptant pas leurs heures… engagées collectivement sur des projets utiles, porteurs d'engagement et de solutions, bref de véritables « entrepreneurs territoriaux » !

- **La conception et le pilotage d'un tiers lieu repose sur la mobilisation d'un ou plusieurs entrepreneurs.**

La notion d'entrepreneur renvoie avant tout à un tempérament, un état d'esprit, des capacités ; elle peut donc s'appliquer à un responsable associatif (plus rarement à un agent public de type intrapreneur).

> *« Il faut d'abord un noyau de gens motivés pour porter le projet au sein de la commune ou du village et il faut encourager l'intrapreneuriat, l'envie de monter des lieux ».*
>
> **Dominique Dhumeaux,** *maire de Fercé-sur-Sarthe*

L'entrepreneur peut être mû par divers objectifs et valeurs mais son projet est toujours animé par des convictions, souvent liées à un engagement professionnel : développer son activité, répondre à des besoins non-couverts sur le territoire, expérimenter de nouvelles formes de travail, réunir des acteurs du territoire autour d'un objectif commun, faire émerger des dynamiques d'innovation… [83]

L'entrepreneur a trois caractéristiques :

- **Il porte le projet, ses valeurs, sa vision, son développement ;**
- **Il prend des risques pour permettre l'existence du projet ;**
- **Il enrôle des acteurs et des partenaires dans le projet.**



> *« Le concierge se charge de vous faciliter la vie par de petits gestes simples mais efficaces. »*
>
> **Yohan Duriaux,** *Super Concierge, Co-fondateur de Movilab*

2) Les compétences pour faire vivre un tiers lieu

Souvent appelé « facilitateur » ou « concierge », celui qui porte et organise l'animation possède les compétences nécessaires pour faire vivre la dynamique de la communauté, la développer, en assurer la pérennité… Il s'appuie régulièrement sur la communauté pour faire vivre le tiers lieu, il encourage les utilisateurs à s'investir. Il n'a pas vocation à faire à la place de mais à veiller à ce que chacun s'approprie le lieu. Il joue un rôle essentiel, ses impulsions permettent de fluidifier les relations au sein du tiers lieu mais également entre le tiers lieu et son environnement (les partenaires, le tissu socio-économique ou associatif...).

Par ailleurs, comme nous l'évoquions précédemment, de nombreux acteurs insistent sur les qualités d'entrepreneur pour mettre en place un projet de tiers lieu : aller chercher les financements, trouver des partenaires, élaborer la stratégie de développement du projet, communiquer sur le projet, faire le lien avec l'écosystème économique du territoire, assurer la viabilité du projet… Autant de compétences entrepreneuriales qui sont indispensables à la réussite d'un tiers lieu.

> *« Il convient, en louant des espaces du tiers lieu, d'être attentif afin d'éviter la création de micro-communautés.*
> *Le 50 coworking refuse au-delà de 4 collaborateurs de la même structure, afin de ne pas générer une micro-communauté fermée sur elle-même. »*
>
> **Blandine Cain,** *Fondatrice du 50 Coworking à Méré (78)*

83) *Antoine Burret, Tiers lieux et plus si affinités, FYP Editions, 2015*

> *« Il est important d'insister sur les compétences nécessaires à la réussite d'un tiers lieu, de mettre à plat ses savoirs faire, afin de démystifier le rôle d'animateur et d'entrepreneur de tiers lieu ».*
> *Responsable de tiers lieu.*

« C'est grâce aux personnes en place qu'il est possible d'imaginer des partenariats multiples et une continuité dans le projet collectif. […] Les utilisateurs sont mieux accueillis et plus concentrés sur leurs propres projets sans avoir à se disperser ou s'improviser dans la gestion d'un collectif. »
Rapport Tiers Lieux à l'usage des collectivités

« Les liens ne se font pas naturellement. Chacun est concentré sur son projet et c'est au travers des animateurs du lieu que j'ai commencé à faire la connaissance des autres personnes. Le déclencheur a été d'avoir une relation plus personnelle avec les gestionnaires du lieu. Comme les animateurs connaissent tout le monde, cela passe par eux. »
Propos recueillis par Antoine Burret et Xavier Pierre [84]

« L'aménagement ouvert et la possibilité de circuler relativement librement ne suffisent pas à garantir de nouvelles rencontres, ni à susciter de véritables changements dans les relations entre salariés. Un accompagnement à une véritable politique managériale pour favoriser les échanges et les rencontres est nécessaire.
Conseil et recherche, 2017

Entre entrepreneur et animateur, ceux qui portent les tiers lieux jouent plusieurs rôles :

- Il organise les activités du lieu. Il donne une temporalité aux activités, monte des événements, réuni les utilisateurs, met en place des moments de rencontre.

- Il est le garant de la gouvernance. Il définit avec la communauté les règles de gouvernance du tiers lieu, de pilotage du projet, de fonctionnement du lieu et veille à leur respect.
- Il veille à l'ouverture du tiers lieu. Il est responsable du protocole d'accueil acculturant les nouveaux utilisateurs au fonctionnement du tiers lieu et précisant les règles à respecter.

- Il s'assure que le cadre soit favorable à la collaboration. Il veille au maintien de la confiance et de la bienveillance au sein de la communauté.

- Il apporte des services, une valeur ajoutée à la communauté. Il est en veille sur les sujets, les démarches susceptibles d'intéresser la communauté. Il répond aux besoins des utilisateurs.

- Il joue le rôle d'intermédiaire entre le tiers lieu - la communauté - et l'environnement - le territoire. Il fait le lien avec le territoire avec les différents acteurs et écosystèmes mais également avec les autres tiers lieux.

- Il gère les outils, services et méthodes d'animation. Il active ainsi ce processus propre au tiers lieu qui permet la rencontre, l'échange et la collaboration entre des personnes venues de milieux très différents.

En conclusion, nous assistons à l'apparition de nouveaux métiers, métiers qui réunissent des compétences d'animation du tissu social et économique au service du territoire mais également des compétences entrepreneuriales de portage, de mise en dynamique et de développement d'un projet. Ces métiers sont en émergence et il devient stratégique d'en accompagner la visibilité et d'en faciliter la formation.

> *« Il faut sortir maintenant de la description du « mouton à 5 pattes » qu'on nous demande toujours d'être. Il faut se professionnaliser, déléguer, hiérarchiser les tâches, sinon on s'épuise ».*
> *Responsable de tiers lieu.*

☑ Recommandation :

Professionnaliser le métier d'animateur de tiers lieux

84) Pierre, Xavier, et Antoine Burret. « Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? », Entreprendre & Innover, vol. 23, no. 4, 2014, pp. 20-30.

C. L'ANCRAGE TERRITORIAL

La variété des tiers lieux est infinie, portée par une grande diversité d'acteurs, de visions, de valeurs... et de territoires. En effet, chaque tiers lieu fonde son offre de service, son projet, sur les besoins et les aspirations du territoire dans lequel il s'inscrit. Cette notion d'ancrage territorial fait partie intégrante de l'ADN des tiers lieux, elle caractérise les tiers lieux tout autant qu'elle en est une condition de réussite.

A bien des égards, de manière très schématique, la taille des lieux est déterminée par le territoire de référence, son dynamisme, ses caractéristiques, ses potentialités, etc. Trois modèles type de tiers lieux peuvent être distingués (cf. tableau ci-dessous). Ils portent chacun des rôles territoriaux assez différenciés. Lors de notre mission, il ne nous a pas été donné de visiter ou prendre connaissance d'un tiers lieu de grande taille hors métropole.



Petits tiers lieux	Tiers lieux de taille intermédiaire	Tiers lieux de grande taille
Moins de 100m² Entre 30 000 € et 50 000 € de chiffre d'affaires	De 300 à 500m² Entre 100 000 € et 400 000 € de chiffre d'affaires	Plus de 1500m² Entre 400 000 € et 1 000 000 € de chiffre d'affaires

1) L'ANCRAGE DE PROXIMITÉ, LE RÔLE DES « PETITS TIERS LIEUX »

De nombreux tiers lieux, en particulier en zone rurale, sont évidemment de taille modeste. Ce sont des espaces qui ne cherchent pas nécessairement à proposer une multitude de services, leur objectif est avant tout d'offrir un espace de collaboration à leur communauté ainsi qu'à quelques acteurs de leur territoire. Leur ancrage local repose sur des liens forts entre quelques personnes, un ou deux projets communs, un attachement fort au territoire.

Ces lieux peuvent jouer un rôle essentiel pour des acteurs du territoire en recherche d'espace, et d'interlocuteurs, pour développer leurs activités : indépendants, entrepreneurs, associations… L'interlocuteur institutionnel naturel de ces tiers lieux est la commune, de plus en plus souvent la communauté de communes.

C'est le rôle d'animation de proximité de ces espaces et de maintien de l'emploi sur place qui justifie le soutien de la collectivité à ces petits tiers lieux. Ils ont en effet un impact important en termes de maintien du lien social sur le territoire. A cet égard, ces tiers lieux font parfois office de bistrot de village, de café wifi, de services de conciergerie (pressing, cordonnerie…), d'épicerie partagée, de télécentre (relais d'entreprises).

> *« La ruralité de la Creuse est un atout. Dans certaines communes en perdition, les tiers lieux sont une solution pour recréer le lien social et permettre le retour d'une hyper-proximité. La Creuse est une terre de résistance à la hiérarchie et le principe pair-à-pair des tiers lieux est totalement fidèle à l'esprit creusois.*
> *Les tiers lieux creusois sont souvent créés dans une perspective de revitalisation des centre-bourgs, de rééquilibrage territorial ou de lien intergénérationnel».*
> *Raphaël Besson* [85]

85) La régénération des territoires ruraux par les tiers lieux. Le cas des Tiers Lieux Creusois. Raphaël Besson. Urbanews 18/09/2017.

●●● Plusieurs réseaux ruraux se sont d'ailleurs emparés de la thématique « tiers lieu » en ce sens, les mobilisant pour renouveler une offre d'éducation populaire en milieu.

> *« Il est nécessaire d'étendre la dynamique afférente à ces espaces sur l'ensemble du territoire, et plus particulièrement en milieu rural qui, aujourd'hui plus que jamais, compte tenu des avancées induites par le développement du numérique, a un besoin impérieux d'être valorisé et de disposer de leviers à fort potentiel attractif ».*
>
> **Louis-Jean de Nicolay,**
> *sénateur de la Sarthe*

Ces tiers lieux ont un rôle absolument déterminant de maintien de l'activité dans les territoires ou de préparation à son retour. Maillés, en proximité, ils représentent une force d'animation non négligeable. Ils assurent aussi une sorte de substrat tout à fait favorable à l'accueil de projet plus ambitieux. A n'en point douter, ils constituent un élément clef du dispositif national de soutien que l'on doit concevoir en faveur des tiers lieux.

Leur modèle économique est simple : leurs revenus, qui se résument souvent aux loyers payés par les membres de la communauté, doivent leur permettre de couvrir les charges d'occupation et de gestion du lieu afin de pouvoir assurer aux membres de la communauté la pérennité du tiers lieu. L'animation y est souvent bénévole et répartie entre fondateur(s) et membres de la communauté. Le crowfunding peut être une forme de financement agile et inclusive pour ce type de tiers lieux.





L'État, dans une logique de soutien de l'innovation dans des territoires peu dense, doit soutenir au titre de l'innovation socio-économique, ces tiers lieux de proximité. C'est un enjeu d'équité territoriale dont la responsabilité lui revient. Concrètement, un fonds de dotation national, pour faire de l'amorçage, pourrait financer la création de petits tiers lieux, en privilégiant :

- **les territoires fragiles ;**
- **la complémentarité et la mutualisation entre les territoires (pour éviter les inutiles concurrences entre communes et EPCI) ;**
- **les tiers lieux mobilisant des acteurs privés (associations et entreprises)**
- **portant un projet bien préparé (étude de faisabilité…).**

Ce fonds d'amorçage, avec une gouvernance mixte (publique-privée) serait notamment une manière souple de mobilisation de grandes entreprises et de l'État en faveur de l'innovation locale, sociale ou technologique.

- Les territoires portent des milliers d'initiatives dont plusieurs centaines pourraient changer d'échelle.

- Pour favoriser ce terreau d'innovation, un fonds de dotation dédié aux tiers lieux serait bien plus structurant que du financement au coup par coup à des milliers de petits projets.

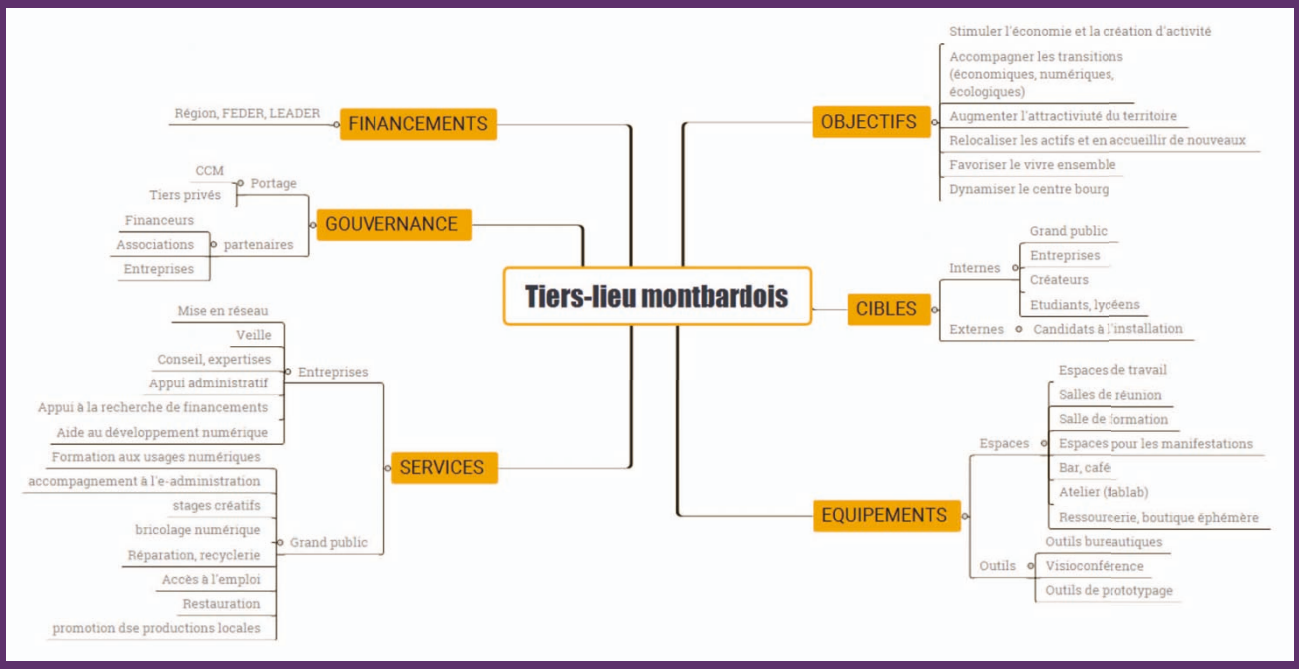
- Nous pensons que les tiers lieux sont appelés à devenir ainsi de véritables incubateurs d'innovation.

À TITRE D'EXEMPLE, LA PRÉPARATION D'UN TIERS LIEU À MONTBARD.

Un projet de tiers lieu pour stimuler la création d'activité dans un territoire peu dense et plutôt rural : l'exemple de la communauté de communes du Montbardois

Dans le cadre de l'opération de revitalisation « Montbard, Pôle de Territoire 2016-2022 », la Communauté de Communes (CC) du Montbardois a souhaité s'engager dans une réflexion sur l'opportunité et la faisabilité de la création d'un tiers lieu dédié au numérique sur le territoire Montbardois. Un projet qui intervient dans un territoire peu dense et plutôt rural : la CC du Montbardois est constituée de 11 000 habitants avec une ville-centre de 5 300 habitants et 32 communes de moins de 1 000 habitants.

La CC du Montbardois a fait appel au cabinet d'études indépendant OCALIA, spécialisé dans le développement des tiers lieux et du numérique sur les territoires ruraux, afin de réaliser une étude d'opportunité et de faisabilité. Le 15 mars 2018, OCALIA a remis aux membres du comité de suivi les résultats de l'étude d'opportunité, résumé par un portrait-robot du potentiel tiers lieu montbardois :



Il en résulte qu'un tiers lieu à vocation purement économique ne soit pas un modèle suffisamment pertinent pour le territoire (faible présence d'indépendants utilisateurs de ce type d'espace sur le territoire et potentiel limité de télétravailleurs). OCALIA considère qu'un tel projet est une opportunité à plusieurs titres :
- Pour le développement économique du territoire : animation économique du territoire ; développement numérique des entreprises ; attractivité du territoire...
- Au service des habitants du territoire : accompagner les nouveaux usages numériques ; mutualiser les moyens des associations ; outiller les initiatives citoyennes ; revitaliser le centre-bourg et accroître l'attractivité du territoire.

Sur les conseils d'OCALIA, les élus communautaires souhaitent donc faire de cet espace un « lieu totem » incarnant la volonté politique et la stratégie communautaire de développement territorial, permettant de donner de la visibilité au Montbardois et plus généralement à la Haute-Côte-d'Or.

●●● Par ailleurs, en milieu rural, les lieux de proximité ne sont parfois pas suffisants pour toucher des populations vivant dans des territoires très reculés. Aussi, à l'instar de la logique du « dernier kilomètre » [86], il est nécessaire de développer des moyens pour que ces nouvelles activités et liens sociaux parviennent jusqu'aux derniers habitants.

Des tiers lieux se réinventent pour répondre à cette problématique à l'image du Camion Numérique, un fablab mobile qui part à la rencontre des créateurs et bidouilleurs les plus isolés. Le camion numérique est une émanation du projet de tiers lieux, fixe cette fois, à Carpentras, La Gare Numérique, qui devrait ouvrir ces portes en 2019. Les objectifs du Camion Numérique : enseigner l'utilisation des machines à commande numérique (imprimante 3D, découpe laser, scanner 3D, découpe vinyle, programmation, électronique, capteurs...) et accompagner par du personnel (fabmanager) et surtout par une communauté d'appui (industriels, CFA, pépinière, accélérateur).

Un exemple, les cafés 2.0 : Jusqu'au 1er septembre 2018, un appel à projets est lancé à destination des communes ou groupements de communes n'ayant plus qu'un seul café sur leur territoire. Objectif : endiguer la chute des petits bistrots dans les villages. De 200.000 cafés dans les années 1960, l'Hexagone est passé à moins de 28.000 aujourd'hui. Et c'est dans les villages que les petits cafés, qui bien souvent n'ont pas su évoluer et pâtissent de la tertiarisation de la société, sont le plus à la peine. Pour endiguer cette chute, France Boissons, filiale de distribution du groupe néerlandais Heineken, organise l'opération Mon Café 2.0, sous l'impulsion du député du Vaucluse Jean-François Cesarini (LaREM), ancien restaurateur et corapporteur de la mission d'information sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires. Jusqu'au 1er septembre, un appel à projets est lancé.
Avec le patron du débit de boissons, les communes devront présenter une initiative favorisant le lien social tout en intégrant une offre numérique accessible gratuitement. «Le numérique n'est pas une menace, mais une opportunité. Il peut permettre à des communes d'avoir accès à des produits et services qu'on n'y trouve plus. Quoi de plus naturel que cela passe par le café, point d'ancrage d'un village», souligne Loïc Latour, président de France Boissons. Une dotation de 5000 euros sera versée à la commune qui présentera le projet le plus innovant ainsi qu'un mécénat de compétences proposé par la Fruitière numérique, tiers lieu implanté dans un des plus beaux villages de France, à Lourmarin.

86) Le dernier kilomètre est une expression désignant l'ensemble des agents, opérations et équipements associés et mis en œuvre dans les derniers segments de la chaine de distribution finale des biens ou services.

☑ Recommandation :

Adosser le mouvement à un fonds d'amorçage pour lancer le dispositif d'accélération avec 15 millions pour le fonds de soutien à l'innovation des acteurs territoriaux



☑ Recommandation :

Encourager la création de fonds de dotation régionaux dédiés aux tiers lieux

2) DES TIERS LIEUX PLUS GRANDS, ANIMATEURS DU TERRITOIRE

L'accroissement de la taille d'un tiers lieu entraîne assez mécaniquement un potentiel de développement supérieur. Ces lieux occupent un rôle pivot dans l'écosystème local. Ils possèdent une communauté de professionnels plus nourrie, susceptible de développer des collaborations croisées. Adaptés à la créativité et à l'accueil d'un plus large public (y compris dans une dimension évènementielle), ils peuvent héberger une communauté élarigie et composer avec divers partenariats institutionnels ou économiques.

Les grands tiers lieux ont donc des modèles économiques plus complexes. Ils hybrident divers espaces, diverses activités. Leurs sources de revenus, principales et complémentaires, sont de six types :

- **La location habituelle d'espaces de travail partagés ;**
- **Les services : ces tiers lieux offrent une diversité de services qui peuvent aller de la simple animation des différentes activités présentes dans le lieu à l'accompagnement, au développement de formations, à la gestion d'activités en prendre ;**
- **La location d'espaces : ces tiers lieux louent des espaces entiers ayant vocation à générer de l'activité (restauration, commerce…)**

L'EXEMPLE DE LA FRUITIÈRE NUMÉRIQUE

« Le premier vrai grand fablab en territoire rural au milieu d'un espace numérique multi-usages de 1100 m² avec 1900 m² de plateforme aménageable au gré des événements. Imprimantes 3D et fraiseuses numériques d'un côté, coworking et galerie d'art numérique de l'autre. À noter aussi, une salle de conférences entièrement connectée et numérisée : la Fruitière numérique, c'est son nom, est installée dans l'ancienne coopérative agricole en plein cœur du village. Le moins que l'on puisse dire est que les élus municipaux de Lourmarin, unanimes pour voter chaque euro dépensé dans le projet, sont très volontaristes et tiennent à leur idée numérique. Pour eux, c'est du développement local, pour Lourmarin comme pour les communes proches du sud du Luberon, de Lauris à Cucuron. » [87]

87) « Un fablab en Provence, moteur du développement local », Article de La Tribune du 22/04/2015. Pour plus d'informations : http://www.lafruitierenumerique.com/







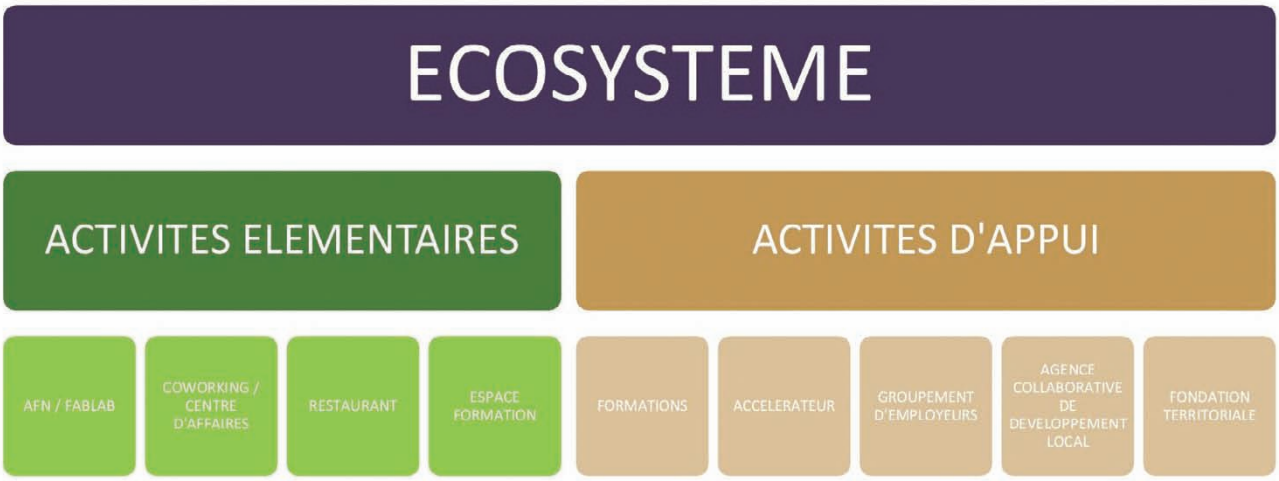
- **L'accueil de permanences ouvertes au public pour des services publics (plus rarement pour des entreprises) ;**
- **Les évènements d'entreprises et les évènements culturels ;**
- **Subvention publique, en provenance principalement des EPCI et des fonds européens (FEDER).**

L'importance de ces sources de revenu est très différente d'un projet à l'autre : certains tiers lieux font le choix d'offrir un grand nombre de services et d'activités par eux-mêmes et ainsi de gérer une grande partie des espaces ; d'autres font le choix de l'hybridation via des partenariats et de la location d'espaces.

La Gare Numérique - Un projet porté et accompagné par La communauté d'agglomération Ventoux-Comtat Venaissin

La communauté d'agglomération Ventoux-Comtat Venaissin (CoVe) regroupe 25 communes et 70 139 habitants. La collectivité a profité de la réhabilitation de l'ancienne gare « voyageurs » de Carpentras pour lancer un projet de tiers lieu sur le territoire, visant à constituer et animer un écosystème numérique lié aux entreprises. Un projet en construction et qui devrait voir le jour d'ici 2019.

●●● Plusieurs fonctions seront développées dans ce tiers lieu :



L'intégralité de l'écosystème n'est pas à créer dans l'ancienne gare. Les activités élémentaires seront constituantes pour le tiers lieu et permettront les rencontres, les synergies et le bon fonctionnement global du tiers lieu. En revanche les activités d'appui n'auront pas vocation à être in situ et pourront être portées par des partenaires.

La Gare Numérique sera pour le territoire un lieu « totem » permettant les rencontres, la créativité, l'innovation et le partage de savoirs. Le numérique sera le fer de lance et il doit être pris dans son essence et sa nouvelle manière de « faire ». L'éthique du lieu devra être donnée par un portage commun (structure coopérative) ou une charte pour harmoniser les intérêts. Elle s'inspirera de l'éthique hacker / makers chère aux FABLAB et de son principe « d'open source », transposable à plusieurs domaines, autres que l'informatique. La collectivité territoriale a joué un rôle primordial du fait de sa connaissance du territoire, de son réseau, néanmoins elle a fait le choix de mettre en place une gouvernance s'inscrivant dans une démarche ascendante. Elle insiste sur le fait que le développement d'un tel projet nécessite un soutien de la sphère publique, notamment pour l'investissement et l'amorçage.

Qu'ils gèrent les activités ou qu'ils s'appuient sur des partenariats, ces tiers lieux contribuent activement au dynamisme du territoire. Ils génèrent du flux, de l'activité et participent au développement économique local. La mobilisation et l'animation des acteurs du territoire fait partie intégrante de leur fonctionnement.

Les friches, les grands bâtiments industriels, commerciaux ou patrimoniaux constituent, pour ce type de projets, de vrais atouts. Néanmoins des tiers lieux d'une telle taille représentent un coût élevé, en particulier sur le plan immobilier. C'est ici que les collectivités ont un rôle tout à fait déterminant à jouer dans l'essor et la consolidation des tiers lieux : détentrice d'un patrimoine immobilier et de leviers de financement, elles possèdent une capacité de soutien considérable.

Au-delà de ce rôle, on observe une implication plus innovante des collectivités consistant à susciter de manière agile, en s'appuyant sur des entrepreneurs, des tiers lieux. Au terme de notre mission, nous pensons que ce rôle est appelé à se développer. On a ainsi pu constater que les collectivités étaient des parties prenantes importantes dans la plupart ces projets de plus grande envergure, notamment parce qu'elles y voient un moyen de dynamiser leur territoire, d'ancrer les nouvelles dynamiques économiques, notamment liées au numérique.

L'échelon le plus approprié et le plus concerné par ce type de projet semble être l'échelon intercommunal. Dépassant l'échelle de la seule commune et envisageant naturellement, de par leur structure, les coopérations territoriales, les intercommunalités (Communautés d'Agglomération, Communautés de Communes…) ont une échelle et une gouvernance adaptées à des projets de tiers lieux ayant pour objectif d'animer le territoire, au service des différentes communes de l'intercommunalité. De plus, la compétence développement économique des intercommunalités en fait un acteur moteur pour le développement des tiers lieux, projets qui représentent de véritables opportunités d'animation et de dynamisme économique pour le territoire.







IV. TIERS LIEUX « HACKTIVATEURS » DES TERRITOIRES : QUELS IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES ?

La question de l'impact territorial des tiers lieux est complexe et délicate. Phénomène récent, nous manquons de recul, de métriques, d'outils de compréhension… Le discours militant est encore prégnant, la variété des tiers lieux, de leur organisation et de leurs finalités, empêche toute modélisation… Et cet impact est très largement déterminé par le territoire lui-même (son dynamisme, son histoire, ses acteurs…).

Les impacts territoriaux des tiers lieux sont multiples, déterminés tant par les objectifs et le dynamisme des communautés que les spécificités des territoires où ils se situent. Ces impacts ne sont pas, bien évidemment, que socio-économiques ou environnementaux. Les tiers lieux ont un puissant effet social sur leur territoire.

Nous avons souhaité nous focaliser sur la question de l'impact économique des tiers lieux pour 3 raisons :

- Six mois de fréquentation intensive des tiers lieux, des collectivités et des entreprises nous ont convaincus du fait que les tiers lieux créent de la valeur et contribuent au retour de l'activité dans les territoires fragiles.

- Les tiers lieux, dans leur ensemble, doivent encore convaincre et nous sommes persuadés que la mise en avant de résultats très concrets est la meilleure des communications.

- Les tiers lieux permettent de tisser de nouvelles relations sociales, d'appréhender différemment le travail et l'apprentissage. Ils contribuent ce faisant à plus d'égalité et donc de démocratie. Cette valeur n'aura d'effet sur les territoires et leurs habitants que si les tiers lieux existent de manière pérenne et autonome. C'est pourquoi il était nécessaire de comprendre et de porter à la connaissance les modèles et les impacts économiques des tiers lieux.

A. IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES

Le développement des tiers lieux est encore récent et on ne trouve que peu d'études approfondies sur leurs impacts, économiques notamment. Il existe cependant de nombreux témoignages et récits. Dans leur immense majorité, ces retours d'expérience, qu'ils proviennent d'entrepreneurs, d'observateurs, d'acteurs publics ou d'associations, montrent que les tiers lieux sont créateurs de valeur économique.

Les tiers lieux sont des lieux de rencontres. Ils facilitent la mise en réseau, l'échange d'idées et de compétences, les interactions et la collaboration. Ces collaborations sont aujourd'hui bien identifiées comme génératrice de valeurs pour les utilisateurs mais également au-delà : innovations collaboratives, création de services, de solutions, d'outils à forte valeur ajoutée…

« Catalyseurs de rencontres et de collaboration ouverte, les tiers lieux peuvent donc jouer un rôle clé dans les processus d'innovation collaborative. Pourtant la part apportée par le tiers lieu dans la création de valeur économique est impossible à quantifier car cette valeur n'apparaît ni de manière directe et linéaire ni prédictible. C'est grâce à cette diversité interactive de la communauté que l'on verra apparaître de l'innovation ascendante qui pourra donner lieu à l'amélioration de produits et de services, la création de choses entièrement nouvelles qui pourront ensuite éventuellement générer une valeur économique. Ainsi un tiers lieu vivant pourra dynamiser l'économie autour de lui, mais il lui sera très difficile de déterminer précisément la valeur apportée dans le processus d'innovation collaborative. L'invention de modèles économiques pour les tiers lieux est donc compliquée car si la valeur qu'ils apportent est réelle, elle est difficile à rendre visible et à monétiser [88.] »

Un tiers lieu ne peut donc pas être évalué de manière univoque. Plusieurs séries d'impacts peuvent être mobilisées, certaines se prêtant plus ou moins à une objectivation précise. Ce point renvoie au débat plus général, maintenant bien documenté, sur les conditions d'évaluation de la valeur des tiers lieux. Pour y répondre, **5 angles ont été privilégiés :**

- **Le développement de l'activité des utilisateurs ;**
- **L'incubation de nouvelles activités ;**
- **L'accompagnement au retour à l'emploi ;**
- **Les retombées économiques pour le territoire ;**
- **La relocalisation de la production.**

88) Lilian Ricaud, Tiers lieux : communauté, innovation et génération de valeur, 05/01/2017.
http://www.lilianricaud.com/travail-en-reseau/tiers-lieux-communaute-innovation-generation-de-valeur/

1) Le développement de l'activité des utilisateurs

L'ensemble des acteurs des tiers lieux affirment qu'intégrer une communauté d'acteurs d'horizons différents permet de développer son activité et son chiffre d'affaires. Plusieurs effets peuvent être distingués :

● **Le réseautage** : les utilisateurs des tiers lieux sont majoritairement des personnes qui développent, ou cherchent à développer, une activité. Ils viennent dans les tiers lieux pour y trouver un lieu de travail mais aussi un espace où ils pourront faire des rencontres leur permettant de développer leurs activités.

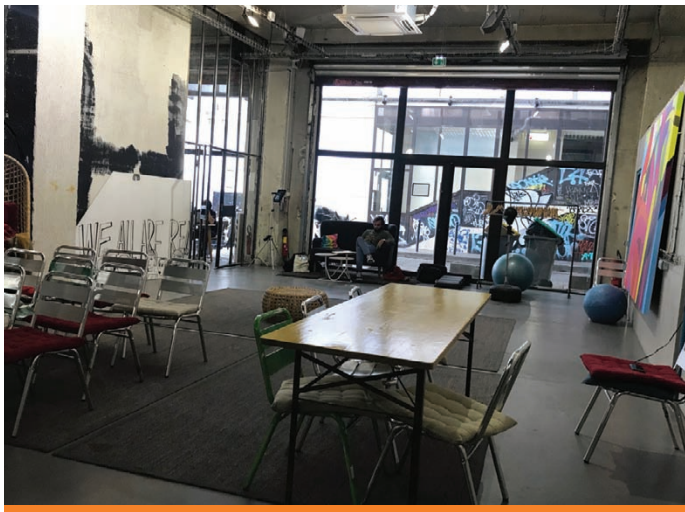
● **Les opportunités business** entre coworkers : ce sont les rencontres entre des savoir-faire et des profils parfois très hétérogènes qui font la richesse des tiers lieux. Cette mixité constitue une ressource pour l'occupant qui peut ainsi s'appuyer sur les compétences d'autres personnes ou mettre à profit les siennes. Un coworker peut ainsi vendre un service ou réaliser une mission pour un autre coworker.

● **Les collaborations** pour monter un projet commun : les grands opérateurs du coworking en font un argument commercial : Wework annonce ainsi que 70 % de ses membres ont déjà mis à profit l'écosystème d'entreprises présentes pour monter des opérations commerciales.

● **Les services et outils mutualisés :** de nombreux tiers lieux mettent à disposition des ressources et des services partagés. Cette mutualisation permet aux coworkers de bénéficier de services et outils auxquels ils n'auraient pas accès autrement, ou à un coût bien plus élevé. Dans les tiers lieux, les coworkers peuvent trouver des formations, de l'accompagnement mais également des outils numériques et des machines-outils pour développer leurs activités.

● **La confrontation à une communauté de pairs et l'intelligence collective :** l'ensemble de compétences disponibles et l'intelligence collective à l'œuvre dans les tiers lieux favorisent la créativité et l'innovation des coworkers, participant ainsi à modifier leurs activités. Les coworkers pouvant bénéficier de compétences numériques d'autres coworkers et des outils à disposition pour réaliser des prototypes ou encore pour numériser une partie de leur activité.

Dans ce cadre-là, des tiers lieux essaient de chiffrer ce qu'ils apportent aux résidents. Ces chiffres relèvent avant tout de l'observation que les gestionnaires sont susceptibles de faire de tiers lieux et d'enquêtes auprès de leurs occupants. Le mouvement des tiers lieux, initialement né d'un élan spontané, est en effet encore en phase d'institutionnalisation. Cet état de fait rend difficile une évaluation quantitative statistiquement fiable.



Exemples du développement de l'activité des coworkers dans 3 tiers lieux :

La Ruche

La Ruche a réalisé en 2017 une enquête auprès de l'ensemble de ses coworkers qui permet notamment de faire ressortir trois données intéressantes :

● 81% des coworkers interrogés estiment que le fait d'être hébergé à La Ruche a facilité leur mise en réseau avec l'écosystème local ;

● 71% des coworkers estiment que La Ruche a contribué au développement économique de leur activité ;

● 77% des coworkers de La Ruche se sentent davantage en confiance dans leur activité car ils se sentent soutenus dans leurs projets et bénéficient des retours d'expérience des autres coworkers.

Make ICI – ICI Montreuil

ICI Montreuil insiste sur la diversité des profils dans sa communauté : 1/3 artisans, 1/3 de métiers d'art et design, 1/3 de métiers technologiques. Depuis 2012, 600 professionnels (artisans, micro-entrepreneurs, SASU, professions libérales, entrepreneurs) ont pu développer leur activité dans les différents lieux de Make ICI. Aujourd'hui, 120 professionnels travaillent au sein d'ICI Montreuil qui représentent ensembles plus de 62 savoir-faire en lien avec l'artisanat, l'art, le design ou encore les nouvelles technologies.

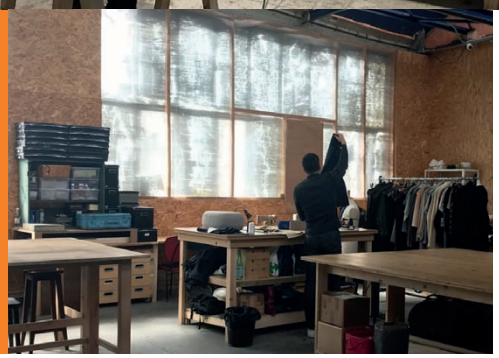
Depuis sa création, ICI Montreuil estime à plus de 1,5 million d'euros le chiffre d'affaires produit par des collaborations. Le tiers lieu permet à la fois la réalisation à plusieurs de projets que les résidents n'auraient pas pu traiter seuls en microentreprise et la mise en relation avec l'écosystème économique pour la réalisation de projets de création sur-mesure ou encore de prototypage pour de grandes entreprises.

Le 50 Coworking à Méré (Yvelines) [89]

- « Le gros écueil des réseaux professionnels est de s'y consacrer d'une manière disproportionnée à ce qu'ils rapporteront. Il est donc important de bien les choisir et de définir, puis de respecter, ses priorités et ses objectifs, en tenant compte de leur coût, du temps induit et de la profondeur de la relation, autrement dit, du niveau de confiance que vous pouvez prétendre y construire. Dans un espace de coworking, vous payez pour un hébergement : c'est plutôt moins cher qu'un bureau classique si vous intégrez tous les coûts cachés (charges, abonnements, impôts, consommables, ménage…), et vous avez deux bonus gratuits de premier ordre : la convivialité et le réseau ! Ensuite, vous mutualisez le temps passé à votre bureau et celui passé à réseauter : zéro temps supplémentaire ! Enfin, c'est une évidence, mais il est bon de rappeler qu'une relation de confiance se construit au quotidien : alors forcément, partager les mêmes bureaux que vos futurs clients, partenaires, prestataires… ça permet d'apprendre à les apprécier vraiment pour ce qu'ils sont avant de vous engager dans une relation professionnelle avec eux. Et c'est ensuite le luxe suprême que de travailler dans des locaux partagés ! »







- « Un espace de coworking, c'est aussi le moyen d'accéder à des services que vous n'auriez pas pu obtenir à l'extérieur : Florence Zalucki, Votre assistante préférée, propose déjà à quatre entreprises du 50 Coworking ses prestations d'assistance administrative. De la même manière, Claudine Grin, photographe, a donné l'opportunité à une vingtaine de coworkers de repartir avec un portrait très pro, pour un budget très Co. Et tout cela, sur place, évidemment… »

Les synergies au sein du 50 coworking :

- « Des missions pour des coworkers, par d'autres coworkers »

« Très vite challengé sur le sujet à son arrivée dans l'espace, Romain, qui réalise des diagnostics énergétiques pour des bâtiments tertiaires avec son entreprise Envi'Energie Conseils, s'est finalement décidé à travailler à la création de son site web avec l'Agence Penrose et Elsa Lecoq. Bertrand Pinon, coworker nomade, a commencé par proposer des ateliers collectifs de co-développement au 50 Coworking. Suite aux premiers ateliers, il a déniché deux coachés individuels au sein de l'espace. »

89) *Témoignage de Blandine Cain, Fondatrice du 50 coworking*

••• 2) L'incubation de nouvelles activités

Partout, les tiers lieux sont décrits comme des lieux contribuant à l'émergence de nouvelles activités. Lieux d'innovation ouverte, de collaborations, de créativité, ils permettent la naissance de nouveaux produits, services et activités. **Movilab, dans son manifeste pour les tiers lieux, fait de l'incubation un élément incontournable des tiers lieux et distingue 3 types d'incubations dans un tiers lieu :**

- **spontané : les bénéficiaires ont accès à toutes les ressources partagées et services mutualisés mais se débrouillent seuls dans l'écosystème (coworking)**
- **accompagné : les bénéficiaires bénéficient de séances particulières avec un facilitateur (coach, formateur, animateur, expert...)**
- **incubé : les bénéficiaires sont contractuellement suivis tout au long du projet par un référent (concierge)**

Les tiers lieux sont donc bien des espaces propices au développement de nouvelles activités. Les porteurs de projets y trouvent des services (accompagnement, outils, formations, coaching…) et un environnement dynamique favorables à la créativité. **Leur cadre permet de faire surgir de nouvelles idées par le prototypage et l'expérimentation.** Pour favoriser la création d'activités nouvelles, les tiers lieux s'appuient sur différents leviers :

- L'écosystème des makers au sein du tiers lieu : par exemple par l'intermédiaire de rencontres entre des chercheurs et des makers afin d'élaborer de nouvelles solutions. C'est le cas de la Fruitière numérique à Lourmarin dans le Vaucluse, où la rencontre entre des chercheurs du Cirad et des makers du tiers lieu a permis de mettre au point une solution pour répondre au problème des destructions de plantations par les éléphants au Gabon [90].

- Les outils mutualisés et l'environnement favorable à la création au sein du tiers lieu : machine-outils, prototypes, expérimentations…

- L'accompagnement des porteurs de projet et un environnement favorable à l'entrepreneuriat : services d'accompagnement au sein du tiers lieu, services de formation et de coaching, écosystème d'entrepreneurs…

90) Elephant Box, des balles de ping-pong au piment pour éduquer les éléphants.
http://www.makery.info/2016/01/22/elephant-box-des-balles-de-ping-pong-au-piment-pour-eduquer-les-elephants/

Quelques illustrations de l'incubation de nouvelles activités :

Starter, le programme d'incubation de La Machinerie à Amiens

Starter est un programme accompagnant à la création d'entreprise qui s'adresse à des projets d'innovations sociales ou à des projets qui s'appuient sur la fabrication numérique. Les porteurs de projet disposent de trois mois (renouvelables) d'immersion afin de développer leur idée via l'expérimentation et le prototypage. Le programme consiste à orienter chaque porteur de projet vers l'activité ou le service dont il a besoin en fonction de son profil, de son projet et de son ambition. Il offre un accès à plusieurs ressources :

- Un suivi individualisé des porteurs de projet ;
- Des formations sur les différentes dimensions de l'entrepreneuriat, sur l'innovation sociale et sur l'ESS ;
- L'appui des porteurs dans la constitution de leur réseau professionnel ;
- L'aide à la recherche de financements ;
- La mise à disposition d'un bureau au sein de l'espace de co-working ;
- L'accès à l'espace du FabLab durant les horaires d'ouverture de La Machinerie.

Depuis 2014, 18 projets ont été incubés par le programme Starter.









L'exemple de Simone & les Mauhargats [92]

« Un tiers lieu qui permet de sauvegarder les savoir-faire et pérennise l'activité d'artistes locaux ».

Couveuse dédiée aux Métiers d'art et à la création en partenariat avec la coopérative d'entrepreneurs Co-actions, ce tiers lieu mobilise une trentaine de bénévoles actifs, une cinquantaine de créateurs et d'artistes, et emploie trois salariées. C'est une structure fédératrice qui soutient le développement économique local, les artistes entrepreneurs et la sauvegarde des savoir-faire. Elle se veut être un élan collectif et solidaire pour diffuser les créations locales directement du créateur au consommateur et une source de revenus pour les artistes en leur permettant de maintenir leur activité.

92) https://www.simoneetlesmauhargats.com/

L'exemple du Matériaupôle [91]

Le Matériaupôle est un réseau dédié aux matériaux et procédés. Fondé en juillet 2016, il regroupe un laboratoire de recherche et des entreprises sous la forme d'une association. L'entité est dédiée aux expérimentations. Dans ses locaux situés à Vitry-sur-Seine (Val-de-Marne), il comporte un espace de coworking. Un atelier de prototypage devrait prochainement y voir le jour. Son équipe accompagne les adhérents dans leurs projets et leur communication. L'association occupe d'anciens logements d'employés de la SNCF construits après la Seconde Guerre mondiale. Les locaux font partie d'une friche mise à disposition par la mairie de Vitry-sur-Seine. La décoration des lieux comprend des œuvres d'artistes adhérents tels que SteW. La structure accueille aussi bien des entrepreneurs, des porteurs de projets que des artistes. Les applications des adhérents relèvent du BTP, de la décoration ou de programmes de R&D.

La Matériaupôle a accompagné une demi-douzaine de projets depuis son ouverture. Certaines rencontres entre adhérents ont débouché sur de nouveaux projets :

- Celle du chercheur Michel Jeandin, du laboratoire de Mines-ParisTech, et de l'artiste Ariel Kupfer a abouti sur un projet de projection thermique appliquée à des matériaux fragiles.
- La société coopérative fondée en 2014 par Aline Maréchaux et Pascal Colné développe un système de construction écologique évolutive. La première version du concept a été développée pour l'association Habitat et humanisme et installé au parc de la Villette. La construction peut être montée, démontée et adaptée tout au long de sa durée de vie. La start-up travaille sur l'utilisation de matériaux biosourcés et recyclés dans le bardage de ses habitations.
- Les toilettes écologiques WéCo : un système de toilettes respectueuses de l'environnement qui n'utilisent pas le procédé de toilettes sèches. Le dispositif intègre la technologie des laboratoires de l'institut technologique Californien Caltech de recyclage, par électrolyse, des matières fécales. Son utilisation permet de se servir de l'eau en circuit fermé sans être raccordé au réseau. L'entreprise projette, à terme, de retraiter et de valoriser l'eau et les déjections sur site. La Matériaupôle permet à la start-up sanitaire d'expérimenter son concept pendant 18 mois. La production en série est prévue pour 2019.

91) Cinq choses à retenir de la Matériaupôle, la réunion de l'innovation et de l'art. https://www.usinenouvelle.com/editorial/video-cinq-choses-a-retenir-de-la-materiaupole-la-reunion-de-l-innovation-et-de-l-art.N565097

3) L'accompagnement au retour à l'emploi

Les tiers lieux sont favorables à l'innovation et à la création de nouvelles solutions et contribuent ainsi à la pérennisation des emplois qui découlent de ces activités nouvelles. De plus en plus de partenariats sont passés avec ces espaces afin qu'ils accueillent des publics cherchant un environnement favorable pour accéder à l'emploi : de jeunes entrepreneurs, des personnes en reconversion professionnelle, des demandeurs d'emplois.

« Outre la création d'emplois non délocalisables, les tiers lieux apportent un accompagnement aux personnes que la vie ou que la société a mis dans une situation difficile pour réaliser leurs projets. C'est un espace bienveillant, empathique et professionnel qui dés-isole les individus. »

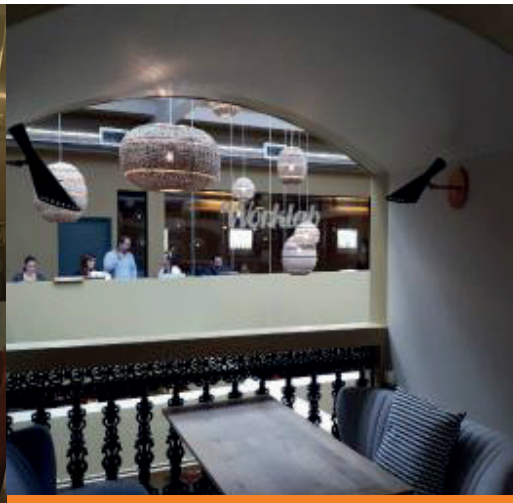
Alain Rousset, *Président du Conseil régional de Nouvelle Aquitaine*

Illustrations du retour à l'emploi dans les tiers lieux :

Nowcoworking, partenaire de Pôle Emploi

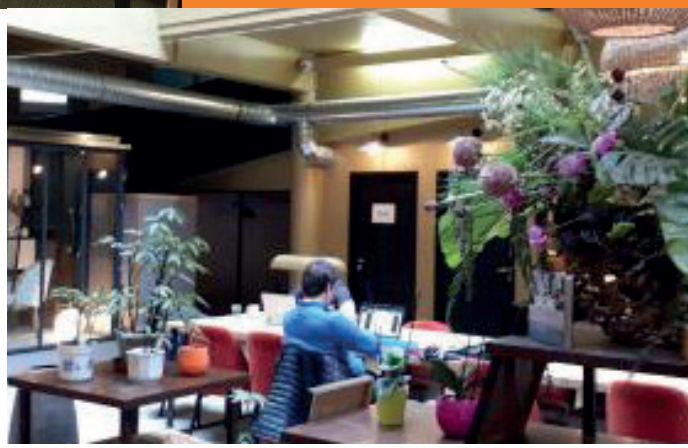






« Yann, est arrivé à Rouen en octobre 2015. Il était au RSA et recherchait simplement du contact humain.
En juin 2016 il a bénéficié d'une formation Création d'entreprise organisée par le GRETA, en partenariat avec Pôle Emploi et Nowcoworking. Aujourd'hui il est à la tête d'une SARL, est bénéficiaire et fait plus de 90% de son activité grâce au coworking. »

Pascal Givon, *Fondateur de Nowcoworking*



Les tiers lieux au service des jeunes entrepreneurs en Nouvelle-Aquitaine

En 2016, la Coopérative Tiers-Lieux et l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) unissent leurs forces pour permettre à de jeunes entrepreneurs de découvrir le « travailler autrement ». Ce partenariat a pour but de permettre aux entrepreneurs suivis par l'ADIE d'expérimenter le travail en coworking sans que cela représente une charge financière au démarrage, ces derniers se trouvant en situation d'exclusion. 24 structures se sont portées volontaires pour les accueillir gratuitement. Seize tiers lieux se trouvent en Gironde, deux dans les Landes ainsi qu'en Lot-et-Garonne et un espace en Dordogne et dans les Pyrénées Atlantiques.

Les tiers lieux labellisés Grande École du Numérique, à l'image de La Quincaillerie à Guéret ou de La Machinerie à Amiens

La Quincaillerie à Guéret : en 2017, en partenariat avec le Greta du Limousin et la fondation Agir contre l'exclusion, la Quincaillerie est labellisée Grande École du numérique. Elle a déjà formé une dizaine de personnes éloignées de l'emploi et la session 2018 accueille 12 stagiaires.

La Machinerie à Amiens : forte de ses activités de fablab et d'atelier de fabrication numérique, La Machinerie propose une formation labellisée Grande École du Numérique intitulée « Artisan Numérique – Entrepreneur Maker ». D'une durée de six mois, son objectif est double : d'une part, acquérir les bases de la conception, de la fabrication numérique et traditionnelle ; d'autre part, assimiler les principales connaissances en matière d'entrepreneuriat.

Les formations labellisées « Grande École du Numérique » sont ouvertes à tous, sans distinction académique, économique ou sociale. Elles ont pour objectif de permettre à tous de trouver sa place dans la société numérique. Dans le cadre de l'appel à labellisation 2018, la Grande École du Numérique entend accueillir parmi ses apprenants : 80% de personnes formées au niveau bac ou inférieur au bac en recherche d'emploi ; 30% de femmes minimum ; 30% de formations situées en quartiers prioritaires de la politique de la Ville.

- Le mélange des publics, l'hybridation des activités, sont des atouts essentiels des tiers lieux. La société apprenante est un formidable vecteur de redistribution des cartes : l'apprentissage et la formation se « dés-institutionnalisent » et sont plus accessibles aux personnes en situation de décrochage scolaire ou d'isolement professionnel.



4) Les retombées économiques pour le territoire

Les tiers lieux sont des espaces attractifs et positifs pour les territoires. Leur empreinte économique est conséquente, que l'on considère leurs impacts directs (sur l'emploi et la valeur ajoutée) ou leurs impacts indirects (sur la chaine de fournisseurs, dont les salaires et les taxes alimentent les impacts induits, ou sur les salaires et les taxes payés par les coworkers).

Quelques études sur les retombées économiques des tiers lieux

Observer l'impact des tiers lieux sur les territoires [93]

En 2014, les travaux du CGET sur le télétravail déterminent un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer l'impact des tiers lieux sur les territoires. Trois grands types d'indicateurs sont retenus : l'impact sur la mobilité, l'impact sur la qualité de vie au travail et l'impact économique. En découlent les indicateurs suivants :

- L'accroissement de population imputable à la création de tiers lieux sur le territoire ;
- L'accroissement du taux d'emploi imputable à la création de tiers lieux sur le territoire ;
- Maintien et/ou création d'activités liées à la présence d'un tiers lieu ;
- Accroissement de la consommation en commerce et services sur le territoire ;
- Accroissement des recettes fiscales pour les territoires accueillant un tiers lieu sur le territoire.

●●●

93) Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail. CGET, 2014.

A partir de ces indicateurs, le CGET et le cabinet CITICA ont réalisé des modélisations qui permettent d'estimer que l'ouverture d'un tiers lieu de neuf postes génère environ 70 000 € de dépenses locales annuelles supplémentaires. En moyenne, pour chaque commune ayant ouvert un télécentre, on constate une progression de 57 000 € par an des achats réalisés sur place, de 37 000 € des revenus fiscaux et de 124 € mensuels supplémentaires de pouvoir d'achat par télétravailleur dus à des économies de transport ou de garde d'enfants.

••• Évaluation de l'impact économique de la politique d'accueil des télétravailleurs du Pays de Murat, réalisée par Argo&Siloe, OPC et Ocalia[94]

Cette étude a été réalisée par les cabinets Ocalia, OPC et Argo & Siloe, pour le compte de l'Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne, qui souhaitait évaluer l'efficacité de la politique engagée depuis 2007 par la communauté de commune du pays de Murat. Il apparaît que cette politique, au coût déclaré de 500 000 €, a permis de dégager 1,2 million d'euros qui ont ensuite été réinjectés dans le territoire.

Cette politique s'appuie sur la création d'un télécentre et d'un espace de coworking, de coaching au télétravail indépendant et salarié, d'un Forum du télétravail, de "logements passerelles", de résidences d'entrepreneurs en partenariat avec la région Auvergne.

Les principaux résultats de cette politique sont les suivants :
- 22 familles installées, 3 célibataires, 52 nouveaux arrivants ;
- 25 emplois directs créés sur le territoire grâce au tiers lieu ;
- 6 emplois de conjoints ;
- 14 emplois indirects et 12 emplois induits.

L'étude arrive à la conclusion que pour un emploi créé grâce au tiers lieu, un emploi est créé sur le territoire.



L'empreinte économique locale de Darwin-écosystème – Étude du cabinet Utopies[95]

Tournées vers les économies vertes et créatives, l'économie circulaire, l'économie sociale et solidaire, les entités du Darwin-écosystème ont résolument enclenchées un développement soutenable faisant la part belle à la transition écologique. Il regroupe sur plusieurs hectares des coworkings, des lieux de restauration, d'évènementiels, d'artisanat, de sports urbains, de productions artistiques et culturelles ainsi qu'une ferme urbaine et un village d'hébergement d'urgence. En tant qu'incubateur, pépinière et hôtel d'entreprises, Darwin-écosystème génère une activité économique significative qui va bien au-delà de son seul chiffre d'affaires.

L'étude d'impact d'Utopies permet de quantifier les retombées socio-économiques indirectes et induites de l'écosystème et ainsi d'estimer son poids socio-économique total dans l'économie régionale et nationale, en termes de contribution au PIB et d'emplois soutenus.

Le rayonnement, l'attractivité et la fréquentation de Darwin-écosystème se traduisent par :
- Près de 100 000 followers sur les réseaux sociaux ;
- Plus de 1 500 usagers quotidiens ;
- 300 délégations reçues par an ;
- Plus de 200 évènements par an ;
- Plus de 800 000 visiteurs par an.

L'étude d'Utopies permet de montrer que pour chaque salarié de Darwin Ecosystème, deux emplois supplémentaires sont soutenus en France.

- Au total, Darwin-écosystème a permis de soutenir 1 556 emplois (Équivalents Temps Plein), dont 894 emplois dans Bordeaux Métropole. Il s'agit de 509 emplois directs, 406 emplois indirects et 641 emplois induits.

Les achats effectués localement par le groupe d'entreprises du tiers lieu représentent 56% du total des achats quand un groupe d'entreprises moyen compte seulement 38% de consommation niveau local. L'analyse d'Utopie permet d'évaluer le gain pour Bordeaux Métropole à 2 millions de chiffre d'affaires.

94) http://www.ocalia.fr/blog/pays-de-murat-evaluation-pour-mesurer-limpact-de-la-politique-daccueil-des-teletravailleurs/
95) http://www.utopies.com/fr/etudes_de_cas/empreinte-socioeconomique-de-leco-systeme-darwin

5) La relocalisation de la production

La relocalisation d'outils et de modes de production est un élément essentiel de la présence des tiers lieux dans les territoires. Ils proposent souvent une série de fonctions que les entreprises n'ont pas la possibilité de développer en interne compte tenu de leur complexité ou de leur coût. Ils offrent ainsi du matériel permettant de produire des objets nouveaux (imprimante 3D, découpe laser, stock ou circuits d'approvisionnement de matériels électroniques, studios d'enregistrement image et son) et rendent possible leur utilisation par des entreprises qui n'y auraient pas eu accès autrement.

Quelques exemples de relocalisation d'activités par les tiers lieux

Plateau Fertile : faire revenir l'activité textile à Roubaix [96]

Plateau Fertile se veut être un espace inspiré et inspirant pour créatifs, créateurs de mode, graphistes, web-artistes, designers textiles, designer objets, architectes, photographes, plasticiens, artistes numériques, concepteurs 3D, porteurs de projets citoyens, collaborateurs, intrapreneurs des marques et enseignes partenaires. Lieu unique en son genre, il croise compétences créatives, entrepreneuriales et citoyennes.

Deux associations travaillent depuis 2 ans sur ce projet :

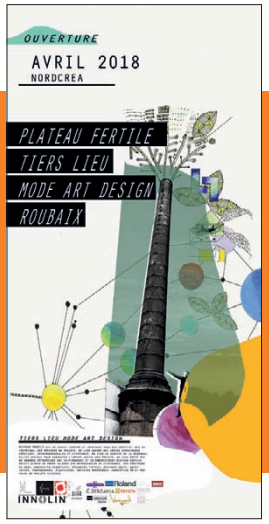
- Nordcréa : association d'entreprises pour une mode plus responsable et innovante
- C4RBX : association d'artistes et créatifs

> *« Lorsque nous sommes arrivés à Roubaix, nous nous sommes rendus compte que les acteurs du territoire n'avait presque jamais fait de choses ensemble. Nous avons décidé de faire des projets collectivement, ce qui a créé une dynamique locale»*
>
> **Annick Jehanne,** *présidente de Plateau Fertile*

L'Atelier Paysan : relocaliser la production de matériel agricole [97]

L'Atelier Paysan est une coopérative (SCIC SARL). Elle accompagne les agriculteurs dans la conception et la fabrication de machines et de bâtiments adaptés à une agro-écologie paysanne. En remobilisant les producteurs sur les choix techniques autour de l'outil de travail des fermes, l'Atelier Paysan redonne collectivement une souveraineté technique, une autonomie aux agriculteurs par la réappropriation des savoirs et des savoir-faire. L'Atelier est une sorte de tiers lieux dédié à la formation et « mobile », mixant la capitalisation de bonnes pratiques, la mise en partage de savoirs en open sources et des sessions de formations et construction dans les territoires selon les demandes qui leur sont faites.





En 2017, Plateau Fertile est soutenu par la MEL, lauréat de l'appel à projet tiers lieux Plateau Fertile est également labellisé projet d'innovation sociale par la région Hauts-de-France. En 2018, Camaïeu et Auchan ont décidé de s'impliquer dans ce projet et d'y développer de nouvelles activités. Ce projet permet de faire revenir des activités de production et d'innovation textile au sein de Roubaix, grâce à ces outils et méthodes innovantes et par l'intermédiaire de partenariats avec des entreprises locales. Le FabLab est dédié à l'écoconception (parc machines, accès mutualisé aux équipements partenaires, mobilisation de compétences en sérigraphie, photographie, 3D, etc) et permet de produire « des vêtements de qualité fabriqués à coût raisonnable à partir de matériaux respectueux de l'environnement ». L'espace de coworking est destiné aux métiers satellites de la communication et du numérique. L'idée est que ce mélange développe la co-création et la fabrique de projets nouveaux.

JeChange.fr [98] : une entreprise qui s'appuie sur les tiers lieux pour développer un écosystème local et favoriser la relocalisation d'activités sur leur territoire

JeChange.fr, passé de start-up à Entreprise de Taille Intermédiaire, déménage et s'installe sur le Technopole Agen-Garonne en cours de déploiement à Sainte-Colombe en Bruilhois, dans un bâtiment dont le dessin sera confié à l'architecte Jean Nouvel. Gaël Duval veut profiter de ce déménagement pour faire du technopole un véritable tiers lieux, propice aux rencontres entre acteurs économiques du territoire. Il veut ainsi attirer des entreprises et favoriser la relocalisation d'activités pour faire naître un véritable écosystème digital. Le lieu sera donc un espace collaboratif doté d'un incubateur de projets digitaux.

96) http://plateaufertile.fr/
97) https://www.latelierpaysan.org/
98) https://www.jechange.fr/

> *« Ce que j'essaie de faire pour Agen, c'est développer un écosystème digital »*
>
> **Gaël Duval,** *PDG de JeChange.fr et membre du Conseil national du numérique*





B. LES TIERS LIEUX, VECTEURS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Les tiers lieux prônent les valeurs du développement durable et de la transition écologique. Si certains lieux se sont véritablement engagés par leurs activités, d'autres, plus nombreux, s'en réclament d'une manière plus générale (gouvernance inclusive, cohésion sociale, bien être, résilience, etc.).

Camille Giordani-Caffet, consultante chez LBMG Worklabs, identifie six valeurs du développement durable qui peuvent être portées par les tiers lieux [99] :

- Favoriser la cohésion sociale et territoriale ;
- Favoriser l'émergence de modèles de gouvernance inclusive ;
- Contribuer au bien-être des usagers ;
- Contribuer à la société de la connaissance et au développement socio-économique ;
- Contribuer à améliorer la qualité de l'environnement ;
- Promouvoir des modes de vie durables et de consommation responsable.

Si les perspectives sont nombreuses, sans cesse réaffirmées et porteuses d'espoirs, nourries d'exemples inspirants, force est de constater que les évaluations de leurs effets sur l'environnement sont peu nombreuses. Deux raisons majeures concourent à cette situation :

- Le phénomène est encore récent, le nombre de personnes concernées très faibles : les études sont peu nombreuses et peinent à être statistiquement significatives ;
- Les outils d'évaluation sont encore lacunaires pour appréhender l'ensemble des externalités positives des tiers lieux. La création et la répartition de valeur immatérielle sont complexes à étudier autrement que de manière qualitative ; la statistique s'intéresse au phénomène sous l'angle du télétravail sans qu'il soit possible de distinguer le télétravailleur à domicile, en bureau nomade ou en tiers lieux.

La grande majorité des acteurs des tiers lieux s'accorde à dire, sans forcément pouvoir le démontrer de manière scientifique, que les tiers lieux ont des impacts environnementaux à travers :

- **La réduction des mobilités grâce au développement de tiers lieux capables d'accueillir des télétravailleurs et encourageant ainsi la pratique du travail à distance ;**

- **La durabilité des lieux à travers la conception d'espaces écoresponsables, la réutilisation d'espaces en déshérence (friches, locaux inutilisés…) ou encore l'optimisation des espaces disponibles ;**

- **Le développement des nouveaux usages, des nouveaux modes de production et de consommation grâce à des initiatives concrètes portées par un certain nombre de tiers lieux.**

Par ailleurs, comme le souligne le récent livre blanc rédigé par l'IDDRI, la FING, WWF et GREENIT, la transition numérique est aussi un accélérateur de la transition écologique [100]. Le phénomène revêt de multiples dimensions, dont la transformation des pratiques, de la nature des produits et des services produits ainsi que des modèles organisationnels déployés. Le numérique porte un ensemble de solutions pour réduire diminuer l'empreinte écologique, optimiser ou revoir nos systèmes énergétiques, alimentaires, de mobilité. Il favorise ainsi l'essor des circuits courts, le partage, le prêt ou le réemploi des biens. Il facilite le financement participatif, la production et le partage de connaissances. Au-delà de ces effets très concrets, la transition écologique est une bannière fédératrice pour faire communauté de travail ou de loisirs, qui constitue une valeur de promotion des biens communs. Pas étonnant dès lors que de nombreux tiers lieux se réclament de cette exigence, notamment quand ils revendiquent une culture de makers. La culture du faire recoupe celle de la responsabilité écologique.

99) https://fr.slideshare.net/CamilleGiordani/tiers-lieux-coworking-et-developpement-durable-des-territoires-giordanicaffet

100) Rapport Mars 2018. Livre Blanc Numérique et Environnement - Faire de la transition numérique un accélérateur de la transition écologique. IDDRI, FING, WWF, GREENIT.

1) Les tiers lieux et la mobilité

L'impact des tiers lieux en termes de réduction de la mobilité, notamment des déplacements pendulaires (domicile-travail), est l'impact environnemental le plus évoqué par les acteurs.

Des études commencent à s'intéresser aux gains potentiels dus au développement du télétravail en France :

- L'agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergie (Ademe) a lancé en 2014 une mission d'évaluation de l'impact du télétravail et des tiers lieux sur la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre et sur l'organisation des entreprises. Il en ressort qu'en France, un employé parcourt, sur le trajet domicile-travail, en moyenne 26 km par jour. Si les salariés ne travaillaient ne serait-ce que 2 jours par semaine à leur domicile, cela induirait un gain direct de plus de 800 kg de CO_2 par personne et par an - soit près de 10 % du bilan carbone d'une personne. La réduction d'émissions de CO_2 ne passe cependant pas seulement par le transport : les bâtiments (espaces de bureaux, éclairages, chauffage, climatisation…) sont responsables d'1/4 des émissions de gaz à effet de serre [101].

- Le CGET a fait réaliser par l'Institut pour le développement et l'aménagement des télécommunications en Europe (Idate), associé aux cabinets Citica et Econum, une étude visant à modéliser les gains du télétravail pour chaque acteur impliqué. Sont pris en compte dans le calcul les couts énergétiques des kilomètres (0,0844 euros au KM), le coût d'entretien des véhicules (0,22 euros au KM), le coût du CO_2 émis (0,007 euros /km) et le cout du temps perdu valorisé sur la base des salaires nets horaires des cadres et professions intermédiaires (moyenne globale 21,20 euros/km). Rapportées au GRAND LYON, 10 % de télétravailleurs à deux jours par semaine permettraient d'éviter 238 561 000 euros de coûts [102].



Très souvent, ces études établissent (de manière plus implicite qu'objective) un lien entre le développement du télétravail et le développement des tiers lieux. En accueillant et en facilitant le télétravail, les tiers lieux contribueraient significativement à la réduction de certaines nuisances. Notamment car le télétravail permettrait de réduire les déplacements pendulaires, sachant que chaque jour **28,8 millions d'actifs passent en moyenne une heure par jour entre leur domicile et leur travail. Selon ces calculs, on observe une réduction moyenne de 1h10 du temps de transport par jour télétravaillé ; cela représente chaque année 4,4 millions d'emplois temps plein perdus par le temps de transport, 4 milliards de litres de carburants consommés, 5 milliards de m^3 de CO_2 émis. De plus, les déplacements domicile travail génèrent des encombrements, des accidents, de la fatigue et limitent le bien-être au travail et la capacité d'engagement professionnel des personnes [104].**

101) Chiffres Clés du Bâtiment - Énergie-Environnement. Ademe, 2013.
102) Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail. CGET, 2014
104) Ibid.

« LYON : le télétravail facteur de diminution de la congestion urbaine : Le Grand Lyon dépasse la limite de pollution atmosphérique acceptable soixante jours par an en moyenne. Parallèlement à ce constat, 58% des postes des actifs de la région sont identifiés comme télétravaillables et une multitude d'espaces de coworking et de tiers lieux existe sur le territoire métropolitain lyonnais (réseau de la Cordée, Atelier des Medias, Locomotiv', Comptoir Etic Coworking Charly, etc.). Une charte sur le coworking a été également lancée à l'initiative du Grand Lyon. La part des navetteurs quotidiens dans les flux entrant dans l'agglomération lyonnaise atteint 42 %. Cela représente 40 000 actifs répartis entre les quatre pôles de l'agglomération. En 2020, si 70 % des navetteurs choisissent le télétravail le vendredi, on observera une baisse de 17 000 voitures individuelles aux heures de pointe à la veille du week-end. Le trafic pourrait significativement se fluidifier. [103] »

103) Ibid.

	En 2020	En 2025
Population active 15-64 ans (INSEE - 2011) :	210 713	214 845
Indicateurs « Macro » de « Potentiel » :		
POTENTIEL TELETRAVAILLEURS	35 213	44 027
POTENTIEL EN TIERS LIEUX	7 043	13 208
POTENTIEL A DOMICILE	28 170	30 819
Indicateurs « Macro » de « Déplacements » :		
NOMBRE NAVETTES EVITEES PAR AN	4 901 657	5 362 496
DISTANCES ANNUELLES EVITEES (KM)	128 668 494	142 872 213
TEMPS ANNUELS GAGNES (HEURES)	1 907 561	2 136 061
COÛT TOTAL ÉVITÉ NAVETTES (EUROS)	**79 697 061**	**88 874 803**
COÛT TOTAL ÉVITÉ NAVETTES (kg CO_2)	**18 142 258**	**20 144 982**

Dans la même perspective, la Caisse des Dépôts et Consignations s'est penchée en 2015 sur les impacts des lieux d'accueil des télétravailleurs. Parmi les impacts, l'étude insiste sur la réduction des déplacements, la décongestion du trafic, la réduction de l'accidentologie, des émissions de gaz à effet de serre, et de la pollution [105].

À partir des données de cette étude de la Caisse des Dépôts sur les externalités des télécentres, l'AUEG [106] a modélisé le potentiel de télétravailleurs et les gains en termes de navettes évités, sur une agglomération comme celle de Grenoble, avec une estimation qui prend en compte un taux de télétravail par rapport à la population cible de 19% en 2020 et de 24% en 2025, et une moyenne de 2 jours télétravaillés sur 5. Le coût total en euros comprend la valorisation des kilomètres évités et des temps gagnés. Les ordres de grandeur permettent d'imaginer le potentiel d'économies et de fluidification des trafics.



Cette analyse semble partagée puisque de plus en plus de stratégies d'aménagement et de gestion des mobilités font des tiers lieux un axe important :

- Des tiers lieux s'implantent dans les hubs de transport (la SNCF, à travers Gares & Connexions, porte une stratégie de développement des tiers lieux dans ces gares) ;
- Des collectivités mettent les tiers lieux au cœur de leur stratégie de gestion des déplacements, à l'image de l'objectif 1000 tiers lieux de la région Ile-de-France afin de développer le travail à distance.

Le développement du télétravail étant encore limité, il est difficile d'objectiver ces impacts sur la mobilité, d'autant que le télétravail se pratique très majoritairement au domicile (selon l'étude du CGET réalisée en 2015, 75% des télétravailleurs pratiqueraient le télétravail depuis chez eux [107]).

Le lien entre développement du télétravail et développement des tiers lieux reste pour l'heure hypothétique. Raphaël Besson, dans les Explorations des tiers lieux comme vecteurs de transition écologique et solidaire, précise d'ailleurs que les espaces de coworking « ont aussi pour effet d'accroître le nombre de déplacements de salariés ou d'indépendants qui travaillaient auparavant à domicile » [108]. Il s'appuie notamment sur l'étude « Le Coworking : quels changements dans les pratiques de mobilité quotidienne ? », réalisée par le CEREMA en 2017, qui nuance les effets positifs des tiers lieux sur les mobilités [109].

Finalement, les évolutions légales récentes sur le télétravail et les expérimentations qui se mettent en place dans les grandes entreprises et administrations vont certainement contribuer au développement du télétravail et une partie de ce télétravail devrait très certainement s'orienter vers les tiers lieux. Mis à part les récits de télétravailleurs en tiers lieu, il reste cependant difficile, à l'heure actuelle, de démontrer de

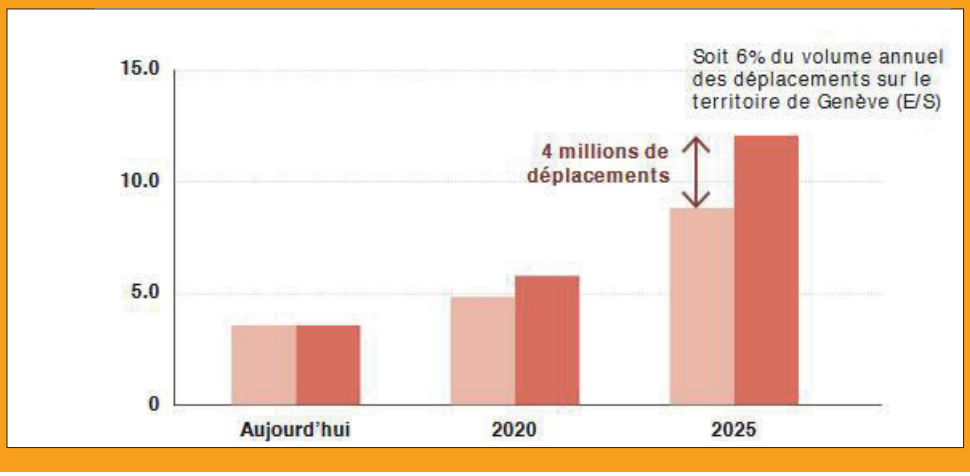
GRAND GENÈVE : UNE NOUVELLE ÉTAPE VERS LE PREMIER RÉSEAU MONDIAL DE LIEUX DE TRAVAIL PARTAGÉS [111]

« Une politique volontariste qui permettrait l'émergence d'un réseau maillé de lieux de travail partagés sur l'ensemble des territoires de l'agglomération, y compris les plus éloignés du centre de Genève, aurait des impacts majeurs. Selon ce scénario, plus de 200 lieux pourraient être créés à l'horizon 2025. Ils seraient répartis sur l'ensemble du territoire du Grand Genève et proposeraient près de 7000 places de travail, utilisées par environ 35 000 clients. L'étude estime qu'un tel réseau permettrait, à terme :

- de réduire de 6%, soit de près de 12 millions, les déplacements annuels vers le centre de l'agglomération, ce qui aurait d'importantes incidences sur les bouchons, la réduction des émissions de CO^2, la qualité de vie et les coûts de déplacement. »

111) http://www.teletravail-geneve.com/le-projet.php

Nombre annuel de déplacements évités (en millions)



manière objective que le phénomène des tiers lieux constituent véritablement des « infrastructures de démobilité »[110].

Les exemples du Grand Genève et de la Région Ile-de-France soulignent chacun la nécessité de penser le maillage des lieux pour que ceux-ci aient un véritable impact en matière de réduction des mobilités.

105) Etude sur les externalités des télécentres, Rapport réalisé par ENS Cachan - Cabinet PMP pour la Caisse des Dépôts. Caisse des Dépôts et Consignations, 2014.
106) Dossier Les Tiers Lieux d'Activité de l'Alliance Université-Entreprise de Grenoble. 2015.107) Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail. CGET, 2014.
108) daire. Raphaël Besson. Etude Explor'ables piloté par le Commissariat Général au Développement Durable, 2018.
109) Le Coworking : quels changements dans les pratiques de mobilité quotidienne. CEREMA Territoires et ville, 2017.
110) Lepetit, M, Maurice, A., 2016

EXEMPLE PRÉCURSEUR : AMSTERDAM [112]

Le développement des "smart work center" constitue l'un des volets stratégiques de la politique conduite par Amsterdam. Au sein de ces "tiers lieux" équipés d'une connexion à internet très haut débit, de salles de différents types (réunion, bureaux individuels, cuisine, espaces communs…) et situés à proximité des zones d'habitation, on travaille dans une ambiance relax, s'évitant d'effectuer des trajet pendulaires jusqu'à un bureau parfois situé de l'autre côté de la ville.

Les employés municipaux ont été les premiers à venir travailler dans ces lieux, à raison d'une ou plusieurs fois par semaine. Ils ont ensuite été rejoints par des indépendants, des salariés, mais aussi des start-up. De quoi favoriser l'émulation, la créativité, mais surtout limiter les embouteillages et la consommation énergétique.

D'après Ger Baron, chef des services technologiques de la ville d'Amsterdam, ces espaces de coworking ont permis de réduire les embouteillages de 20 % de 2008 à 2013 et d'améliorer la productivité des individus d'environ 20 jours par an. Quant aux locaux administratifs, la surface qu'ils occupaient a pu être réduite de 40 %.

112) Note

2) Les tiers lieux fournissent des réponses à l'enjeu de durabilité des lieux

La transition écologique interroge la durabilité des lieux, leur capacité à durer, et ce, dans le respect de l'environnement. Ils se réapproprient l'espace et ils ont la capacité à innover dans la conception de locaux plus respectueux de l'environnement.

Une grande partie des tiers lieux est née d'une réappropriation d'espaces déjà existants : friches industrielles, locaux inutilisés, espaces vacants… On peut évoquer l'exemple des Grands Voisins, tiers lieu éphémère à Paris qui occupe temporairement un espace en friche, ou encore La Filature, espace de coworking à Louviers qui s'est installé dans les locaux d'une ancienne usine du territoire. Les tiers lieux permettent de penser la réutilisation des espaces disponibles pour créer de nouvelles activités. Ces dernières peuvent parfois avoir des retombées écologiques positives sur l'espace occupé : la ferme urbaine de la REcyclerie, tiers lieu dans le 18ème arrondissement de Paris, contribue à la restauration des sols sur le terrain d'une ancienne gare ferroviaire.











Ce dernier exemple illustre bien le fait que de nombreux tiers lieux s'intéressent à la durabilité de leur espace. Les tiers lieux, se définissant comme les espaces de travail de demain, innovent et développent des bureaux innovants et de plus en plus respectueux de l'environnement : bâtiments à énergies renouvelables, fermes urbaines pour protéger la biodiversité, etc.

ETIC-FONCIÈREMENT RESPONSABLE : UNE APPROCHE PLUS GLOBALE DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL [113]

ETIC monte les projets de A à Z, en partenariat avec des experts techniques et les futurs utilisateurs du lieu. Cela permet une cohérence entre « construire » et « exploiter ». ETIC innove en étant propriétaire-gestionnaire-animateur du lieu. Il adopte une vision globale de l'impact carbone, de la conception, aux usages et à la fin de vie du bâtiment.

Économie circulaire : tri sélectif, ré-emploi des matériaux issus des chantiers et ameublement avec du matériel de seconde main, issus de dons de mobilier ou de récupération sur place de matériau, grâce une association d'insertion : Le Grenier de Lhasso.

Consommation d'énergie : des centres 5 à 10 fois plus économes en énergie que la moyenne des bureaux en France, une source d'électricité 100% renouvelable avec Enercoop depuis 2010.

Travail sur les usages et les filières : sensibilisation quotidienne aux bonnes pratiques environnementales au travail : restauration éco-responsable (circuits courts, options végétariennes) disponible tous les jours ; facilitation et encouragement des modes doux (garages à vélo, douches et casiers pour les cyclistes, etc.) ; travail continu avec les filières éco-responsables chez nos partenaires…

En quelques chiffres :

- 28 Tiers lieux gérés ou accompagnés ;
- 177 Structures de l'économie sociale et solidaire hébergées dans les 7 centres ETIC ;
- 919 Travailleurs dans les centres gérés par ETIC ;
- 420 Emplois (ETP) créés et maintenus ;
- 4 330 Tonnes de CO2 économisées dans les centres ETIC ;
- 28M€ de fonds privés solidaires mobilisés ;
- Moins de 2% de subvention.

Les récompenses :

- Label Réhabilitation durable pour le bâtiment Montreuillois, MUNDO-M (2013), de l'ADEME ;
- Trophées de l'innovation et du développement durable (2014) de la Caisse des Dépôts ;
- Label Lyon Ville Équitable et Durable (2014) du Grand Lyon ;
- 1er prix du Management et initiatives pour le Développement Durable pour la gestion de ses centres (2014) – Ministère de l'environnement ;
- Trophée des femmes en Or catégorie Environnement (2015) ;
- Label Réhabilitation durable pour le bâtiment Castrais, LES ATELIERS (2016), de l'ADEME.

113) Source



Énergies renouvelables, performance énergétique : des tiers lieux montrent la voie en matière de construction durable

L'EXEMPLE DE DARWIN ECOSYSTÈME, TIERS LIEU À BORDEAUX [114]

« Les acteurs installés ou actifs à DARWIN s'engagent résolument dans la transition écologique, en actes. Notre méthode : une stratégie « négaWatt » à l'échelle du site, articulant sobriété, performance énergétique et recours aux énergies renouvelables. L'ambition de DARWIN prend corps en 2010 par la rénovation d'un patrimoine historique militaire de 10.000 m², guidée par l'obsession de sobriété énergétique. Celle-ci se traduit notamment par des partis-pris exigeants comme l'agencement bioclimatique des espaces, le refus de climatisation, l'optimisation de l'éclairage naturel et une attention permanente aux économies d'énergie grise pendant le chantier. Doublée de choix audacieux de conception et d'isolation (huisseries profil acier à rupteurs de ponts thermique, optimisation de l'inertie thermique du bâtiment, matériaux d'isolation bio-sourcés…) l'opération de réhabilitation BBC s'avère, après 2 ans d'exploitation, particulièrement performante avec une consommation annuelle de 84 kWh /m²/an incluant les usages et hors photovoltaïque !

Souhaitant promouvoir les énergies renouvelables DARWIN souscrit dès sa création à Enercoop, coopérative citoyenne, pour son alimentation électrique 100% verte et opte pour une solution de production de chaleur transitoire au gaz, qui sera abandonnée dès que possible pour un raccordement au réseau de chaleur collectif en géothermie (une fois déployé par la collectivité soit en principe dès 2017). En 2015 DARWIN innove et déploie une toiture photovoltaïque de 480m² en auto-consommation (100.000 kWh annuels produits) lui permettant de rendre ses commerces (restaurant et épicerie 100% bio) autonomes en énergie électrique. DARWIN devient ainsi producteur d'énergie au bénéfice d'Enercoop à qui sera revendu le surplus de production de cette installation dans des conditions très favorables. »

114) http://darwin.camp/

3) Les nouveaux usages dans les tiers lieu

A. Des discours porteurs de l'évolution des modes de consommation et de production...

Un certain nombre de tiers lieux, voire de réseaux de tiers lieux, portent un discours dans lequel les valeurs de la transition vers de nouveaux modes de consommation plus écologiques, sont très présentes [115].

« Un tiers lieu est l'expression d'aspirations individuelles et collectives réunies sur un même espace physique. Une prise de conscience des enjeux environnementaux, un modèle économique contributif et un rapport horizontal à la production et à la consommation sont à la source des tiers lieux. Toutes les étapes de ces questionnements sont le signe d'un élan collectif vers une nouvelle forme d'engagement citoyen. En parallèle, voire au sein même des tiers-lieux, les individus repensent ensemble tous les domaines de la vie de la cité : la nature, l'agriculture, le bien commun, l'éducation, la propriété, le travail, l'entrepreneuriat, l'innovation, le territoire, l'habitat, l'énergie, la diffusion et le partage de l'information et du savoir, le numérique, l'industrie et la politique. »
Comment créer un tiers lieu ? La Coopérative des Tiers-Lieux

« Trouver des solutions pour améliorer les conditions de vie des citoyens et dépasser les crises économiques et écologiques majeures. » Le Manifeste des tiers lieux, Movilab.



« Ces lieux stimulent les réflexions sur les modes de travail, les modes de consommation, les modes de production (recyclage, faire soi-même, mixité sociale, structures de l'ESS…). Ce sont des lieux où se prototypent, se testent les solutions de la transition écologique. »

Gwenaël Roudaut, *Commissariat Général au Développement Durable*

« Non seulement ces lieux permettent d'activer les alternatives, mais ils peuvent en outre devenir de formidables points d'appui pour le mouvement climat, car ils sont autant de locaux qui peuvent servir à organiser des réunions, des formations, des conférences, des ateliers de fabrication de matériel… de quoi préparer des mobilisations citoyennes toujours plus massives partout sur les territoires. »

Guide de création des lieux alternatifs, Alternatiba

Selon Isabelle Berrebi-Hoffmann, auteur de Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social [116], le mouvement des makers et des fablabs « est un véritable laboratoire du changement social et entraîne une transformation des modes de production et de consommation. En s'attaquant comme les hackerspaces au système actuel d'obsolescence programmée, en inventant des réseaux où circulent librement les savoir-faire, le mouvement maker s'inscrit clairement à rebours du capitalisme « vertical » – celui des multinationales et de la consommation de masse ».

115) Slifi, A., 2017, Tiers-lieux : l'évolution des lieux de travail au service de la transition écologique ?, Ecole des Ponts Paris Tech, Ministère de l'environnement de l'énergie et de la mer - Rapport du Groupe d'Analyse d'Action Publique pour le master PAPDD, année universitaire 2016-2017
116) Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Marie-Christine Bureau et Michel Lallement, Seuil, avril 2018.

B. … qui s'incarnent dans des initiatives concrètes

Ces discours trouvent un point d'ancrage dans un certain nombre de tiers lieux qui déploient des activités qui vont dans le sens d'une évolution des modes de consommation et de production. Ils favorisent la prise d'initiatives concrètes contribuant à la réduction des déchets ou encourageant une consommation locale et respectueuse de l'environnement.
Alternatiba a ainsi réalisé un Guide des lieux alternatifs et a entamé une démarche d'identification et d'essaimage des lieux porteurs de nouveaux modes de consommations, de pratiques solidaires, vecteurs de développement durable [117].

Au sein d'un écosystème encore émergeant et dispersé, ces exemples d'initiatives en faveur de la transition écologique ne nous permettent pas de conclure quant à l'impact environnemental des tiers lieux. Ils semblent néanmoins être en mesure d'incarner les valeurs de la transition écologique et pourraient constituer un bon vecteur de diffusion de la transition écologique. Cela suppose de généraliser les initiatives qui fonctionnent, d'accélérer leur développement, leur essaimage, leur changement d'échelle.

Des initiatives qui contribuent à réduire les déchets et encourager le recyclage, la réparation, le réemploi.

L'ACTIVITÉ « REPAIR CAFÉ » DANS LES TIERS LIEUX

L'exemple de LE REPÈRE, tiers lieu à Nyons dans la Drôme [118]

Le lieu conjugue espace de coworking, fablab, accompagnement aux porteurs de projets, café associatif et repair café [119].



DES TIERS LIEUX DE RÉCUPÉRATION

L'exemple de La Fabrique à Neuf, tiers lieu à Montgeron dans l'Essonne [120]

« La Fabrique à Neuf donne une seconde vie aux objets, mais sensibilise aussi à la réduction des déchets et permet de se former à la réparation ou à la transformation des objets usagés. Le tout intégré dans la vie du quartier, avec des personnes en insertion.
L'équipe récupère tout type d'objets afin de les détourner de l'enfouissement ou de l'incinération, puis leur donne une seconde vie par le réemploi (remise en circulation après réparation) ou la réutilisation (transformation d'un objet pour un nouvel usage, « upcycling »). La revente se fait à prix solidaire. »
Guide de création des lieux alternatifs. Alternatiba, 2017.

Des initiatives qui favorisent la consommation locale et les circuits courts : alimentation écologique, agriculture urbaine, permaculture, maraîchage, agriculture biologique, vente de produits locaux…

DES TIERS LIEUX DE PRODUCTION AGRICOLE AUTO-ORGANISÉE (JARDIN PARTAGÉ, CHAMP PARTAGÉ…)

L'exemple de L'épi Castelfortain, tiers lieu à Châteaufort dans les Yvelines [121]

« Une épicerie participative de village qui vise à réduire la consommation de carbone en favorisant la vente de produits locaux et bio (le plus souvent) à prix accessible. L'épicerie s'est dotée d'un champ où la production maraîchère est auto-organisée par ses membres.
Qu'y fait-on ?
- Précommande de denrées alimentaires
- Stockage et distribution de denrées alimentaires locales
- Production de paniers de légumes
- Lieu de convivialité »

117) Source
118) https://le-repere-nyons.org/
119) Selon LE REPERE, le Repair Café est un atelier dédié à la réparation du petit électroménager et de l'informatique. Chacun peut venir y réparer ses appareils grâce aux conseils des experts et des bénévoles.
120) https://lafabriqueaneuf.org/
121) https://monepi.fr/castelfortain



DES TIERS LIEUX DE SENSIBILISATION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

L'exemple de la REcyclerie, tiers lieu Gare Ornano à Paris 18ème [122]

Implantée au sein d'une ancienne gare de la petite ceinture réhabilitée en lieu de vie, la REcyclerie a pour ambition de sensibiliser le public aux valeurs éco-responsables, de manière ludique et positive. Les initiatives collaboratives et le « do it yourself » sont des valeurs qui guident le lieu dans sa conception, sa programmation et son offre de restauration.

La ferme urbaine de la REcyclerie en quelques chiffres :
- 4 ruches ;
- 3 nichoirs à oiseaux ;
- 1 hôtel à insectes ;
- 2 cochons d'Inde qui font fuir les nuisibles et un lapin ;
- 170 variétés de plantes dans tous les espaces végétalisés ;
- 2 salariés ETP dont 1 emploi tremplin ;
- 1 lombricomposteur ;
- 170 kilos de légumes et 20 kilos de miel produits en 2016 ;
- 172 visites par an ;
- 8 tonnes de déchets valorisés par an (poules + compost) ;
- 1 mare avec une faune et une flore rare, qui participe à l'équilibre du potager ;
- 100 ateliers et chantiers par an

122) http://www.larecyclerie.com/

LA PROMOTION DES CIRCUITS COURTS DANS LES TIERS LIEUX

L'exemple de Casaco, tiers lieu à Malakoff dans les Hauts-de-Seine [123]

CASACO a été pensé et lancé par une tribu de créateurs coopératifs à la recherche de leur espace de travail parfait. Au départ, il y avait Claire et Aurélien, accompagnateurs d'initiatives, Idris, gérant d'une SCOP et une équipe dans le web. Puis une coopérative d'intérêt collectif (SCIC) s'est créée : aujourd'hui, 57 associés impliqués construisent cette aventure collective. Le coopératif est aussi le maître mot pour les nombreux événements rassemblant la tribu : mardi midi découverte, repas collectifs, apéros conviviaux, ateliers participatifs... CASACO est un lieu de rencontres et d'apprentissages !

L'espace de coworking accueille chaque semaine une distribution de produits alimentaires en circuit court.

123) Référence



TRATTINO, TIERS LIEUX DÉDIÉS À L'ALIMENTATION ÉCOLOGIQUE

L'exemple de Trattino, tiers lieu à Lyon (69) [124]

Trattino, qui veut dire trait d'union en italien, ambitionne de recréer le lien entre le paysan et le citadin dans les centres-villes et de permettre au citoyen de reprendre le pouvoir sur son alimentation.

Trattino définit une alimentation écologique comme une alimentation biologique, équitable, locale, en circuits courts, respectueuse des saisons, zéro déchet, artisanale, traçable et transparente.

Les objectifs de Trattino :

- Faciliter l'accès quotidien aux produits Bio-paysan et accompagner les changements d'habitudes alimentaires et culinaires qu'implique une plus grande consommation de produits frais, Bio et de saison.

- Valoriser la production et la transformation de produits Bio-paysan, accompagner les citoyens dans leur consommation alimentaire et faire la promotion d'une alimentation écologique.

124) Référence

☑ **Recommandation :**

Soutenir les activités à impact positif environnemental mises en œuvre par les tiers lieux

ZONE-AH,

les tiers lieux au service d'une « agriculture urbaine hybride et collaborative » [12]

Des initiatives qui valorisent l'agriculture urbaine et les tiers-jardins

Zone AH ! accompagne depuis sa naissance la création de tiers lieux (espaces partagés hybrides) dédiés à l'expérimentation pour une ville plus soutenable. Le but est de rassembler les outils qui permettent aux différents acteurs économiques – associations, entreprises, collectivités – de l'économie sociale et solidaire de développer un projet qui respecte à la fois l'humain et l'environnement, l'un et autre étant pensés ensemble. Zone-AH! pense la résilience urbaine pour une ville où habitat, travail, production et consommation soutenables ne s'opposent plus mais se rencontrent.

Zone-AH! exerce une activité autour du design, de l'aménagement et de la végétalisation d'espaces indoor/outdoor, pour une synergie à long terme avec l'ensemble des installations présentes sur un lieu ou programmées dans un projet. C'est à travers le concept de Tiers-jardin [126] que l'hybridation entre espaces de vie, de travail, de détente et de production agricole opère : hybrider les usages au sein de ces espaces tiers pour le bien-être et l'efficacité créative de leurs usagers.

En guise de conclusion, ces quelques exemples illustrent une double réalité :

- Le développement de tiers lieux à finalité écologique, dont l'objectif principal est de contribuer à la transition écologique par la sensibilisation mais également par la mise en œuvre de nouveaux modes de faire, de produire, de consommer ;
- L'existence d'activités vectrices de transition écologique au sein des tiers lieux.

Les récentes Explorations des tiers lieux comme vecteurs de transition écologique et solidaire, menées par le Commissariat Général au Développement Durable, symbolise bien l'intérêt porté aux tiers lieux en tant que lieux à impact environnemental.

125) Référence

126) Définition des tiers-jardins selon Zone-AH! : Il s'agit d'une typologie de tiers-lieux, un concept ouvert d'espaces à la fois dédiés à l'agriculture urbaine, au travail, à la collaboration et à la détente, issus de l'hybridation des espaces de vie et des espaces de biodiversité au service de leurs usagers. Ils permettent de remettre l'humain dans la notion de paysage, de revaloriser des lieux de vie qui sont pensés comme non vivants.

V. QUELS MODÈLES ÉCONOMIQUES DANS LES TERRITOIRES ?

Aborder la question du modèle économique des tiers lieux suppose d'appréhender leur impact économique, c'est-à-dire la valeur économique générée par l'ensemble des utilisateurs au titre de leurs activités [127], en plus des retombées économiques qu'ils suscitent pour le territoire, la collectivité, les commerçants, les publics du tiers lieux, etc.

Les tiers lieux peuvent ainsi être une source de profit pour un investisseur ou peuvent être portés par une communauté ou une collectivité qui souhaitent mettre un tiers lieu à disposition d'usagers sans volonté de retour sur investissement direct via la génération de revenus.

Plusieurs modèles existent mais une tendance de fond se confirme : **plus on s'éloigne des métropoles pour se diriger vers des territoires ruraux, plus les tiers lieux économiquement rentables, portés par des acteurs privés, se font rares, plus l'engagement des acteurs publics en leur faveur devient donc nécessaire.**

Trois fragilités économiques viennent ainsi freiner le développement des tiers lieux dans les territoires :

- Le poids de l'immobilier ;
- La difficulté à trouver des sources de revenus stables et suffisantes ;
- Le coût de l'animation.

A. DES FRAGILITÉS ÉCONOMIQUES STRUCTURELLES

L'immobilier est le principal poste d'investissement, suivi par les dépenses liées à l'animation. À eux seuls, ces deux postes constituent la quasi-intégralité des difficultés économiques rencontrées par les porteurs de projets que nous avons rencontrés.

En 2017, 40% des tiers lieux seraient profitables, 35% parviendraient au point mort (marge zéro) et 28% seraient déficitaires [128].

1) Le poids des dépenses liées à l'immobilier

La charge immobilière est de loin le premier poste de dépense des tiers lieux. Il constitue le premier poste d'immobilisation et pèse lourd dans la décision de développer un tiers lieu. La charge foncière (qu'il s'agisse d'une acquisition ou d'un loyer), cumulée à l'amortissement des aménagements nécessaires pour l'installation du lieu, représente en moyenne 40% des charges des tiers lieux.

Cette dernière moyenne subit des écarts important en fonction des territoires et de la taille des tiers lieux, le poids du loyer pouvant s'envoler et dépasser les 60% pour des petits espaces situés en territoires ruraux.

POSTES DE DÉPENSES D'UN ESPACE DE COWORKING [129]

La part relative des principaux postes de dépense d'un espace de coworking est sensiblement la même en Europe qu'à l'échelle mondiale. Les chiffres ci-dessous figurent les moyennes européennes :

- **Loyer : 40% des dépenses ;**
- **Salaires équipes et propriétaires (6 personnes en moyenne dont 2,7 salariés à temps plein, 2 à temps partiel et 1,3 stagiaires en moyenne en Europe) : 21% des dépenses ;**
- **Frais d'exploitation : 15% des dépenses ;**
- **Frais de maintenance et d'équipement : 12% ;**
- **Marketing : 5% ;**
- **Alimentation et autre : 7%.**

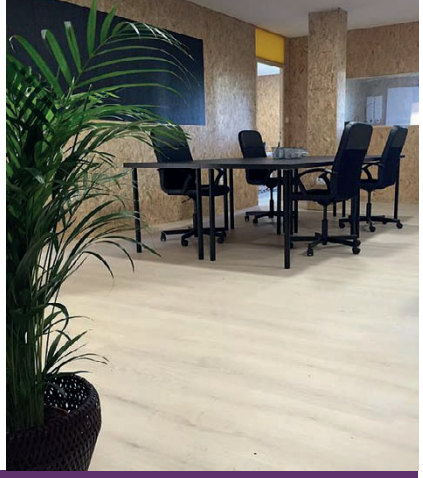
L'aménagement est souvent cité comme un enjeu essentiel. Il existe en effet du foncier disponible, potentiellement à coût réduit voire à bas coût ou même gratuit. Toutefois, le tiers lieu nécessite un aménagement spécifique que même les bailleurs les plus enthousiastes ne sont pas toujours prêts à financer. Le porteur du projet devra, dans la très grande majorité des cas, réaménager lui-même l'espace à des coûts importants. Nous avons vu le développement de sites sur le concept du réaménagement en mode « squat », à bas coût. S'ils peuvent séduire un certain public jeune, urbain ou alternatif leur acceptation est bien moindre en zones rurales ou dans les petites villes qui accueillent un public large aux goûts variés. Le succès du tiers lieu passe donc souvent par un minimum d'investissement dans l'environnement de travail, le mobilier, l'agencement et l'équipement informatique. Pour accrocher les utilisateurs, il est crucial de leur offrir un certain confort de travail justifiant l'existence même du tiers lieu.

2) La difficulté à trouver des sources de revenus stables et suffisantes

L'insuffisance ou l'instabilité des revenus issus de la location d'espaces

Le coworking et la location d'espaces de travail sont la première source de revenus de la majorité des tiers lieux.
Comme un hôtel ou un « office center », l'équilibre économique du tiers lieu est alors fonction du taux de remplissage de celui-ci.

127) Création d'activité et donc d'emplois, ressources fiscales additionnelles, impact social, etc
128) Profitability of Coworking Spaces - 2017 Global Coworking Survey – Deskmag
129) Profitability of Coworking Spaces - 2017 Global Coworking Survey – Deskmag



SOURCES DE REVENUS DES ESPACES DE COWORKING [130]

Plusieurs modèles économiques cohabitent dans l'univers des tiers lieux entendus comme espaces de coworking. Les principales sources de revenus des tiers lieux se répartissent comme suit :

- **Location des postes individuels de travail : 36% du CA à l'échelle mondiale contre 48% à l'échelle européenne ;**
- **Location de bureaux fermés : 18% à l'échelle mondiale contre 12% en Europe ;**
- **Location de salle de réunions : 10% à l'échelle mondiale contre 12% en Europe ;**
- **Événementiel : 8% à l'échelle mondiale contre 10% en Europe.**

Dans son enquête internationale sur le coworking, Deskmag montre que le secteur se caractérise parfois par un amateurisme en matière d'outils de gestion des actifs immobiliers [131]. Il n'existerait ainsi pas deux tiers lieux utilisant les mêmes logiciels de gestion et près de 400 outils distincts ont ainsi été recensés auprès d'un échantillon d'opérateurs.

Selon l'enquête, l'optimisation du facteur d'occupation du lieu (« yield management ») est à la fois un facteur clé de succès de la viabilité financière des tiers lieux et une compétence rare de gestion des capacités fluctuantes.

●●● Pour autant, la location d'espaces de travail ne constitue pas une source de revenus suffisante pour couvrir les coûts. C'est d'autant plus le cas dans les territoires ruraux ou les petites villes. L'immobilier y étant moins tendu et le télétravail s'effectuant plus facilement « à la maison », le marché des télétravailleurs et des coworkers potentiels est trop restreint pour constituer une ressource stable et suffisante. Dans les quartiers en difficulté (QPV), trouver des sources de revenus est également complexe. Le marché des télétravailleurs pourrait néanmoins s'y développer facilement, le travail à la maison étant parfois rendu compliqué par l'étroitesse des espaces de logement et des perturbations alentours (voisinage bruyant).

Par définition, **le modèle de revenus du coworking fluctue en fonction de sa fréquentation. Cela peut générer d'importants problèmes de trésorerie, en particulier parce que la gestion de ces revenus nécessite des compétences qui ne sont pas toujours bien maîtrisées au sein des tiers lieux.**



De plus, la capacité des publics concernés à payer des loyers élevés est faible et leur présence peut s'avérer instable. Les utilisateurs sont dans de nombreux cas dans des situations précaires, liées à l'instabilité de leurs activités. C'est le cas des start-ups, des indépendants qui développent leur activité, des freelances…

Par ailleurs, une difficulté particulière naît de la culture même qui préside au lancement d'un tiers lieu : partage, *do-it-yourself* (DIY), égalité, échanges, liberté… autant de valeurs qui rendent parfois problématique la facturation d'un service ou d'une prestation à un utilisateur. De nombreux tiers lieux estiment que la communauté d'utilisateurs qui fait vivre le tiers lieu est comparable à « une forme de famille » et avertissent sur le risque du « tout payant ».

« À mon sens, il ne doit pas y avoir un contrôle de gestion permanent et systématique. Car un tiers lieu, c'est la communauté d'usagers, d'habitants, de résidents qui le fait vivre et lui donne une âme. C'est une forme de famille, une « autre maison ». Et ce qui caractérise

130) *Coworking Europe 2017 Global Coworking Survey. Deskmag.*
131) *Coworking Europe 2017 Global Coworking Survey. Deskmag.*

la famille, c'est le fait que l'on ne se facture pas (tous) les services que l'on se rend. Cette générosité fait partie de l'ADN d'un tiers lieu, et c'est ce qui différencie justement un tiers lieu d'un hôtel d'entreprises. C'est normal, le tiers lieu reprend quelques principes de fonctionnement de l'économie du don (donner - recevoir - rendre). Dans les tiers lieux, on trouve plus particulièrement des échanges de savoir-faire : ils constituent le ciment d'une appartenance à une communauté et le tout payant casse ce liant. » Aurélien Gaucherand – Directeur de projet AFPA Villages

Pour autant, l'option du « tout gratuit » ne semble guère viable. L'enjeu pour les tiers lieux est donc d'élaborer des services et de les vendre sans perdre leur identité et leurs valeurs, sans devenir un « hôtel d'entreprise » ou un « commerce ». Leur gestion et leur animation doivent permettre de répondre à cette difficulté en élaborant une offre de services qui corresponde à leurs valeurs. Cette offre peut notamment se décliner en fonction du type d'usages du tiers lieu :

- Une offre pour bénéficier des infrastructures : bureaux (individuels ou collectifs), salles de réunion, stations de travail, matériels de fabrication…
- Une offre pour bénéficier de la communauté : réflexions collectives, partage de connaissances, coworking, créativité, formations, offres d'achats collectifs…
- Une offre pour offrir leurs services aux autres membres de la communauté, se faire connaître : évènements, formations…

3) Le coût de l'animation

Les tiers lieux s'accordent pour nommer « animation » une somme de métiers qui permettent d'assurer le fonctionnement quotidien d'un espace de travail et de « faire communauté » : un mélange de gestion technique (« facilities management »), de support informatique (assurer l'accès internet, interphone, etc.), de gestion locative (commercialisation, signature de baux ou contrats de prestation de services, états des lieux), d'accueil et de motivation des occupants, de mise en place de services et d'équipements mutualisés, d'organisation d'évènements ou de formations communes, de facilitation des partages de compétences, etc… Ce travail complexe nécessite souvent une présence importante sur site.

Si l'animation est essentielle à la réussite d'un tiers lieu, son coût reste important : les charges liées à l'exploitation et à la gestion représentent le deuxième poste de dépenses des tiers lieux (lié principalement aux salaires des personnes en charge de cette gestion).

De nombreux tiers lieux n'ont pas de financements dédiés à l'animation :

- soit parce qu'ils ne considèrent pas ce poste de dépense comme essentiel,
- soit parce qu'ils ne peuvent en assumer le coût.

Ils comptent alors sur les utilisateurs pour animer l'espace. Ce choix comprend des risques : non seulement il fragilise l'offre de services et sa qualité mais il peut également causer des situations d'épuisement parmi les bénévoles. Beaucoup de ces tiers lieux ont d'ailleurs fermé après le départ des quelques bonnes volontés, devenues indispensables à leur fonctionnement.

> *« Il nous est impossible d'investir dans les territoires quand la Caisse des Dépôts, ou l'ANRU qui se cale sur elle, demandent 6,5% de taux d'intérêt et 12% de Taux de Retour sur Investissement (TRI). »*
>
> *Un responsable de tiers lieu*

Le manque de financements dédiés à l'animation est également préjudiciable pour le modèle économique du tiers lieu. **Si l'animation a un coût, son absence également.** Elle contribue pleinement à l'épanouissement de la communauté et au développement de son offre de services.

B. DES FRAGILITÉS DONT LA FORME ET L'INTENSITÉ VARIENT EN FONCTION DU TYPE DE TIERS LIEU

La neutralisation du poids de l'immobilier est décisive pour le modèle économique des tiers lieux dans les territoires ruraux. Pour comprendre les stratégies actuellement déployées et sur lesquelles l'acteur public doit engager un travail de transformation de ses outils financiers et juridiques, il est pertinent de distinguer trois grands types de modèle :

- **Les tiers lieux portés par un investisseur-exploitant, celui-ci pouvant être incarné par un entrepreneur, un collectif, la communauté du tiers lieu ou une entreprise.**

- **Les tiers lieux portés par un exploitant, celui-ci pouvant être incarné par un entrepreneur, un collectif, la communauté du tiers lieu ou une entreprise.**

- **Les tiers lieux portés par un acteur public, tiers lieu dont la figure principale est la collectivité (ou un service de l'État) et qui a pour objectif de créer de la dynamique sur le territoire grâce à la création d'un tiers lieu.**

Pour chacune de ces catégories, la fragilité du modèle économique n'est pas la même et les solutions trouvées ou suggérées par leurs acteurs varient.

Un tiers lieu non porté par un acteur public n'exclut pas que le porteur de projet « privé / associatif » travaille en symbiose avec l'acteur public et vice-versa.

1) Le modèle investisseur-exploitant

Ce modèle repose sur la capacité de celui qui porte le projet de tiers lieu à lever des fonds pour le développer : achat ou bail long, rénovation, aménagement, installations, équipements, infrastructures…

La mise en œuvre de ce type de tiers lieux se déroule principalement de la manière suivante :

- Chercher des partenaires au projet et faire émerger la communauté du tiers lieu ;
- Trouver un lieu ;
- Financer le projet ;
- Piloter l'aménagement ;
- Ouvrir le lieu et lancer l'exploitation.

Ainsi qu'évoqué précédemment, le foncier constitue la charge principale des tiers lieux. Le poids des immobilisations et l'investissement initial sont tout aussi conséquents au moment du lancement des projets. Dans ce contexte, l'investisseur-exploitant investit dans un projet immobilier pour l'exploiter lui-même. Ce modèle permet de maximiser la rentabilité du projet, en permettant au porteur d'ajouter à la rentabilité de l'exploitation la propriété à terme du local, tout en alignant les intérêts du propriétaire, qui souhaite un loyer élevé mais sécurisé, et de l'exploitant, qui cherche un loyer modéré dont il sait qu'il peut assumer la charge.

Ce modèle est néanmoins peu répandu, et ce, pour deux raisons :

- Il est capitalistique. Il nécessite de la part des porteurs de projets un certain capital pour constituer l'apport exigé par les banques (qu'il finance la dette sénior ou le crédit-bail, en fonction du modèle de financement retenu).

- Il est par nature risqué et sa rentabilité n'est pas immédiate, *a fortiori* dans les territoires ruraux où la rentabilité faiblit d'une manière proportionnelle à leur éloignement des métropoles.

C'est pourquoi ce modèle d'investisseur-exploitant est aujourd'hui essentiellement concentré dans les métropoles et les villes moyennes. Les quelques projets que nous avons identifiés en zone rurale bénéficient tous de soutiens publics leur permettant de financer leur dette à des taux plus faibles, sur des périodes plus longues, ou, dans les cas de crédit-bail, avec une valeur résiduelle plus élevée.

Pour se développer, ces modèles ont besoin d'accéder à des financements « hors marché ».

Les financements proposés par l'État, comme ceux de la CDC [132] ou de l'ANRU, portent encore des exigences de rentabilité à moyen terme trop élevées. Les attentes de retours sur investissement sont très fortes, même dans des territoires où le marché est très détendu et où la promesse classique de plus-value inatteignable.

> *« En France, nous préférons organiser de la dépense publique plutôt que garantir un risque, hypothétique, pris par un entrepreneur »*
> *Un responsable de tiers lieu*

Il n'existe pas par ailleurs de mécanisme de garantie suffisant. Par tradition comme par habitude, les collectivités et l'État semblent préférer subventionner plutôt que garantir les sommes investies.

Une volonté assumée de voir des entrepreneurs prendre des risques constitue assurément une politique incitatrice. Cet accès facilité aux financements serait d'autant plus justifié que les tiers lieux contribuent à créer de la valeur pour le territoire et ses acteurs, comme nous l'avons déjà souligné.

Pour faciliter l'accès des tiers lieux aux financements, plusieurs leviers existent :

- Permettre aux tiers lieux d'accéder à des taux réellement préférentiels afin de pouvoir lever des fonds malgré des promesses de rentabilité moindre ;

- Proposer des garanties publiques pour faciliter l'accès des tiers lieux aux financements plus classiques (notamment bancaires) ;

- Offrir des aides à l'amorçage via des cofinancements publics ;

- Sécuriser les baux en cas de location de foncier : un bail stable et de longue durée.

L'acteur public doit impérativement revoir ses outils financiers et juridiques pour faciliter l'achat et la rénovation de tiers lieux et ainsi leur reconnaitre l'utilité sociale dont ils sont porteurs.

Dans la même logique, la fiscalité locale immobilière ne comporte aujourd'hui aucune exonération pour les espaces de travail partagés qui pourtant présentent un impact social significatif. Pour encourager le développement des tiers lieux et soutenir l'ensemble des acteurs qui contribuent à un développement territorial équilibré, il est nécessaire de mettre en place une politique fiscale incitative et facilitante.

132) Sous l'impulsion d'Eric Lombard la CDC serait en train de modifier son approche.



Et, pour justifier une politique fiscale avantageuse pour les tiers lieux, il est indispensable de reconnaître préalablement leur utilité sociale. Cette reconnaissance pourrait passer par l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) et permettre ainsi d'envisager, pour les tiers lieux d'utilité sociale, des exonérations partielles ou complètes de :

- Taxe d'aménagement (TA) ;
- Taxe foncière sur propriétés bâties (TF) ;
- Taxe annuelle sur les bureaux (TAB) ;
- Taxe pour la création de bureaux, locaux commerciaux et locaux de stockage en Ile-de-France (TCB-IDF).

ZOOM SUR LES GARANTIES À PREMIÈRE DEMANDE :

Il est fréquent qu'un bailleur demande, en plus du versement du dépôt de garantie, une garantie complémentaire, telle une garantie bancaire à première demande (GAPD) ou un cautionnement. Ces garanties sont très coûteuses en trésorerie et peuvent être bloquantes pour de jeunes structures. Il est donc nécessaire de donner la possibilité à BPI France de couvrir les GAPD.

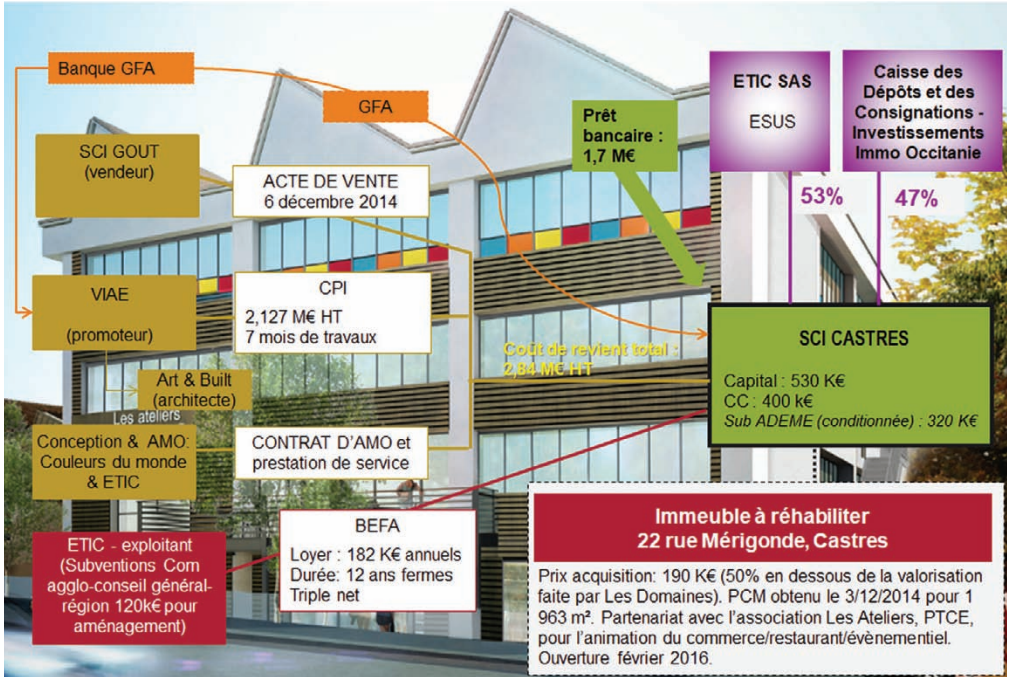
LE MODÈLE INVESTISSEUR-EXPLOITANT – UN EXEMPLE DE MONTAGE IMMOBILIER

étic FONCIÈREMENT RESPONSABLE

Les Ateliers – Centre ETIC à Castres [133]

La foncière ETIC à Castres a abondé plus de la moitié du capital, acceptant ainsi de porter les risques du projet, ce qui a notamment permis de trouver des fonds auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations et d'obtenir des prêts bancaires. ETIC a ainsi pu créer une société (SCI) pour financer la réhabilitation et l'aménagement de l'immeuble. Ensuite, en tant qu'exploitant du tiers lieu, ETIC paie un loyer à la SCI.

133) *http://les-ateliers.co/.*



2) Le modèle exploitant non propriétaire

Le modèle exploitant non propriétaire est le modèle le plus répandu. Il consiste à occuper un lieu pour y faire vivre un projet de tiers lieu. Deux types de logique prévalent :

- Une logique « entrepreneuriale » : un ou plusieurs entrepreneurs développent un projet à part entière, qui a pour vocation de se développer, notamment pour garantir la rémunération de son ou ses porteurs ;
- Une logique « communautaire » : le ou les porteurs ont pour objectif principal de fédérer et d'animer une communauté. Ils ont souvent un autre métier, font partie intégrante de la communauté et se mettent à son service pour diverses raisons : altruisme, volonté de souder une communauté, engagement personnel, implantation territoriale...

Le tiers lieu entrepreneurial

Bien que l'ensemble de son activité soit dévolu au développement et à l'épanouissement de la communauté, le tiers lieu entrepreneurial n'est pas uniquement au service de cette dernière. Il a également vocation à générer des revenus pour être en mesure de rémunérer les entrepreneurs en contrepartie du temps et du risque qu'ils portent.

Dans ce modèle, plutôt que de l'acheter, les entrepreneurs louent leur local. La première source de revenus est la mise à disposition payante d'espaces. Elle s'accompagne souvent d'autres services générateurs de valeur : accompagnement, formation, coaching, événementiel, restauration…

Si les porteurs n'ont pas à financer le foncier bâti, ils doivent payer un loyer qui devient la première charge de fonctionnement. De même, ils doivent financer l'aménagement du local, ce qui représente un investissement souvent important et la principale immobilisation de l'activité. S'ils peuvent financer une partie de cet investissement initial grâce à une franchise de loyer, cette dernière ne couvre que très rarement l'intégralité du coût d'aménagement et demande une sortie importante de trésorerie avant de commencer l'activité.

Dans les territoires ruraux, les tiers lieux entrepreneuriaux, au même titre que la plupart des tiers lieux, ont des difficultés à atteindre une rentabilité suffisante. Dans ce cadre-là, le rôle des collectivités locales est décisif. Elles disposent de plusieurs leviers actionnables pour les soutenir et encourager leur impact sur le territoire :

- La mise à disposition de locaux par la collectivité, à tarif très privilégié ;
- La mise en place d'un loyer progressif dans le temps, calculé en fonction du chiffre d'affaires ;
- La sécurisation des baux de long terme ;
- Un soutien financier via une subvention ;
- Un soutien financier via de l'investissement :
  - La prise en charge des travaux d'aménagement ;
  - La participation au capital de la société d'exploitation.

En contrepartie, les collectivités peuvent influer sur les projets, notamment à travers la mise en place de règles de gouvernance et d'un cahier des charges visant à :

- Négocier une gouvernance leur offrant une juste représentation, fonction de leur contribution ;
- Instaurer une politique de prix négociés ;
- Négocier l'accueil à tarif privilégié d'un quota de publics fragiles ;
- Exiger la mise en place d'un reporting sociétal et d'une transparence des comptes.

LA RUCHE - EXEMPLE DE TIERS LIEU ENTREPRENEURIAL EN DÉVELOPPEMENT HORS MÉTROPOLES [134]

Propos de Bruno Humbert, Président de La Ruche :

« Un espace dans une ville oubliée :
Pourquoi créer un espace collaboratif La Ruche dans une ville moyenne et à Saint-Nazaire en particulier ? Parce que nous sommes convaincus que la résolution des défis sociaux, sociétaux et environnementaux contemporains réussira grâce à plusieurs éléments :

- **L'engagement des entreprises et des entrepreneurs pour une économie positive qui concilie efficacité économique au service de l'intérêt général ;**
- **Le décloisonnement des divers acteurs économiques ;**
- **Leur capacité à coopérer et travailler en mode projet multidisciplinaire pour résoudre ces problèmes complexes.**

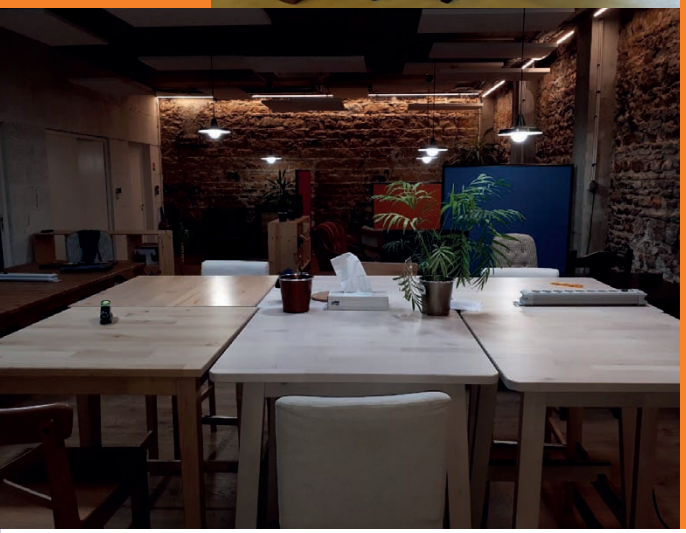
Saint-Nazaire est un territoire en renouveau, dynamique et naturellement ouvert et c'est une opportunité d'accompagner cette vitalité. C'est aussi l'audace de redonner de la confiance et de l'estime à une ville qui a souffert et enfin de tester et adapter au quotidien notre modèle économique et notre vision d'avenir et aux habitants qui attendent un lieu collaboratif pour oser entreprendre et exprimer avec enthousiasme leurs idées intelligentes d'avenir.

Notre objectif est de faire grandir l'offre des tiers lieux, d'apporter une pierre supplémentaire à l'écosystème local et de collaborer intelligemment avec toutes les autres structures d'accompagnement. »

134) https://la-ruche.net/.









LA CORDÉE – EXEMPLE DE TIERS LIEU ENTREPRENEURIAL EN DÉVELOPPEMENT HORS MÉTROPOLES [135]

A Lamure-sur-Azergues

« C'est parti du besoin de 2 entrepreneurs qui avaient créé une société et qui voulaient proposer du travail à distance à leurs salariés mais ils voulaient un lieu pour se retrouver sans avoir à acheter un local fixe. Ils connaissaient La Cordée, ils ont été voir le maire de la commune et ils lui ont proposé de monter une Cordée à Lamure. La mairie a rapidement accepté, heureuse de pouvoir proposer un service qu'elle n'avait pas sur sa commune. »
Guillemette Loyez, La Cordée – Lamure-sur-Azergues

A Morez dans le Haut-Juras
La Cordée, à Morez dans le Haut-Juras, est un projet précurseur sur les partenariats public-privé sur les projets de tiers lieux : la collectivité était volontariste, l'immobilier lui appartenait, elle l'a rénové (opération de revitalisation rurale) et l'a mis à disposition de La Cordée. En plus de cela, le projet a bénéficié d'une subvention sur 3 ans (60000€ puis 40000€ puis 20000€). La carence d'initiative privée à été remplacée par une aide directe de la collectivité.

135) https://www.la-cordee.net/.

Les tiers lieux communautaires

Les tiers lieux communautaires ont pour objectif principal de fournir un espace capable de garantir la vie, l'épanouissement et les synergies au sein d'une communauté. Le développement du projet et la génération de revenus ne sont *a priori* pas le moteur de la naissance du projet. Il s'agit avant tout de fournir un espace où chaque membre de la communauté peut travailler et mener ses activités. Ce modèle est souvent associatif.

La principale source de revenus de ces lieux est le loyer ou la cotisation payée par chaque membre de la communauté. Ces derniers sont calculés pour couvrir les frais. Dans ce modèle, il n'est guère possible d'investir dans l'achat d'un espace, ni même de recruter une équipe d'animation. Bien souvent, un espace est demandé à une collectivité, est loué à très bas prix (paiement des charges uniquement par exemple) ou est mis à disposition par un membre de la communauté.

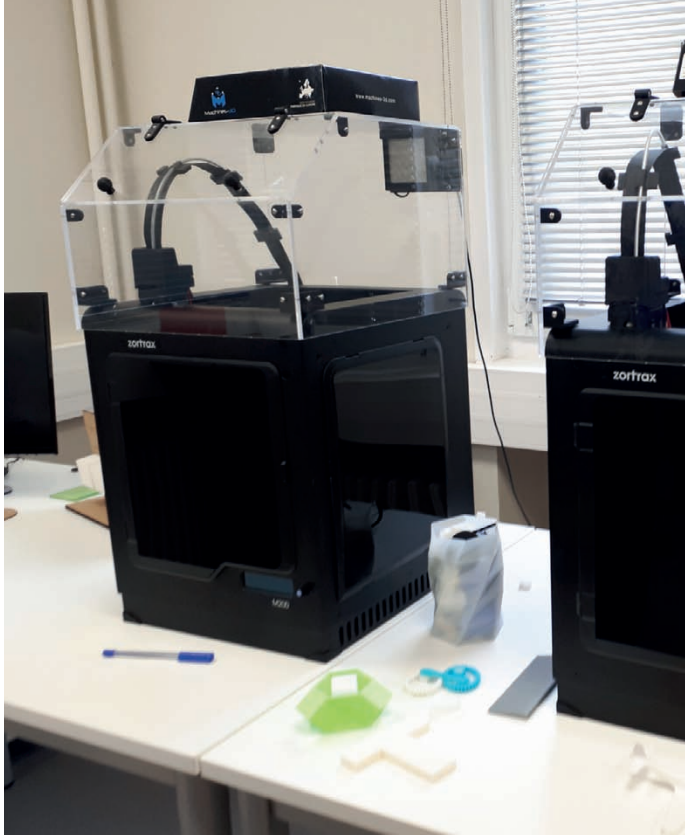
Le bénévolat ou le temps que peuvent y consacrer le(s) porteur(s) du projet permettent d'assurer la gestion et l'animation du lieu. À titre d'exemple, selon La Coopérative Tiers lieux, en région Nouvelle-Aquitaine, ce sont plus de 700 bénévoles qui se sont investis dans 116 tiers lieux.

Cette force bénévole est souvent indispensable. Outre le fait qu'elle réduise les dépenses du tiers lieu, elle est un gage d'ancrage territorial important, une source d'ouverture sur l'extérieur et donc d'opportunités en termes d'activités. Le bénévolat traduit également une vraie compréhension par les habitants des finalités et de la valeur du lieu.
Un tiers lieu avec beaucoup de bénévoles est donc un tiers lieu qui a trouvé sa place !

Pour autant, cette force bénévole ne constitue pas une ressource stable et pérenne pour des projets dont le développement et la consolidation requièrent une véritable équipe

d'animation dédiée. La communauté ne peut pas s'appuyer uniquement sur l'énergie et la motivation de ses initiateurs, sur le partage des tâches et sur le bénévolat. Ce qui constitue un excellent modèle en phase de lancement peut s'avérer difficile pour la phase de pérennisation et de développement. Pour éviter ces situations d'épuisement et s'assurer que le tiers lieu ne soit pas entièrement dépendant de son seul fondateur, la capacité du tiers lieu à financer un ou plusieurs postes consacrés à l'animation est indispensable.

Nombreux sont les tiers lieux communautaires qui, ne pouvant générer des revenus suffisants pour financer l'animation, cherchent à écarter le coût immobilier. Pour ce faire, ils s'appuient sur les collectivités qui peuvent soit les soutenir financièrement soit mettre un local à disposition. Ce type de montage existe quasi uniquement hors métropoles, dans les zones où les acteurs entrepreneuriaux ne viennent pas, où il est difficile de garantir une bonne rentabilité du tiers lieu.



L'ÉPUISEMENT DES FONDATEURS, UNE CAUSE IMPORTANTE D'ÉCHEC DES TIERS LIEUX

L'exemple du Comptoir, à Jardres dans la Vienne [136]

Le tiers lieu Le Comptoir, initiative privée lancée par 3 entrepreneurs, ouvre en 2014 et travaille main dans la main avec les animateurs économiques du bassin. Reconnu comme un facteur de dynamisation du territoire, le projet reçoit le prix du concours Créa'Territoires, financé par la communauté de communes du Pays chauvinois. Mais aucun des trois fondateurs n'ayant le temps de s'investir dans la gestion du lieu, les trois associés doivent finalement mettre la clef sous la porte en 2015, après un an et demi d'activité.

«On s'était rendu compte qu'il y avait un vrai besoin chez les artisans de la région et les commerciaux nomades d'avoir un lieu où échanger, raconte l'entrepreneuse. On s'est lancé dans ce projet la fleur au fusil, avec le soutien de quelques entrepreneurs locaux.»
«On avait quelques clients et des locations ponctuelles de la salle de réunion, mais financièrement, cela ne suffisait pas. On avait chacun notre propre entreprise à gérer en plus, indique l'associée. Il aurait fallu quelqu'un entièrement dédié à l'animation du lieu.»
Laetitia Sardet, *co-fondatrice du Comptoir*

136) Espaces de coworking: le trop-plein. Le Monde, 2017. https://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2017/11/17/espaces-de-coworking-le-trop-plein_5216655_1656968.html.

3) Les tiers lieux publics

Dans certains territoires, en particulier dans des zones peu denses, les tiers lieux privés ne se sont pas développés : les acteurs locaux n'ont pas trouvé les moyens nécessaires ni les porteurs de projets.

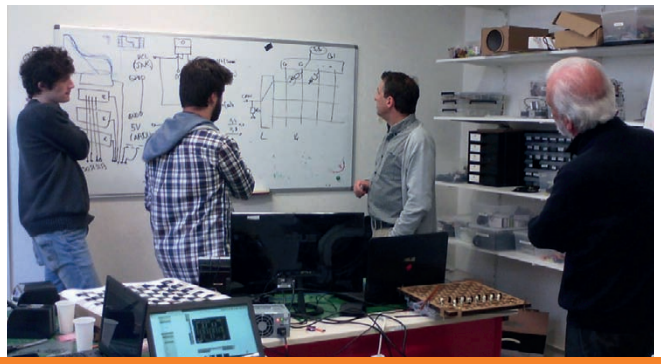
Dans certains cas toutefois, des acteurs publics ont pris conscience de l'intérêt d'un tiers lieu pour leur territoire. Aussi, certaines collectivités ont fait le choix de créer leur propre tiers lieu afin de tirer parti de leurs impacts territoriaux positifs, présentés plus haut dans ce rapport.

Les collectivités s'appuient souvent sur les communautés d'entrepreneurs ou d'acteurs associatifs locaux pour monter ces projets. Certains de ces projets sont gérés en régie par la collectivité, mais dans la plupart des cas la collectivité préfère confier la gestion du projet à un animateur expérimenté.

« Lorsque l'on réussit à évacuer le coût immobilier, le paiement des coworkers est dédié à l'animation, à la vie du lieu et on commence à raconter une histoire autour du lieu.
Les coworkers s'impliquent davantage dans la vie du lieu. »
Lucile Aigron, *La Coopérative Tiers Lieux*



> *« Des collectivités veulent avoir un lieu, ne souhaitent pas le porter mais ne trouvent pas le bon porteur, le bon opérateur… Il y a une peur des liens public-privé, des 2 côtés : les privés ont peur d'aller chercher le public et inversement. »*
>
> *Témoignage d'un animateur de tiers lieux*



UN TIERS LIEU GÉRÉ EN RÉGIE A LAMURE-SUR-AZERGUES L'EXEMPLE DE LA QUINCAILLERIE À GUÉRET [137]

En 2015, l'agglomération du Grand Guéret (22 communes, 28 313 habitants) reprend les missions de l'association de développement territorial Le Pays de Guéret et intègre ses deux salariés. Ces derniers, investis à titre personnel dans une association portant un projet de tiers lieu, proposent aux élus de développer un espace dédié à la médiation numérique et à l'innovation sociale. Fortement soutenue par le Grand Guéret, l'initiative a vite été concrétisée et continue à faire son chemin.

Dès 2015, l'agglomération loue une ancienne quincaillerie de 300 m² en centre-ville de Guéret. Dans ce lieu aménagé en plateau, cohabitent un espace de formation aux outils informatiques, un fablab, un coworking, un bar associatif et pour des événements, une vaste surface d'accueil. Plusieurs associations locales y sont installées : médias citoyens, grainothèque, monnaie locale creusoise... Au quotidien, 30 à 100 personnes fréquentent le lieu : coworkers, usagers du CCAS, du centre socioculturel et de la mission locale, participants à des événements.

Pour développer le projet, la communauté d'agglomération crée un service en régie dédié au tiers lieu et rattaché au pôle développement économique. Les services de l'agglomération élaborent notamment le dossier pour le montage financier, et le budget de fonctionnement qui bénéfice d'aides publiques et privés.

La Quincaillerie est animée par 3 personnes salariées de la communauté d'agglomération, dont les postes sont majoritairement financés par des subventions : un coordinateur en charge de la gestion du lieu, du développement du coworking et du rayonnement extérieur de la Quincaillerie ; un fablab manager et un médiateur numérique animent ateliers et formations et accompagnent les personnes ou les associations dans leur usage du numérique. Les animations proposées par l'association 23D - à l'origine du projet -, et celles qui le sont par les services de l'agglomération sont distinctes. Ainsi deux jours par semaine, le fablab est réservé aux membres de l'association 23D.

Budget annuel : 150 000€

- **par des subventions : coordinateur à 80% par le programme leader 2016/2021, le fablab manager à 65% par le FEDER et 15% par le conseil départemental.**
- **Le poste de médiateur numérique est financé à 50% par la vente de prestations.**
- **La Quincaillerie est également soutenue à hauteur de 100 000 € par la fondation Orange pour ses actions auprès des publics fragiles.**

137) La Quincaillerie à Guéret, un tiers lieu où coopèrent associations et agglomération (23). Territoires Conseils, 25/04/2018. Pour plus d'informations : https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/Experiences/Experiences&cid=1250280921510

Des points d'attention concernant les tiers lieux publics :

Le plus souvent, les collectivités se concentrent sur la création du lieu, espérant que l'activité se développera seule par la suite. Leur point d'attention majeur devrait pourtant être l'animation du lieu, clé pour susciter le dynamisme de la communauté qui l'habite et permettre au projet de réussir. Il s'agit toutefois d'un rôle difficile à tenir pour la collectivité, avec plusieurs risques majeurs :

- **L'absence de modèle économique** viable et pérenne : la subvention ne peut constituer un modèle économique pérenne. La collectivité aurait davantage intérêt à encourager et faciliter le développement de tiers lieux communautaires ou à attirer des tiers lieux entrepreneuriaux sur leur territoire.

- **Une mauvaise animation :** les acteurs des tiers lieux sont unanimes, les collectivités ne sont généralement pas capables d'animer ces espaces, ne disposant aujourd'hui ni de l'ingénierie ni de la posture adéquate pour une animation efficace.

- **Un projet soumis aux aléas politiques** : de nombreux témoignages rapportent les difficultés liées à des changements de majorité ou encore des élus qui portent un projet purement politique, déconnecté des intérêts de la communauté et en contradiction avec les logiques d'horizontalité et de co-construction propres aux tiers lieux.



« Chaque territoire a ses propres difficultés, il se trouve qu'on a connu une crise politique : l'ancien président qui était à l'origine de ce projet a été renversé, et du coup il y a eu un changement d'équipe politique qui s'est traduit par des changements dans les façons de faire. Ce fut la fin du soutien à notre projet et le début des difficultés pour nous. »

Témoignage d'un agent public, animateur d'un tiers lieu public

« C'est vraiment un problème de culture de travail, de pratiques, de gouvernance, de façon de travailler ensemble.
C'est ça, surtout qui fait qu'on n'arrive pas à avancer comme on voudrait… Entre nous et les élus alors que je suis salarié ! Je suis membre de la communauté des communes moi ! C'est vrai avec les élus et on pourrait même dire plus largement avec l'administration… On aurait besoin d'un appui et à la fois qu'il n'y ait plus cette hiérarchie, qu'on ait de la confiance, que les élus acceptent de travailler avec les bénévoles avec le même niveau de réflexion, que les élus acceptent de mettre au centre les projets intercommunaux et les besoins des usagers plutôt qu'une stratégie politique, qu'ils acceptent d'être dans le partage de la prise de décision. »

Témoignage d'un agent public, animateur d'un tiers lieu public





C. L'ENJEU DE NEUTRALISER LE POIDS DE L'IMMOBILIER

1) L'immobilier disponible ne manque pas

- **Dans les territoires ruraux, le foncier disponible est conséquent.**

- **Les collectivités locales et autres établissements publics disposent d'un patrimoine immobilier important qu'elles peuvent utiliser ou mettre en location ou à disposition.**

Les acteurs historiques de l'immobilier sont nombreux à posséder des locaux vides dans ces zones et s'intéressent à leur valorisation et à leur réutilisation, y compris en les transformant en tiers lieux. Des acteurs tels que l'AFPA, La Poste, la SNCF ou encore certaines banques envisagent cette possibilité. Ils disposent de patrimoines fonciers qui représentent plusieurs millions de mètres carrés, dont une part importante pourrait être rendue disponible : locaux parfois inutilisés, souvent en cours ou en recherche d'évolution, de transformation.

Voir le tiers lieu comme une simple opportunité de valoriser le foncier disponible est une approche cependant risquée. Le principal facteur de réussite d'un tiers lieu reste en effet la formation de la communauté et sa mise en dynamique au sein du lieu. La clé n'est pas l'immobilier mais ce qu'on y fait.

2) La mise à disposition de locaux : un levier essentiel à disposition des collectivités

De nombreux tiers lieux en zones moins denses, petites villes, milieu rural, ont bénéficié de locaux mis à disposition gratuitement ou à un prix très faible par la collectivité.

DES TIERS LIEUX DANS LES GARES – L'OFFRE DE COWORKING DE LA SNCF [138]

Profitant de son patrimoine immobilier et dans une logique de transformation des gares en lieux de vie et de passage, la SNCF s'est lancée en 2016 dans le développement d'espaces de travail au sein des gares d'Île-de-France. L'offre Work&Station de la SNCF poursuit plusieurs objectifs : utilisation de l'espace disponible dans les gares, valorisation des gares, offre de services aux voyageurs, réduction de la saturation des trains en proposant des espaces de travail...

8 « coworkings » Work&Station ont ouvert dans des gares d'Ile-de-France et 9 sites sont en projet.

1 « tiers lieu » Work&Station est en cours de construction à Brunoy.

138) https://www.gares-sncf.com/fr/journaliste/nouvelles-gares-dile-france 20eme-espace-connecte-ouvre-gare-chelles-gournay



La mise à disposition de locaux a un double intérêt pour la collectivité :

- Cela permet de réhabiliter des bâtiments anciens, friches ou locaux vacants pour en faire un projet nouveau, générateur de dynamisme et d'impacts positifs sur le territoire ;
- Cela permet au tiers lieu d'éviter des coûts immobiliers qui fragiliseraient son modèle économique, lui permettant ainsi de se concentrer sur ses activités.

Pour les collectivités, un tiers lieu doit être aussi vu comme un espace et un dispositif qui créeront à terme de la valeur d'usage et de l'emploi direct et indirect dans leur territoire.

Ainsi, la mise à disposition de locaux peut servir à :

- Soutenir des tiers lieux communautaires : aider des porteurs de projets locaux qui cherchent un lieu pour fédérer et animer leur communauté.

- Soutenir des tiers lieux entrepreneuriaux : attirer des opérateurs de tiers lieux sur le territoire en leur garantissant une certaine rentabilité et une stabilité.

En outre, comme on l'a vu, la mise à disposition ne suffit pas à couvrir l'investissement nécessaire et souvent, pour initier le projet, la collectivité doit aussi porter ou aider au portage des travaux d'aménagement.

3) Réduire le coût de l'immobilier via des outils financiers

Pour neutraliser le coût de l'immobilier, il semble pertinent d'encourager le développement du modèle investisseur-exploitant. Celui-ci permet de séparer les coûts immobiliers de l'exploitation et apporte une réponse au problème du poids de l'immobilier.

Néanmoins, comme évoqué précédemment, pour encourager ce modèle, plusieurs leviers doivent être actionnés dans le but de faciliter l'accès aux financements des investisseurs-exploitants.

En plus de ces leviers, il serait intéressant de développer des outils financiers facilitant les opérations immobilières pour les projets de tiers lieux.

La foncière locale en est un bon exemple. Ce modèle est par exemple envisagé par le Collectif Tiers Lieux des Hauts-de-France [139] et par la société de création, de financement et d'exploitation de tiers lieux, ETIC – Foncièrement Responsable. Partant du constat que les acteurs économiques locaux, en particulier les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), rencontrent des difficultés pour trouver de l'immobilier [140], ils entendent faciliter l'essor de ce qu'ils définissent comme des « foncières en circuits-courts pour mobiliser l'épargne et l'action citoyenne autour des projets de tiers lieux » [141]. Il s'agit de développer trois outils complémentaires, en s'appuyant sur les outils nationaux déjà existants (notamment sur l'exemple d'ETIC), les acteurs locaux engagés dans le logement social (AIVS, bailleurs sociaux) et les acteurs locaux des finances solidaires :

- L'achat citoyen et collectif de locaux ;
- L'accompagnement de ces entreprises sur les outils et la reconnaissance de l'apport sociétal des activités produites dans le calcul du prix des loyers ;
- L'information et la mobilisation des citoyens sur la maîtrise collective du foncier à destination d'activités socialement utiles.

139) http://hauts.tiers-lieux.org/

140) Pas d'immobilier adapté aux spécificités de l'activité ; un modèle économique tendu ; une faible reconnaissance de l'utilité sociétale dans les modèles économiques immobiliers ; une méconnaissance de ce « milieu » par les acteurs de l'immobilier ; une évolution de l'immobilier ESS : de la mise à disposition gracieuse au désengagement des collectivités ; etc.

141) Propos recueillis dans le cadre de la mission.

ZOOM SUR LE PROJET DE FONCIÈRE RÉGIONALE DANS LES HAUTS-DE-FRANCE

Il s'agit d'une initiative en cours pour la création d'une foncière en Hauts de France, prévue avant la fin de l'année 2018. Trente acteurs et réseaux sont réunis : financeurs, collectifs associatifs, porteurs de projets tiers lieux…

L'objectif est de créer un outil avec effet levier (inspiré de l'expérience des CIGALES : « votre épargne au service de projets locaux »), la foncière pouvant représenter jusqu'à 15 % maximum de l'investissement total du projet de tiers lieu. Il figurerait dans la boîte à outils régionale du réseau régional des tiers lieux (Collectif des Tiers Lieux Hauts de France). Les collectivités locales pourraient être mobilisées en apport de fonds.

Les contraintes du projet : les règles de l'Autorité des Marchés Financiers concernant « l'appel public à l'épargne » sont strictes et complexifient les démarche alors même qu'il s'agit de sommes très faibles.

La stratégie du projet :

- **Démarrer vite avec un montant significatif (mise d'amorçage), aller voir des experts comme la Caisse des Dépôts tout en mobilisant l'épargne citoyenne et ensuite grossir ;**
- **Voir s'il est possible de s'adosser à une structure existante ;**
- **Partenariat technique avec ETIC (moyens humains d'accompagnement) ;**
- **Des bénévoles / prescripteurs relais sur les territoires.**



☑ **Recommandation :**

Mettre en place des outils qui facilitent l'accès à l'immobilier sur le long terme

- *Bâtir un fonds ISR patient et exigeant un taux de rentabilité faible : 2 % environ*
- *Proposer des garanties publiques pour faciliter l'accès des tiers lieux aux financements plus classiques (notamment bancaires)*
- *Donner la possibilité à BPI France de couvrir les Garanties à Première Demande*
- *Sécuriser les baux en cas de location de foncier : un bail stable sur la durée.*

☑ **Recommandation :**

Encourager la mise à disposition de locaux par la collectivité

☑ **Recommandation :**

Encourager la location avec loyer progressif en fonction du chiffre d'affaires

☑ **Recommandation :**

Alléger les taxes sur les tiers lieux d'utilité sociale

☑ **Recommandation :**

Dédier des soutiens financiers au développement et à la consolidation des tiers lieux dans les territoires en difficulté

- *Orienter la Dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR) sur les projets de tiers lieux*
- *Flécher les fonds de revitalisation sur le soutien aux projets des tiers lieux*

☑ **Recommandation :**

Former les agents publics aux tiers lieux pour faciliter la coordination et encourager l'entrepreneuriat dans la fonction publique d'État et les collectivités territoriales pour créer des vocations d'animateurs de tiers lieux

D. LE TÉLÉTRAVAIL, UNE SOURCE DE REVENUS POUR LES TIERS LIEUX ?

On présente souvent le télétravail (dans son sens le plus large) comme une opportunité de développement importante pour les tiers lieux. Tant sur le plan social (ne pas travailler seul), que professionnel (disposer d'outils de travail appropriés), les avantages à pouvoir s'y installer régulièrement sont nombreux pour les télétravailleurs. À condition que leur nombre augmente, ils pourraient à terme constituer un flux d'usagers propice au développement et à la pérennisation de ces espaces.

Le lien entre télétravail et les tiers lieux pose donc une double question :

- Le télétravail est-il une opportunité pour le développement des tiers lieux ?

- Les tiers lieux sont-ils une opportunité pour encourager le télétravail ?

Première réalité : les télétravailleurs représentent en fait une petite partie des utilisateurs des espaces de coworking et tiers lieux.

Les utilisateurs sont majoritairement des travailleurs indépendants, des professions libérales, des free-lances. Ils ont bien souvent organisé l'exercice de leur métier à partir de leur domicile ou d'un bureau, ce qui ne leur convient pas pour deux raisons principales :

- ils doivent régulièrement se déplacer pour aller à la rencontre de leurs clients, fournisseurs, partenaires ;
- ils doivent développer leur activité en recherchant constamment de nouvelles opportunités.

Dans ces conditions, les tiers lieux fournissent des lieux parfaitement adaptés pour l'exercice du travail nomade, leur ambiance souvent conviviale favorisant les rencontres et les occasions de partenariats.

Seconde réalité : le télétravail est très majoritairement effectué à domicile.

À l'exception de la récente étude de Malakoff-Médéric, qui estime que 23% des télétravailleurs travaillent au moins un jour par semaine dans un espace de travail partagé [142], la plupart des travaux sur le télétravail, comme ceux de Néo-nomade et ZeVillage [143], indiquent que, sur une population donnée de télétravailleurs, **seulement 10 à 15% de salariés choisissent l'option d'aller travailler dans un tiers lieu.**

Les travaux de la Direction des services Administratifs et Financiers du Premier Ministre (DSAF) montrent que, dans le secteur public, aucun agent public ne travaille en tiers lieux : 95% de ceux qui télétravaillent restent à leur domicile et les 5% restants se rendent dans d'autres espaces de travail de l'État [144].

142) *Enquête Ifop réalisée par Malakoff Médéric : « Regards des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail ». 2018.*

143) *Neo-nomade, 2017. Livre blanc « Coworking, les nouveaux bureaux de l'entreprise. »*

144) *Bilan de la mise en œuvre du télétravail en DDI. Direction des Services Administratifs et Financiers. 2018.*

●●● Un salarié choisit le télétravail tant pour accroître l'efficacité de sa production que sa qualité de vie (au travail et hors travail). La suppression de son emploi du temps du déplacement domicile-travail peut représenter un gain de temps d'une à trois voire quatre heures hebdomadaires. C'est pourquoi les télétravailleurs organisent la conduite de leurs tâches professionnelles, pour la plus grande majorité, depuis leur domicile.

L'IAU (Institut d'aménagement et d'urbanisme de la Région parisienne) estime pourtant que les salariés en télétravail représentent 12 % des usagers d'espaces de coworking et que ce chiffre est appelé à croître [145]. Selon l'IAU, **la part de télétravail en espace de coworking augmente à mesure que cette pratique se développe dans l'organisation des entreprises**. Ce constat est partagé par Neo-Nomade et ZeVillage qui, dans leur livre blanc sur le coworking [146], lient croissance du nombre de télétravailleurs et développement des nouveaux espaces de travail. Dans cette perspective, il semble que télétravail et tiers lieux pourraient constituer deux dynamiques s'alimentant :

- **Si le télétravail se généralise, les tiers lieux se développeront pour accueillir les télétravailleurs, notamment car ils représentent une source de revenus important ;**

- **L'augmentation du nombre de lieux d'accueil des télétravailleurs encourage le télétravail, en contribuant à fournir des espaces adaptés au télétravail, rassurant pour les employeurs comme pour les travailleurs, au plus près de leurs lieux de résidence.**

Néo-nomade parle de « cercle vertueux » : plus des salariés adopteront les tiers lieux, plus cela en attirera de nouveaux, « sans compter que l'offre d'espaces est en train de se consolider sur le territoire ».

145) Le télétravail dans la fonction publique est bien moins développé que dans le secteur privé. La DSAF a réalisé en mars 2018 une étude sur le télétravail dans les services déconcentrés de l'État (Directions départementales interministérielles - DDI). Il s'agit de la première grande étude (auprès de 21 824 agents) sur le télétravail dans la fonction publique. Il en ressort que 4,6 % des agents télé-travaillent (1 jour pour 82 % des agents ; 2 jours pour 15 % des agents ; 3 jours pour 2,3 % des agents ; 5 jours pour 0,7 % des agents). Le domicile est le local choisi dans 95 % des cas.
Bilan de la mise en œuvre du télétravail en DDI. Direction des Services Administratifs et Financiers. 2018.
146) Neo-nomade, 2017. Livre blanc « Coworking, les nouveaux bureaux de l'entreprise. »
147) LOI n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social.

1) Encourager le télétravail en France

Le contexte est aujourd'hui favorable au télétravail : les salariés sont de plus en plus demandeurs et les retombées positives, notamment en termes de réduction de la mobilité, apparaissent comme prometteuses.

Il s'agit d'un phénomène en développement et qui, en lien avec la dynamique politique récente, notamment impulsée par la Ministre du Travail Muriel Pénicaud, pourrait s'accélérer. En effet, les évolutions législatives récentes (en mars dernier, le décret de ratification de la loi travail [147]) ont mis fin à la distinction explicite entre télétravail régulier et occasionnel. Chaque entreprise est invitée à encadrer la pratique du télétravail via un accord collectif ou une charte spécifique, mais ce n'est plus une obligation formelle à partir du moment où le télétravail est formalisé «par tout moyen». Aussi, un simple accord mutuel (oral ou par courriel) entre l'employeur et le salarié suffit pour permettre le télétravail. Des évolutions qui enclenchent un changement de paradigme sur le sujet du télétravail malgré la nécessité d'accélérer les mutations culturelles.

- **Il est donc nécessaire de soutenir et d'accélérer le développement du télétravail en France.** Pour ce faire, il faut poursuivre la dynamique nationale impulsée par le gouvernement et mettre en place des dispositifs incitatifs au télétravail.

- Compte tenu de la **faiblesse du nombre des fonctionnaires faisant du télétravail** et de leur nombre important notamment dans certains territoires où les fonctions publiques représentent une part importante des actifs, des mesures doivent être prises pour faciliter le télétravail et leur inscription dans des tiers lieux. Concernant ce dernier point, la mission recommande de penser aussi les tiers lieux comme des incubateurs de projets pour des fonctionnaires et des lieux d'acculturation à certaines méthodes de travail ; de penser le télétravail collectif pour des fonctionnaires pouvant constituer des sortes de groupes projets « hors les murs » ; de sécuriser les employeurs par une labélisation nationale ; etc. Quelques collectivités, comme Strasbourg ou la région ile de France ont ouvert la voie, il faut s'en inspirer.

Dans ce cadre-là, nous appelons à l'organisation d'une négociation nationale interprofessionnelle sur le sujet du télétravail pour la mise en place effective du télétravail dans les entreprises.

☑ Recommandation :

Envisager un rééquilibrage de la fiscalité économique au profit du territoire d'accueil du télétravailleur

Zoom sur le télétravail pour les frontaliers

Le télétravail pour les frontaliers pose des questions spécifiques : où payer ses impôts et comment continuer à être couvert par la sécurité sociale de son pays de travail ? Les réglementations diffèrent en fonction du pays (France, Allemagne, Belgique, Luxembourg, Italie, Espagne…) et complexifient (voire rendent impossible) le télétravail pour des travailleurs frontaliers.

Le télétravail apparait pourtant comme une solution pour réduire la mobilité dans ces zones où les flux de déplacement sont souvent denses et les trajets longs.



C'est dans cette optique que la ville de Thionville a lancé en 2017 un projet de création d'un tiers lieu dédié au télétravail et au coworking des frontaliers : le S-HUB[148].

Le bâtiment comptera 5 niveaux, pour une surface totale de 2 200 m². Trois plateaux seront destinés au coworking et les deux autres niveaux s'adresseront plus directement aux entreprises, notamment luxembourgeoises, désireuses de disposer d'un espace permanent destiné à leurs collaborateurs, le matin ou le soir, par exemple, afin de leur éviter de se retrouver sur l'A31 aux heures de pointe. Selon le cabinet PwC Luxembourg qui a été chargé d'étudier la faisabilité du projet, près de 10.000 salariés pourraient être concernés dans un premier temps. Certaines entreprises luxembourgeoises ont déjà manifesté leur intérêt pour le concept.

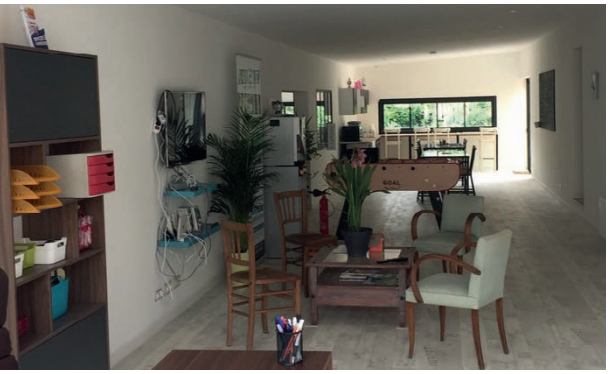
148) http://www.sodevam.com/s-hub.

Pour encourager ce type d'initiatives et développer le télétravail pour les frontaliers, il nous semble essentiel de lancer des réflexions au niveau des zones transfrontalières pour clarifier et simplifier les réglementations.

☑ **Recommandation :**

Développer les incitations au télétravail :

- *Inscrire le télétravail dans les accords mobilités*
- *Organiser une négociation nationale interprofessionnelle pour lever les freins culturels et organisationnels au télétravail*
- *Repenser la taxe transports avec des mécanismes d'exonération partielle au profit de primes aux salariés (prime au non-déplacement)*



2) Renforcer les liens entre télétravail et tiers lieux.

Sur ce point, **il reste encore à lever les nombreux freins au télétravail en tiers lieu :**

- **Culturels :** les entreprises méconnaissent les tiers lieux, elles sont attentives à ce que le salarié puisse rester concentré et productif en télétravail et ne portent que peu d'intérêt au développement de sa socialisation dans un lieu communautaire.

- **Structurels :** l'offre de tiers lieux n'est pas toujours suffisamment structurée pour satisfaire les besoins des entreprises. L'offre de services au sein de chaque lieu est différente et les entreprises ont du mal à se repérer. Le maillage en tiers lieux est encore trop lâche pour satisfaire les besoins des entreprises.

- **Financiers :** le télétravail en tiers lieu représente un coût supplémentaire – assumé par l'entreprise ou par le salarié – par rapport au télétravail à domicile ou au travail en entreprise.

Pour agir, nous avons identifié plusieurs leviers :

- **Encourager les tiers lieux à développer des espaces d'accueil adaptés aux télétravailleurs :** les télétravailleurs n'ont pas les mêmes attentes que les travailleurs indépendants ou les utilisateurs habituels des tiers lieux.

●●● • **Valoriser et développer l'intérêt des tiers lieux pour les télétravailleurs :** communication, services, animations à destination des télétravailleurs.
• **Développer le maillage du territoire** en tiers lieux afin d'avoir un maillage suffisamment fin pour satisfaire les besoins des télétravailleurs et des entreprises. C'est par exemple la démarche engagée à la frontière franco-suisse de la région de Genève.

• **Penser le tiers lieu dans une perspective autre que le simple travail à distance : les tiers lieux représentent également une opportunité d'ouverture de l'entreprise à son environnement et d'insertion au cœur d'écosystèmes dynamiques et innovants.** Le télétravail en tiers lieux permettrait de favoriser l'acculturation de salariés à de nouvelles façons de travailler, aux méthodes d'innovation collaborative mises en avant dans ces lieux. Le tiers lieu pourrait également constituer un lieu de rencontre avec de potentiels partenaires ou clients.

• **Encourager le télétravail des fonctionnaires dans les tiers lieux** - pour l'instant inexistant pour deux raisons principales : la complexité réglementaire et les freins culturels.

• **Réduire le coût du télétravail en tiers lieu pour l'employeur** (chèque télétravail, défiscalisation, taxe transport…) et ainsi inciter les entreprises à développer cette pratique.

LE PROJET GE-NETWORK À LA FRONTIÈRE ENTRE LA SUISSE ET LA FRANCE (HAUTE-SAVOIE ET GRAND GENÈVE) : mailler des espaces de travail partagés pour encourager le télétravail à l'échelle d'une agglomération

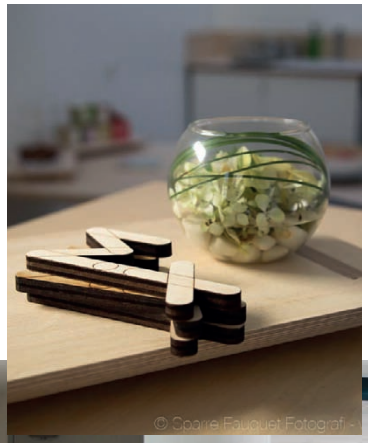
Le projet GE-Network vise à monter un vaste réseau de lieux de travail partagés dans l'agglomération genevoise. Ce projet de coopération transfrontalière franco-suisse soutenu par l'Europe répond à un triple défi :

- **réduire les déplacements domicile travail dans une agglomération qui compte près de 140 000 actifs transfrontaliers,**

- **ré-équilibrer l'activité écocomique entre le urs de lieux, stimuler la demande en sensibilisant les employeurs et faciliter l'intermédiation entre l'offre et la demande avec la mise en place d'une plateforme dédiée, gowo-network cœur de l'agglomération et ses périphéries urbaines et rurales,**

- **stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat.**

Le projet propose 3 réponses concrètes : augmenter l'offre de tiers lieux dans la périphérie par un travail d'ingénierie avec les territoires et les opérate.





DES COLLECTIVITÉS SE SAISISSENT DE LA QUESTION DU TÉLÉTRAVAIL DES AGENTS PUBLICS
Au même titre que la Communauté urbaine de Strasbourg depuis 2014, la Région Ile-de-France encourage le télétravail de ses agents.

Alors qu'elle soutient déjà fortement la création de tiers lieux (un appel à projet visant 1000 tiers lieux à l'horizon 2021 est en cours), les élus ont voté cette année l'expérimentation du télétravail par ses agents avant une généralisation en 2019. Pour la Région, il s'agit d'améliorer la qualité de vie au travail (stress, temps de transport, flexibilité, etc.) et le bilan carbone de la collectivité (réduction des déplacements domicile/travail), tout en participant à la modernisation de l'administration dans ses méthodes et son organisation du travail. Selon la région, environ 80% des postes (soit 1.600) sont éligibles au télétravail au moins un jour par semaine. Le nombre de jours maximal en télétravail a quant à lui été fixé à deux par semaine. Les agents régionaux en télétravail auront le choix d'effectuer leur mission depuis leur domicile ou bien depuis des locaux de la Région situés sur un autre lieu que leur site d'affectation, des locaux mis à disposition par d'autres administrations ou des tiers lieux.



3) Tentative d'estimation du potentiel de télétravailleurs dans les territoires

Afin d'évaluer le potentiel de télétravailleurs dans les territoires, nous avons estimé le nombre de jours potentiellement télétravaillables pour les 26,7 millions d'actifs occupés résidant en France [150]. Nous nous sommes appuyés sur les modélisations réalisées par le CGET et CITICA, cabinet d'experts du télétravail, dans le cadre de l'étude du CGET sur le Télétravail et ses impacts sur les territoires [151]. L'outil d'analyse de potentiel et d'impact du télétravail CITISTATS permet de croiser de nombreuses données (économiques, sociales, environnementales, de mobilité) et ainsi d'établir une analyse des potentiels et des impacts. L'ensemble de ces données analysées sont extraites de bases de données opendata INSEE [152] ou d'autres organismes gouvernementaux. Ces informations constituent une sorte d'étude de marché détaillée qui permettent de déterminer :

- l'opportunité de déploiement d'un tiers lieu ;
- le potentiel de ce lieu sur 6 fonctionnalités du tiers-lieu (télétravail / coworking / médiation numérique / fabrication numérique / incubation de projets / Economie sociale et solidaire) ;
- la stratégie de commercialisation (qui viser, comment, pourquoi…) ;
- l'analyse de potentiel pour déterminer quel impact attendre du développement d'un tiers lieu.

Nous nous sommes fondés sur une grille d'hypothèses issue de CITISTATS pour calculer le nombre de journées de télétravail potentielles. Cette grille s'appuie sur les données INSEE relative à la mobilité professionnelle et fixe quatre critères pour calculer le nombre de journées de télétravail potentielles :

- La catégorie Socio-Professionnelle, en partant du principe que seules trois catégories sont concernées par le télétravail de façon significative : les cadres et les professions intellectuelles supérieures, les professions intermédiaires, les employés ;
- Le contrat de travail, en différentiant CDI et CDD et en appliquant un ratio de télétravail plus ou moins important suivant ces deux catégories ;
- Le temps de travail, en différenciant temps complet (TC) et temps partiel (TP) [153] ;
- L'indicateur de lieu de travail qui permet de savoir où travaille un actif par rapport à son lieu de résidence.

150) France métropolitaine + DOM – Mayotte
151) Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail. CGET, 2014.
152) SIRENE, DADS, Recensement…
153) Hypothèse pour le calcul du nombre de jours de travail total : temps complet = 5 jours de travail par semaine et temps partiel = 3,5

●●● À partir de ces critères, on obtient une grille d'hypothèses qui permet de fixer une estimation du nombre de journées de télétravail potentielles par semaine. D'après les travaux du CGET sur le télétravail, l'expertise du cabinet CITICA et les échanges que nous avons pu avoir avec des observateurs des nouvelles formes de travail, nous sommes partis des estimations suivantes :

Nombre de jours potentiellement télétravaillables par semaine

	Cadres, professions intellectuelles supérieures				Professions intermédiaires				Employés			
	CDI		CDD		CDI		CDD		CDI		CDD	
Lieu de travail	TC	TP	TC	TP	TC	TP	TC	TP	TC	TP	TC	TP
Commune de résidence	1	0,25	0,25	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Autre commune du département de résidence	2	0,25	0,5	0	2	0	0,25	0	2	0	0,25	0
Autre département de la région de résidence	2	0,25	0,5	0	2	0	0,25	0	2	0	0,25	0
Autre région	2	0,25	0,5	0	2	0	0,25	0	2	0	0,25	0
Etranger	2	0,25	0,5	0	2	0	0,25	0	2	0	0,25	0

Ces estimations cherchent, à partir des connaissances dont nous disposons à l'heure actuelle sur le télétravail, à estimer de manière raisonnable le potentiel de télétravailleurs dans les territoires.

Résultats des estimations :

	Actifs occupés	%
Potentiellement télétravailleurs[154]	12 712 659	47,6%
Non télétravailleurs	14 000 313	52,4%
Total	**26 712 972**	**100,0%**

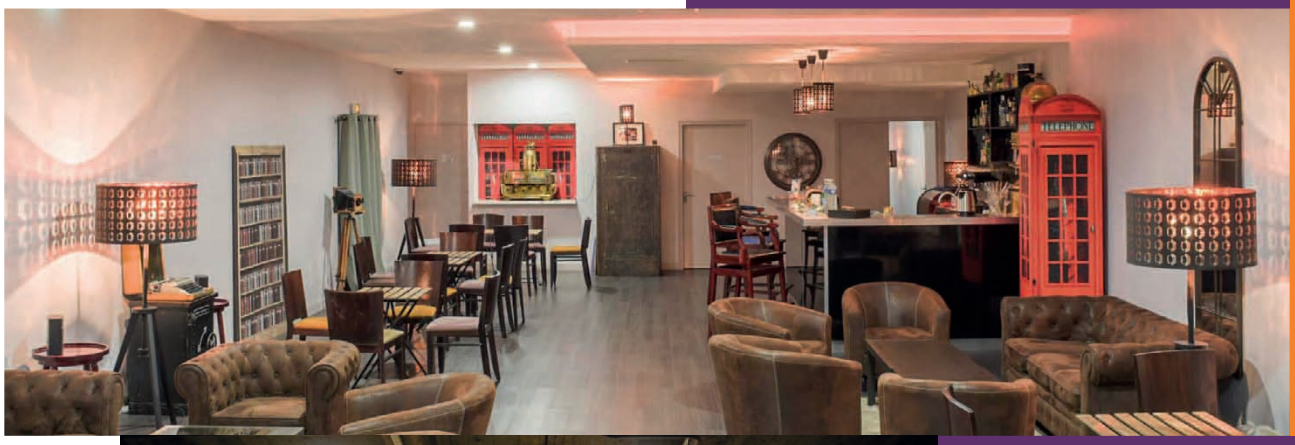
154) Il s'agit du nombre d'actifs qui, d'après les critères que nous avons fixé, seraient théoriquement susceptibles de télétravailler, au moins un jour par mois. Cela ne représente en rien la réalité du télétravail en France. CITICA estime que 15% de ces potentiels télétravailleurs pratiquent réellement le télétravail, soit autour de 7% de la population active occupée.

	Jours	%
Nombre de jours potentiellement télétravaillables en France en une semaine	22 347 134	17,7%
Nombre de jours travaillés en France en une semaine (par l'ensemble des actifs)	126 583 637	100,0%

Soit en moyenne : 0,88 jours potentiellement télétravaillables par actif, sur une semaine, en France;

☑ Recommandation :

Développer des outils d'observation des nouvelles formes de travail (travail à distance, télétravail), de leurs impacts dans les territoires et des besoins qui en sont issus.





VI. LES ENJEUX POUR RÉUSSIR LE DÉVELOPPEMENT DE TIERS LIEUX CRÉATEURS DE VALEURS DANS LES TERRITOIRES

Les tiers lieux et l'écosystème qui les porte demeurent fragiles malgré leur indéniable dynamisme. Des obstacles demeurent qu'il convient de lever par une action conjuguée des tiers lieux et des acteurs publics.
A ce titre, nous avons identifié trois enjeux majeurs qui conditionnent le développement et la pérennisation du secteur :

- **La professionnalisation des tiers lieux ;**
- **L'hybridation d'activités dans les tiers lieux ;**
- **Les modèles de gouvernance.**

A. ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION

Les tiers lieux portent de profondes mutations sociales. Ils sont au cœur de l'invention de nouveaux métiers et de nouvelles façons de travailler. Peu à peu, le secteur s'organise. Sa **professionnalisation soulève deux enjeux :**

- **Soutenir la pérennisation des tiers lieux existants et accompagner leur développement :** les tiers lieux s'installent progressivement dans le paysage, ils se développent, s'ouvrent à de nouvelles activités, occupent des rôles inédits… Les liens avec les collectivités et les entreprises sont appelés à se renforcer et à évoluer. Leur professionnalisation devient indispensable dans un contexte de fragilité économique des tiers lieux.

- **Accompagner les créateurs de tiers lieux et leurs équipes dans un objectif de transfert d'expérience afin de gagner du temps et d'éviter de refaire les mêmes erreurs.** Il s'agit notamment de porter les besoins de ceux qui veulent créer des tiers lieux dans des territoires moins denses et moins dotés mais qui n'y parviennent pas. La professionnalisation est indispensable pour accélérer le déploiement de tiers lieux dans les territoires.

Dans ce contexte, la professionnalisation appelle la mise en place de trois chantiers visant à :

- **Soutenir la création d'un mouvement national des tiers lieux ;**
- **Mettre en place un dispositif de formation de grande ampleur ;**
- **Constituer des outils et des services partagés à l'échelle nationale.**

1) Soutenir la création d'un mouvement national des tiers lieux

La professionnalisation du secteur repose sur un renforcement de l'écosystème dans son ensemble.

La structuration de cet écosystème encore dispersé, constitué d'acteurs aux valeurs et ambitions diverses, fortement ancrés territorialement, permettra de défendre les intérêts des tiers lieux, de porter les besoins de la « filière » et de partager de bonnes pratiques et expérimentations.
Seuls les acteurs des tiers lieux sont en capacité de définir leurs besoins. La coordination de leurs efforts est donc essentielle pour que les moyens mobilisés ainsi que leurs impacts puissent être renforcés.

Il est donc indispensable que l'écosystème des tiers lieux se structure en un mouvement national capable de porter les chantiers de la professionnalisation du secteur au niveau national. Cela aura pour conséquence de :

- **Faire reconnaître les métiers des tiers lieux ;**
- **Défendre les besoins et les spécificités des tiers lieux au niveau national ;**
- **Assurer une interface plus efficace avec les acteurs publics, notamment avec l'État ;**
- **Diffuser les bonnes pratiques : capitaliser, développer le mentorat pour les nouveaux projets, encourager les échanges d'expériences ;**
- **Mutualiser les efforts des tiers lieux et des réseaux existants : mise en commun des ressources, création d'outils communs…**

C'est dans cette perspective que certains acteurs évoquent le besoin de disposer d'un « code NAF spécifique » ainsi que d'une *« convention collective »*, pour notamment bénéficier d'un *« code du travail adapté »*, d'une « affiliation à un OPCA adapté pour pouvoir financer la montée en compétence des collaborateurs », « faciliter la mobilisation des acteurs sur des sujets clés comme la sécurité au travail ou la formation » [155].

L'acteur public, et notamment l'État, s'il veut soutenir la dynamique des tiers lieux de manière efficace, doit accompagner l'émergence et la structuration de ce mouvement national pour :

- Veiller à la représentation de toutes les parties ;
- Impliquer les réseaux déjà existants, notamment régionaux ;
- Mettre le mouvement, les tiers lieux eux-mêmes, en situation de co-pilotage des programmes d'appui aux tiers lieux ;
- Doter ce mouvement de moyens d'action et de capacité d'ingénierie pour lui donner une vocation opérationnelle ;
- En faire l'interlocuteur légitime de la filière auprès des parties prenantes.

Les trois principaux chantiers de ce mouvement national devront être :

- Le soutien à l'émergence de tiers lieux ainsi que la consolidation et la valorisation des projets existants ;
- Le développement d'outils mutualisés au service de l'ensemble des tiers lieux ;
- La mise en place d'un socle commun de formation et le développement des formations existantes.

155) Propos recueillis auprès de responsables de tiers lieux dans le cadre de la mission.

2) Créer une Académie des tiers lieux

Le développement d'une nouvelle offre de formation emprunte à deux registres : l'acquisition de compétences déjà identifiées ou reconnues [156] et la reconnaissance de nouvelles compétences.
Il s'agit désormais de décrire et de faire reconnaitre les nouveaux métiers de l'entreprenariat. Cela passe par la mise en place de formations dédiées.
Susciter et animer des communautés constituées de professionnels très différents, créer et animer des réseaux, circuler entre des cultures, des métiers ou des institutions, veiller à les mettre en dynamique, enclencher un effet d'entraînement positif, être habile à concilier les secteurs public et privé, savoir détecter et accompagner des ressources locales tout en mobilisant des ressources nationales, maîtriser et mettre en place des méthodes de travail de décision ne brimant pas la créativité et la collaboration, accueillir et susciter l'innovation, accompagner des travailleurs indépendants, incuber des projets, devenir un catalyseur et un entrepreneur territorial, sont autant de nouvelles compétences absolument décisives dans une culture marquée par le faire et la désinstitutionalisation.

Ces compétences s'organisent schématiquement en deux métiers :

- Créateur / Entrepreneur de tiers lieu ;
- Animateur de tiers lieu.

Le métier d'entrepreneur de tiers lieu s'exerce à part entière. Dans un contexte favorable aux tiers lieux de grande taille, marqué par une implication croissante des collectivités, la création de tiers lieux devient un métier en soi, mobilisant à la fois des compétences d'entrepreneurs, de maître d'ouvrage et de créateur de communauté. Une offre de formation spécifique permettrait d'éviter certains déboires, comme ceux évoqués par Nicolas Bard, le fondateur d'ICI Montreuil.

> *« L'accès au foncier ce n'est pas simplement une question de coût (loyers, taxes foncières…). C'est aussi une question d'expertise car souvent l'entrepreneur doit financer des travaux, travailler avec des architectes, comprendre des normes complexes… Et donc on se plante souvent… J'ai failli fermer au bout de 4 mois à cause de ça. »* [158]

> *« Il faut lever un peu la tête du guidon (...) Le coworking entame sa phase de maturité, il faut commencer à modéliser la culture de l'entrepreneur contemporain. »*
> **Antoine Burret** [157]

Certifier, diffuser et consolider les formations existantes

Certains acteurs de l'écosystème ont d'ores et déjà entamé une démarche d'identification et de valorisation des compétences nécessaires à l'animation et à la gestion d'un tiers lieu. Leur objectif est de soutenir les tiers lieux existants par la reconnaissance des compétences de celles et ceux qui les font vivre. Émerge ainsi, progressivement, une offre de formation.

A l'image des tiers lieux, cette offre est encore dispersée. Elle s'organise sur quelques territoires, est généraliste ou au contraire centrée sur les seules compétences d'animation.

Voici quelques exemples de formations existantes :

- Une formation de type MOOC en construction sur Wikiversité par le réseau TiLiOS [159] ;
- La Coopérative Tiers Lieux propose une offre de formation « Facilitateur de tiers lieux » [160] ;
- Sinny&Ooko, concepteur et gestionnaire de tiers lieux culturels, propose une formation de « Responsable de tiers-lieu culturel » [161] ;
- L'Association Limousine des Professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication propose une formation de « Coordinateur-gestionnaire de tiers lieu » [162] ;

Chaque acteur définit son offre de formation selon les moyens dont il dispose. Rien n'est actuellement prévu pour qu'elles soient incitées et soutenues. La certification se fait au cas par cas, formation par formation, étant donné qu'aucun métier n'est reconnu officiellement.

En résumé, **l'enjeu réside dans la capacité de l'écosystème des tiers lieux à appuyer une professionnalisation en cours mais qui a encore du mal à se structurer au niveau national.**

Il faut donc porter les besoins de formation de l'écosystème des tiers lieux à un niveau d'ambition national. Il s'agit ainsi dès lors :

- **D'établir des programmes appuyés par des pairs et des experts ;**

156) Gestion de projet ; fonctions administratives, juridiques et financières ; communication ; évaluation ; recherche ; transfert d'expérience ; formation ; animation ; méthode de travail collaboratif et créatif ; etc.
157) Antoine Burret, docteur en sociologie à Lyon II et auteur de « Tiers-lieux et plus si affinité », dans le cadre des Assises du Coworking à Lyon. 2017.
158) Propos recueillis dans le cadre la mission.
159) http://tiers-lieux.org/formation-tiers-lieux/
160) https://coop.tierslieux.net/category/formation-action/
161) http://www.sinnyooko.com/notre-formation-tiers-lieu/
162) http://www.crijlimousin.org/IMG/pdf/aliptic_formation_coordinateur-gestionnaire_tiers-lieu-2.pdf



- **De décliner si besoin ces programmes selon les « métiers » (concierge-facilitateur, fablab manager, coworking manager, concepteur de tiers lieux…) ;**
- **De permettre aux acteurs des tiers lieux d'avoir un Compte Personnel de Formation (CPF) ;**
- **De permettre l'accès à une Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour les professionnels déjà en place.**

Un tel mouvement, porté par et pour les tiers lieux, porterait la voix d'une communauté. Cette dynamique, empruntant à une logique de filière, serait un vecteur de consolidation des fonctions des tiers lieux.

Quelle offre pour cette Académie ?

S'il s'agit avant tout de consolider l'offre de formation par la convergence des formations existantes, il apparait pertinent de déployer une offre nationale via une Académie nationale des tiers lieux.

Cette Académie devra être en phase avec son milieu professionnel, mobiliser les professionnels les plus reconnus, recourir aux méthodes les plus novatrices, défricher le chemin vers de nouveaux métiers, incarner parfaitement cette montée en puissance d'un écosystème, s'organiser pour satisfaire à ses besoins de formation et offrir par la même occasion une contribution innovante et significative à la société toute entière.

La mission a permis de mettre en avant trois éléments clés concernant la forme que devra prendre la formation des acteurs des tiers lieux :

- Essentiellement présentielle : avec une phase d'immersion dans des tiers lieux obligatoire :
  - Développer l'apprentissage mobile via « un passeport inter-lieux », via des voyages apprenants ;
  - Faciliter l'obtention des conventions de stage.
- Avec une part d'auto-formation et d'apprentissage par les pairs ;
- Grâce aux ressources numériques :
  - Documentation, ressources partagées ;
  - Bonnes pratiques / Exemples ;
  - Listes d'acteurs, d'événements ;
  - Contenus dynamiques ;
  - MOOC.

LES CONTENUS DE FORMATION IDENTIFIÉS :

- **Ancrage territorial, coopérations et partenariats ;**
- **Maitrise des outils numériques pour faciliter la gestion d'un espace ;**
- **Gestion et pilotage de projet ;**
- **Usages et normes : sensibilisation aux questions juridiques, de sécurité ;**
- **Administratif (gérer ses coûts et dépenses…) ;**
- **Aménager et organiser l'espace ;**
- **Savoir communiquer sur son espace ;**
- **Dynamiques de coopération : techniques de créativité, animation de communauté ;**
- **Protocole d'accueil ;**
- **Qualité relationnelle ;**
- **Lien avec les acteurs publics (appels à projet, mise à disposition, rôle des élus…).**

Des contenus complémentaires (modules, spécialisations, suppléments…) : Fabmanager, cuisine, café associatif, librairie, office de tourisme, bien-être, centre social, espace de vie social, permaculture…

Un socle de mobilisation immédiat pourrait être constitué à partir de l'expérience acquise en matière de formation et de transmission par certains tiers lieux. Des partenariats pourraient être noués avec des laboratoires ou des organismes spécialisés dans la création de nouveaux modèles de formation. Les acteurs socio-économiques de l'économie sociale et solidaire, de l'innovation sociale pourraient également être associés à cet élan.

En plus de former les entrepreneurs et les animateurs de demain, cette Académie pourrait utilement dispenser des enseignements aux élus, agents publics, salariés du secteur privé sur les enjeux et méthodes des tiers lieux.



3) Élaborer des outils mutualisés

Élaborer une offre d'ingénierie pour les tiers lieux

De nombreux acteurs ont acquis aujourd'hui une certaine expertise en matière de création et de gestion des tiers lieux qui pourrait être précieuse aux plus fragiles ou à ceux en cours de création d'entreprise.

La valorisation et la diffusion des bonnes pratiques constituent une première brique à l'élaboration d'une ingénierie des tiers lieux. Cela pourra en particulier :

- **Inspirer les tiers lieux existants et en recherche de solutions, de nouvelles idées ;**
- **Aider les porteurs de projet dans leur démarche de création de tiers lieux ;**
- **Sensibiliser les élus, administrations et entreprises au phénomène des tiers lieux, à leurs intérêts, à leurs valeurs et à leurs manières de fonctionner.**

Pour aller plus loin que la diffusion de bonnes pratiques et accompagner le développement de la dynamique des tiers lieux en France, l'écosystème des tiers lieux doit s'appuyer sur ses savoir-faire et ses propres compétences. Sa structuration au niveau national doit aussi permettre l'émergence d'une offre d'ingénierie au service des projets existants ou en recherche d'un nouveau souffle. Cette offre serait constituée par les acteurs eux-mêmes et pourrait prendre la forme d'un mentorat. D'autres types de ressources, comme le mécénat de compétences d'entreprises, pourraient venir la compléter.

Nous avons rencontré dans le cadre de la mission des représentants du MOOVJE , le mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs qui a pour mission d'accompagner le développement personnel des jeunes entrepreneurs et la croissance de leurs entreprises. plaçant l'accompagnement au coeur de leur projet, le MOOVJE a développé de véritables compétences en matière de mobilisation du mentorat. Nous pouvons nous en inspirer et s'appuyer sur eux.

Les tiers lieux pourraient également s'appuyer sur des acteurs nationaux, comme l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), pour les accompagner dans leur professionnalisation. Les Agences régionales (ARACT) ont d'ailleurs déjà entamé un travail d'accompagnement des porteurs de tiers lieux pour mieux décrypter les enjeux de leur travail, objectiver les situations, concevoir les lieux et identifier des pistes d'actions pour améliorer la qualité de vie au travail des résidents de tiers lieu comme de l'équipe encadrante. L'ANACT insiste sur la nécessité d'amplifier ce mouvement pour aller dans le sens de la professionnalisation du secteur.

L'ANACT pourrait ainsi :

- Sur les questions de conception du lieu et d'environnement de travail :
  - Aider les porteurs à sécuriser les espaces de travail (normes et règles d'hygiène et de sécurité) ;
  - Outiller les porteurs des lieux dans l'association des publics et des parties-prenantes : outiller les démarches participatives (la manière d'associer les publics, les partenaires) pour qu'elles ne soient pas contre-productives ;
  - Outiller les porteurs des lieux dans le développement d'exercices participatifs de « prospective » sur les évolutions du lieu.

- Articuler le lieu avec le territoire, l'écosystème :
  - Partager avec les tiers lieux la cartographie des populations actives et des entreprises, ainsi que les flux domicile-travail, afin d'augmenter leur connaissance du territoire, et de mieux en identifier les besoins potentiels ;
  - Aider les tiers lieux à mieux connaître les entreprises du territoire, et à faire connaître auprès d'elles leurs offres de service ;
  - Analyser l'impact des tiers lieux sur les conditions de travail des entreprises bénéficiaires : enquêtes terrains, monographies ;
  - Valoriser le tiers lieu comme un commun territorial (un espace de ressources gérées par une communauté : matérielles - connexion, lieu de travail - mais aussi de compétences) dédié au travail et à l'activité ;
  - Inscrire les porteurs de tiers lieux dans les démarches de RSE territoriale, pour participer à la mise en place de politiques de télétravail, de gestion des temps, de dynamisation du retour à l'emploi.

Quels outils mutualisés ?

Les outils utilisés par les acteurs des tiers lieux répondent à trois logiques :

- **Gestion du lieu :** faciliter la réservation, accueillir les utilisateurs, rendre accessible les services du tiers lieu (formations, coaching, appui méthodologie, appui technique, orientation, événements…), garantir leur bonne intégration dans le lieu, développer la communication.

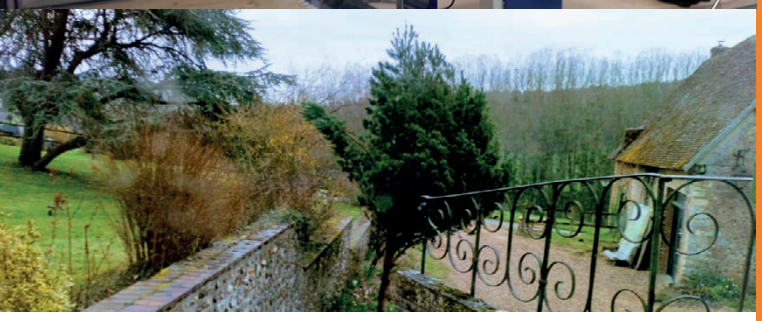
- **Animation de la communauté :** faciliter la collaboration via des formes de réseaux sociaux permettant aux uns et aux autres de mieux se connaitre, cohabiter, travailler ensemble, s'entraider.

- **Mise en réseau :** développer les liens entre tiers lieux, encourager les échanges d'expériences, donner à voir l'ensemble des tiers lieux existants sur un territoire et leurs offres, proposer des offres communes…

☑ **Recommandation :**

Professionnaliser le métier d'animateur de tiers lieux





Dans le contexte actuel de dispersion des tiers lieux et d'éclatement de l'écosystème, la professionnalisation de la filière nécessite la mise au point et le partage d'outils structurants. La mission nous a permis d'observer partout les efforts pour se faire financer – par des subventions, des soutiens privés, du bénévolat, voire des moyens qui relèvent de la débrouille – leurs propres outils. Épars et inégaux, ils représentent un coût pour les acteurs des tiers lieux, tant en termes de temps que de ressources.

La conception et la prise en charge par la profession de ces outils serait une source d'économie et de rationalisation. Cela serait utile à des projets dont l'équilibre économique est déjà fragile et qui n'ont pas les moyens de les développer. Cela permettrait également d'aider les nouveaux porteurs de projets de tiers lieu. Une approche en open source permettrait ainsi d'éviter la multiplication de doublons ou de systèmes incompatibles et faciliterait la mise à jour progressive et collective de ces outils.

Plus globalement, le mouvement national des tiers lieux pourrait porter le développement et l'animation d'une **plateforme nationale de services et de partage de ressources.** Celle-ci aurait trois objectifs principaux :

- Favoriser l'inventivité des tiers lieux et porteurs de projet par l'échange de bonnes pratiques ;
- Rendre visible l'offre de tiers lieux et faciliter l'itinérance ;
- Proposer des ressources et outils partagés.

Une telle plateforme, portée par et pour l'écosystème des tiers lieux, comporterait :

- Des outils mutualisés : gestion administrative du tiers lieu, réseau social interne, gestion des compétences…
- Un commun de connaissance sur les tiers lieux : Agrégation de ressources collectives ouvertes permettant de capitaliser les expériences, d'en faciliter la réplication ou de prévenir les répétitions de mauvaises pratiques.
- Un travail d'identification, de caractérisation, de valorisation et de cartographie des tiers lieux en France : sorte de guide Michelin des tiers lieux permettant de préciser les offres des tiers lieux, les services que l'on peut y trouver, les spécialités…

ZOOM SUR LA NÉCESSITÉ D'UN COMMUN DE CONNAISSANCE : MUTUALISER LES RESSOURCES SUR UNE PLATEFORME COMMUNE À L'ENSEMBLE DES TIERS LIEUX

• Pour mettre à disposition un espace pour chaque tiers lieu (plutôt que chaque tiers lieu ait à créer son propre espace de documentation) ;

• Pour que chaque tiers lieu soit incité et outillé pour partager sa connaissance et son expérience ;

• Pour éviter que chaque tiers lieu investisse dans son coin sur un outil de partage de la connaissance ;

• Pour regrouper des informations et des ressources qui intéressent tous les tiers lieux ;

• Pour accéder offrir une visibilité sur les projets en cours et actions qui pourraient être mutualisées.

Movilab a déjà pu constituer une base de connaissances conséquente sur les tiers lieux, grâce à la mutualisation des efforts des acteurs des tiers lieux et sans jamais véritablement avoir eu de financements.

Le réseau des Tiers Lieux Open Source (TiLiOS) a commencé à lister, sur le Wiki des communs [163], les projets ou ressources sur lesquelles les tiers lieux pourraient mutualiser pour consolider leurs infrastructures. Ils ont lancé dernièrement une expérimentation avec 40 lieux en France en leur demandant quelles actions développées si chaque tiers lieu avait 500 € à mettre au pot commun (via l'application Cobudget qui permet de lancer des propositions que chacun peut décider de financer avec le budget qui lui est alloué).

Des ressources, financières et/ou techniques, pourraient permettre de développer ces initiatives.

Cobudget :



163) https://wiki.lescommuns.org/wiki/D%C3%A9velopper_les_tiers_lieux



☑ Recommandation :
Créer un mouvement national des tiers lieux porteur des actions de soutien

LE CARREFOUR DES INNOVATIONS SOCIALES, UN EXEMPLE INSPIRANT DE PLATEFORME PARTAGÉE PAR UNE COMMUNAUTÉ NATIONALE [164]

Les projets socialement innovants se multiplient dans les territoires. Ils créent de nouveaux services et de nouvelles solidarités pour le vivre-ensemble, la mobilité, le retour à l'emploi, … et sont portés par tout type d'acteurs. Un foisonnement de sites les recense mais il est difficile de s'y retrouver.

Le Carrefour des innovations sociales met en commun des projets et des outils open-source pour donner une vision précise de l'innovation sociale en France.

Un moteur de recherche et une cartographie permettent de repérer, de localiser et de visualiser les innovations sociales recensées par les partenaires. Plus de 5000 projets sont déjà accessibles. Le Carrefour des innovations sociales est également un lieu d'échange de savoir-faire pour qualifier, transmettre les innovations sociales. Il contribue ainsi à soutenir le déploiement, l'essaimage de projets et à consolider l'écosystème des acteurs de l'innovation sociale.

Le projet est géré selon les principes des communs. 70 partenaires co-construisent le projet et sont garants du caractère innovant des projets qu'ils partagent. Ce projet est ouvert à tous.

164) http://www.carrefourdesinnovationssociales.fr/static/videos/video_cis_son_V3.m4v



☑ Recommandation :
Reconnaître et valoriser la formation d'animateur de tiers lieux



B. FAVORISER L'HYBRIDATION D'ACTIVITÉS

Les tiers lieux ne fonctionnent qu'à la condition d'intégrer et/ou d'activer un écosystème territorial dynamique avec l'ensemble de ses composantes (habitants, commerçants, artisans, élus, acteurs culturels, associations, acteurs sociaux, entreprises). Ce sont des projets partenariaux qui s'élaborent et évoluent au fil des rencontres et des synergies entre les acteurs de l'écosystème local. A bien des égards, leur succès repose sur la diversité des acteurs et des activités qu'ils mobilisent en fonction des besoins propres à chaque territoire.

Sans hybridation, les tiers lieux des territoires fragiles ne peuvent trouver de modèle économique viable.

Les partenariats et les croisements d'activités avec des entreprises ou avec des services publics apportent de nouveaux publics, de la notoriété et génèrent des revenus.

Pourtant, alors même que l'hybridation est un enjeu majeur de développement et de pérennisation, elle n'est pas toujours évidente. Nouveaux venus dans le territoire, encore en recherche pour certains de légitimité, la mise en place de partenariats n'est pas forcément primordiale ni même constitutive de l'ADN des tiers lieux, d'un prime abord plutôt communautaire.

☑ Recommandation :

Mettre en place un système de mentorat pour les projets de tiers lieux

L'exigence d'hybridation pour consolider le modèle économique des tiers lieux rencontre :

- **le besoin des entreprises de s'ouvrir à de nouveaux modes de travail, de productions et de coopérations ;**

- **la nécessité pour l'acteur public de soutenir les tiers lieux d'une part, voire de rationaliser sa politique d'équipement et d'accessibilité aux services d'autre part.**

1) Les tiers lieux, créateurs d'activités qui intéressent les entreprises

Le territoire, nouvel horizon de l'utilité collective des entreprises

Les motivations des entreprises à soutenir la création d'un tiers lieu, à rejoindre sa communauté ou à concevoir un partenariat avec lui, participent d'un rapport au territoire en complète mutation pour les entreprises. Ce qui relevait d'abord d'une forme de responsabilité sociale et environnementale devient un engagement économique en faveur du territoire, faisant apparaitre une nouvelle forme d'utilité collective, à la fois économique et sociale, désormais associée à l'entreprise.

A bien des égards, le récent **rapport Notat-Senard** (et ses prolongations dans la loi PACTE) prend acte de ces évolutions en associant à l'entreprise la notion d'intérêt collectif [165]. C'est dans ce nouveau cadre juridico-politique que la relation des entreprises au territoire prend tout son sens.

Dans une perspective RSE, l'attention de l'entreprise au territoire restait somme toute secondaire. Il devient le cœur des enjeux de développement des entreprises. C'est dans et par le territoire que la plupart des entreprises seront appelées à se développer. **L'utilité économique des entreprises à investir le territoire, ses acteurs et ses écosystèmes, devient évidente quand des alternatives à l'industrie de masse se mettent en place avec la production à la demande et les capacités d'autoproduction apportées par le numérique**, (comme d'un nouvel artisanat avec les Fab Labs et les imprimantes 3D). L'exemple de la production additive mentionnée en début de rapport en témoigne.

165) *http://tiers-lieux.org/formation-tiers-lieux/*

●●● Des formes nouvelles de présence et de rencontre avec les clients, plus agiles, sont en train de se mettre en place, remplaçant les traditionnelles agences, boutiques, succursales, établissements, etc. Enfin, c'est l'accueil des salariés et des collaborateurs dans les territoires, dans un contexte de travail à distance, de production distribuée et de satisfaction des aspirations à vivre dans un cadre agréable avec moins de transport quotidien qu'il faut désormais envisager et qui, immanquablement, obligeront les entreprises à penser tout autrement le territoire.

On ne peut donc plus penser le rapport des entreprises au territoire au prisme de la seule RSE. Ce rapport s'incarne aujourd'hui par de nouvelles formes d'implication des entreprises : la volonté de relocaliser une partie de la production, la nécessité de conserver des services de proximité, mettre en place une stratégie d'innovation ouverte, le souhait d'hybrider, d'innover avec les clients, les partenaires, les prospects, les fournisseurs etc.

Les tiers lieux : nouvelle porte d'entrée des entreprises dans les territoires

Dans ce contexte de rapport renouvelé et intensifié des entreprises au territoire, les tiers lieux se présentent donc comme un dispositif, un acteur ou un interlocuteur tout à fait précieux pour les entreprises.

Quatre raisons pour lesquelles les entreprises s'intéressent aux tiers lieux :

- **Les tiers lieux sont des activateurs naturels d'écosystèmes**. Ils deviennent des outils stratégiques à destination des entreprises afin de répondre au plus près à leurs attentes et à leurs besoins spécifiques. Par leur maillage territorial, ils pourraient devenir un réseau d'acteurs (entreprises, fédérations professionnelles, syndicats professionnels régionaux, collectivités, universités, services publics, associations, etc.) et faciliter l'appropriation de la RSE dans les territoires.

- **Les tiers lieux sont des opportunités de relocalisation de la production** dans un contexte à la fois d'aspiration sociétale aux circuits courts et au sur-mesure et de progrès technologique (numérique, production additive…).

- **Les entreprises investissent les tiers lieux** car elles y trouvent aussi un espace favorable à l'innovation où elles peuvent imaginer de nouveaux projets, faire du prototypage et questionner leurs modes de faire. C'est aussi une porte d'entrée sur des écosystèmes territoriaux consubstantiels à leur propre développement dans un contexte de transformation économique (entreprise-réseau…). On observe que les tiers lieux représentent d'ores et déjà de nouvelles sources d'activités pour les entreprises, certaines s'en inspirent et développent leurs propres espaces collaboratifs, voire leurs propres tiers lieux, d'autres investissent dans le développement de ces espaces pourvoyeurs de solutions nouvelles, pouvant les inspirer ou être complémentaires à leurs activités.

- Enfin, les tiers lieux commencent à intéresser les entreprises qui ont été contraintes de fermer leurs espaces physiques dans certains territoires, suite notamment à la dématérialisation d'une grande partie de leurs services, mais qui aimeraient pouvoir y maintenir une présence physique, souple et frugale. On pense notamment aux banques ou encore aux opérateurs téléphoniques. Ceux-ci pourraient profiter des tiers lieux, espaces mutualisés et lieu d'animation du territoire, **pour tenir des permanences et ainsi garantir un accès à leurs services dans des territoires plus reculés.**

En conclusion, l'hybridation des tiers lieux avec les entreprises est une perspective prometteuse.

- Pour mobiliser les entreprises, il faut assurer **une gouvernance souple et agile du lieu** ; cette gouvernance doit permettre, si le modèle du tiers lieu s'y prête, une participation au capital.

- Pour favoriser cette hybridation, des **fonds de dotation régionaux** permettant de mutualiser des fonds entre entreprises et acteurs du territoire pour financer des tiers lieux pourraient être mise en place.

- Dans un tout autre registre, le **mécénat de compétences** pourrait constituer un point de liaison entre entreprises et tiers lieux. La mise en place d'un réseau national de mentors faciliterait la création des tiers lieux ou leur développement.

- Plus marginalement, l'utilisation des **fonds de revitalisation** devrait être réorienté en direction des tiers lieux.

EXEMPLE DE TIERS LIEU AU SERVICE DES MÉTIERS D'ART DANS LES TERRITOIRES

COFABRIK - UN TIERS LIEU LILLOIS [166]

La CoFabrik se définit comme une fabrique du 21ème siècle. Tiers lieu associatif, géré bénévolement par l'ensemble de ses membres, il est issu d'un regroupement d'artisans ayant une volonté commune de partager leurs savoir-faire et de travailler en commun. L'association met à disposition des ateliers en location longue durée, ainsi que des espaces de coworkings dédiés aux métiers d'art.

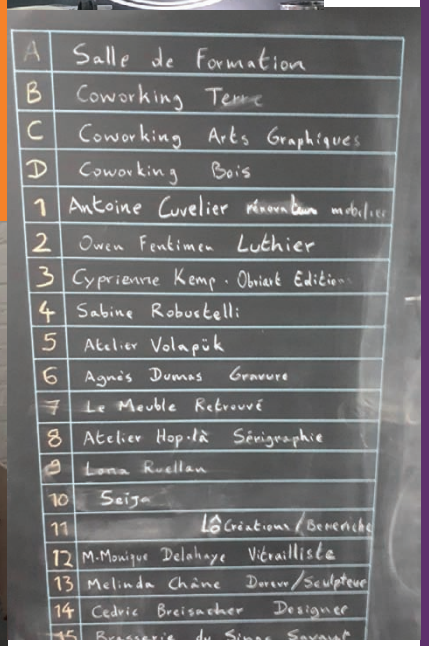
Exemple des nouvelles manières de travailler mais également de renouveler l'artisanat d'art de la région, on trouve au sein de la CoFabrik La brasserie du singe savant proposant une micro-brasserie urbaine ainsi qu'un fablab dédié à la bière.

166) https://www.lacofabrik.com/







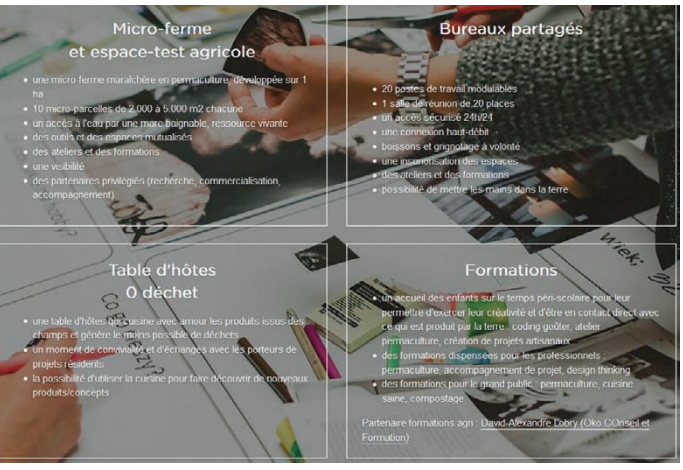


EXEMPLE DE TIERS LIEU AU SERVICE DE L'INNOVATION AGRICOLE

LE 100E SINGE [167] : UN PROJET DE TIERS LIEU QUI ALLIE COWORKING ET FORMATION DES NÉO-PAYSANS.

Le site du 100e Singe se trouve à la limite d'Escalquens, à Belberaud, à seulement 20 minutes de Toulouse à 5 km de Labège Innopole, Technopole de 20.000 emplois (Thalès, Airbus, Sigfox...) et de l'Agrobiopole de Castanet (INRA, ENSAT...), il regroupe un espace de coworking, une micro ferme dédiée aux tests de nouvelles agricultures, une table d'hôte et un lieu de formation.

« Le 100e Singe c'est avant tout une vision du monde, et c'est ce qui réunit tous ceux qui, de près ou de loin, y participent. Le travail tel que nous l'avons connu n'existera bientôt plus. A nous de le réinventer. Nous pensons que ce qui occupe notre quotidien doit rimer avec sens et épanouissement. Que la collaboration doit primer sur la compétition. Que chaque projet professionnel peut avoir un impact positif sur les grands enjeux de la société actuelle. Que l'on peut effectuer plusieurs métiers successivement ou simultanément, réinventer sa vie professionnelle. Que l'économie peut s'envisager par le lien, la valorisation du savoir et des bonnes pratiques, et être créatrice de valeur. Et que la préservation des ressources, naturelles et humaines, est une priorité où doivent s'allier biodiversité et neurodiversité. »



167) https://www.le100e singe.com/

EXEMPLE DE TIERS LIEU AU SERVICE DU LIEN ENTRE ENTREPRISES ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : LE MOHO À CAEN [168]

La Région et la Communauté urbaine de Caen la Mer accompagnent l'émergence du MoHo à Caen, projet ambitieux porté par Olivier Cotinat, professeur d'innovation et d'entrepreneuriat à Centrale Paris, l'Essec et UC Berkeley mais également French Tech Ambassadeur. Le MoHo doit être déployé dans un espace de 7000 m² (ancien garage Renault sur les quais) totalement réaménagé avec l'ambition d'incarner la collaboration, l'open-innovation et l'esprit d'entreprendre.

Ce tiers lieu emblématique permettra des collaborations particulièrement structurantes, entre établissements d'enseignement supérieur, leurs étudiants et des entreprises de toutes tailles. Il a vocation à devenir un lieu d'envergure internationale dédié à l'entrepreneuriat, et mêlant mixité, entre étudiants, startup, PME, et grands groupes, et pluridisciplinarité (ingénierie, business, design, médecine,…).

Le MoHo est également la pierre angulaire du projet « Disrupt Normandy » déposé par la COMUE au PIA2 « Disrupt campus 2 ème vague » en partenariat avec le Schoolab mais également avec l'Université de Berkeley et le MIT (Massachusetts Institute of Technology)

Le projet est également en lien avec le PEPITE (Pôle Etudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat), pour lequel Schoolab est déjà partenaire. Le PEPITE Vallée de Seine a en effet pour objectifs d'informer, de sensibiliser, de former et d'accompagner les étudiants afin de « favoriser le passage à l'acte des étudiants et jeunes diplômés désireux d'entreprendre ».

Ambitions du projet :
2 millions d'euros dès la première année, 5 millions d'euros de recettes à 5 ans, et 32 personnes recrutées pour le fonctionnement.

Etat d'avancement du projet :
- **Bâtiment acheté en 2015 par Caen la Mer via Normandie Aménagement : 2 millions € par Caen la mer ;**
- **Déjà soutenu par la Région en 2015 : 50 000 € versés à une association de préfiguration pour la recherche de mécènes ;**
- **5 millions € de mécénats obtenus à ce jour pour un objectif de 10 millions € (via une fondation ad hoc) ;**
- **Le projet MoHo est intégré au dossier lauréat du Programme Investissement d'Avenir (PIA2) déposé par la COMUE, projet « Disrupt Normandy » ;**
- **Soutien de la Région Normandie via le contrat de territoire : 6 millions € sur 18 millions €, soit un taux d'intervention de 33%.**

168) http://www.caenlamer.fr/content/moho-le-1er-collider-europeen-caen-la-mer-0

EXEMPLES D'ENTREPRISES QUI SOUTIENNENT LE DÉVELOPPEMENT DES TIERS LIEUX ET S'APPUIENT SUR EUX

L'Appel à Projets « Tiers Lieux Solidaires » de la Fondation Orange 169

Selon la Fondation Orange, les tiers lieux sont des lieux alternatifs de réflexion mais aussi de production et de formation numérique. Ils évoluent constamment en fonction des partenaires, des espaces et ressources disponibles localement. Ils proposent tous une nouvelle manière de fabriquer, de partager, d'apprendre avec le numérique. En 2017, la Fondation Orange a décidé de soutenir trois « Tiers Lieux Solidaires » :
- Le Tiers lieu de Guéret, dans la Creuse ;
- Le Tiers lieu de Fourmies, dans le Nord ;
- Le Tiers lieu de Mende, en Lozère.

La Fondation Orange équipe ces lieux en matériel et en contenus éducatifs numériques. Elle accompagne également la formation des jeunes sans qualification, des écoliers en difficulté, des femmes en situation de précarité, des personnes avec autiste…

L'objectif est que chacun puisse s'essayer à la fabrication numérique dans l'espace FabLab, échanger expériences et compétences dans l'espace coworking, se lancer dans des projets numériques collaboratifs, apprendre les métiers de demain dans les espaces formation, s'exprimer dans les forums… Les projets se font en partenariat avec la collectivité locale, le tissu associatif local et la Fondation Orange. Cet appel à projets est à destination de villes en territoire rural d'environ 10 000 habitants.

169) L'Appel à Projets « Tiers Lieux Solidaires » 2018. https://www.fondationorange.com/Appel-a-Projets-Tiers lieux-Solidaires-2018

Les tiers lieux au service de projets spatiaux : l'initiative fédération de L'Agence Spatiale Française (CNES) [170]

Open Space Maker est une association qui cherche à développer un écosystème de collaboration en open source sur la fabrication de matériel spatial. Elle porte le projet Fédération, initié par l'agence spatiale française (CNES), qui est l'aboutissement d'une réflexion sur l'ouverture du secteur spatial au plus grand nombre, en s'inspirant des mouvements maker et de l'économie collaborative. Fédération s'adresse aux fablabs, makerspaces, hackerspaces et autres lieux de mise à disposition d'outils de fabrication collaborative, ainsi qu'au grand public qui a envie de contribuer directement à la création des infrastructures pour relever des défis sociétaux comme la protection de notre planète, pour permettre à l'humanité de vivre un jour dans l'espace ou tout simplement pour donner forme à ses rêves.

Veolia, partenaire du tiers lieu la REcyclerie [171]

Veolia est le partenaire principal de la REcyclerie à Paris, depuis son ouverture, en 2014. Dans une ancienne gare réhabilitée en lieu d'expérimentation écoresponsable, la REcyclerie sensibilise aux enjeux de l'économie circulaire et de l'agriculture urbaine. Elle fait découvrir à tous, des styles de vie alternatifs en milieu urbain. Véritable Do tank avec son atelier de réparation de petit électroménager et sa ferme urbaine, la REcyclerie propose quotidiennement ateliers, conférences ou chantiers collaboratifs et s'inscrit comme un véritable laboratoire de mobilisation citoyenne sur des sujets d'écoresponsabilité et d'environnement. Veolia propose chaque année un programme de conférences autour des enjeux d'économie circulaire, qui ont pour objectif de fédérer un réseau d'étudiants et de jeunes engagés souhaitant comprendre et agir pour le déploiement d'une économie plus responsable grâce à l'économie circulaire.
Exemples d'entreprises qui s'inspirent de la dynamique des tiers lieux et en reprennent les éléments constitutifs



L'exemple de Leroy Merlin – Les Techshop, ateliers pour développer le « faire soi-même » [172]

Les « makers » constituent un axe stratégique pour Leroy Merlin, leader du marché du bricolage en France, qui a ouvert 3 Techshop en France. À Ivry, Paris et Lille.

Historiquement le TechShop est un concept venu des Etats-Unis. Créé par l'entreprise du même nom, il désigne un espace entièrement dédié au bricolage collaboratif, pour créer, fabriquer, et partager. Y sont mis à disposition – en libre-service ou sur réservation – des machines et équipements complexes, inaccessibles au commun des bricoleurs. Les Techshop de Leroy Merlin sont ainsi des ateliers de fabrication collaborative qui proposent un parc d'une centaine de machines semi-industrielles avec des ateliers de soudure, de découpe laser ou jet d'eau, ou encore des imprimantes 3D - sans oublier des suites logicielles de conception et de design. Leroy Merlin a investi 3 millions d'euros dans ce projet dont 1,3 millions rien que dans les machines.

A Lille, le lieu s'étend sur 2 400 mètres carrés. Il comprend des espaces de coworking et des salles de formation. Il s'adresse avant tout au microcosme local des start-up et des ingénieurs lillois. Le lieu est ouvert à tous et chacun peut venir y créer et se former, pour un abonnement mensuel allant de 50 à 180 euros.



> *« Nous voulons démocratiser le "faire soi-même", accueillir le plus grand nombre de makers dans ce qui sera un lieu d'échange où chacun pourra donner forme à ses projets » [173]*
>
> **Pascal Malfoy,**
>
> *directeur général délégué de Leroy Merlin*

170) http://www.federation-openspacemakers.com/
171) http://www.larecyclerie.com/
172) https://www.techshoplm.fr/
173) Leroy Merlin va ouvrir un atelier TechShop à Euratechnologies. 11/01/2016. https://www.lesechos.fr/11/01/2016/LesEchos/22104-105-ECH_leroy-merlin-va-ouvrir-un-atelier-techshop-a-euratechnologies.htm

« Village by Crédit Agricole » Des tiers lieux d'incubation [174]

Le Village by CA est un espace d'open innovation, pensé comme un accélérateur de business qui met en relation des start-up avec des Grandes Entreprises, ETI et PME partenaires du Crédit Agricole. Il doit permettre à des start-up de se développer en trouvant des relais de croissance auprès de partenaires et aux partenaires de trouver de l'agilité, de l'inspiration, une autre manière de fonctionner. Le Crédit Agricole compte aujourd'hui 22 villages, 300 partenaires et 400 start-ups.

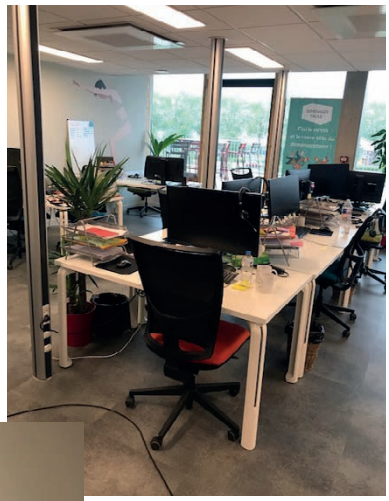
Au sein des Villages by CA, les start-ups ont accès à de l'accompagnement et des services :

- Offre immobilière (bureaux, salles de réunion…) ;
- Visibilité et communication ;
- Les entreprises partenaires conseillent et appuient les start-ups ;
- Des acteurs de l'innovation aident les start-ups à développer leur projet ;
- Conférences et événements.

Les villages by CA, à l'image des tiers lieux, mixent différents espaces ouverts et fermés et se veulent des lieux de rencontres et d'échanges, au service du développement des collaborations.

Sur un espace de 600 m², le Village by CA Morbihan offrira à ses habitants différentes possibilités d'installation : bureaux fermés, bureaux ouverts, espaces partagés. Au cœur de cet ensemble, la place du Village sera un lieu de rencontres et d'échanges pour les villageois et les visiteurs, pouvant être aménagé à volonté, pour organiser des expositions, des événements business ou des forums.

Un lieu de vie et d'événements	Des espaces de travail variés	Des services à disposition
• Place du Village • Salle de conférence et de réception • Espaces de repos	• Bureaux individuels ou partagés • Salles de réunion • Espaces de coworking • Espaces de créativité	• Connectivité très haut débit • Accès 24h/24 – 7j/7 • 48 postes de travail





« Le Local by CA Normandie-Seine » Des espaces de travail partagés en milieu rural

Le Crédit Agricole de Normandie-Seine a décidé de lancer « Le Local by CA Normandie-Seine » en mettant à disposition des espaces de travail connectés dans ses agences des secteurs ruraux et semi-ruraux en s'appuyant sur son réseau de caisses locales.

Des bureaux et des salles de réunion équipées (mobilier moderne, WIFI haut débit, vidéoprojecteurs…) sont partagés, avec en épicentre, un lieu de lien convivial qui devient le cœur de l'agence. Celui-ci est partagé entre tous : utilisateurs, collaborateurs et administrateurs du Crédit Agricole. Le Local by CA Normandie-Seine s'adresse à tous les publics. Les études réalisées par le Crédit Agricole ont toutefois montré une appétence particulière pour le tissu associatif et les autoentrepreneurs. L'objectif n'est pas la rentabilité mais la présence et l'utilité sur le territoire. Les utilisateurs pourront ainsi pour une somme modique (moins de 10 €) utiliser une partie des locaux. Le prix est calculé à la demi-journée pour permettre une totale flexibilité d'utilisation. 3 agences accueilleront le concept d'ici mi-2019 : Gaillon, Fleury sur Andelle, Bourg-Achard. Un déploiement progressif est envisagé en fonction du succès rencontré.

174) https://www.levillagebyca.com/fr



● Créer une marque reposant sur des services partagés (avec une identité visuelle commune, des aménagements qualitatifs des lieux pour attirer les salariés) ;

● Faciliter l'accès à l'ensemble des sites du réseau avec un wifi performant et des outils IT mutualisés (par des standards d'accès et d'outils IT, des outils de gestion des sites, des outils d'animation, comme par exemple pour connaitre les personnes présentes et favoriser les rencontres) ;

● Accélérer la commercialisation et la visibilité des innovations (par des démarches test and learn pour réduire le temps de mise en marché de produits innovants, des vitrines pour les *Kick off* et les étapes clefs de projets innovants).

Cet exemple de coopération nous semble très inspirant. Il confirme l'intérêt croissant des entreprises pour le coworking et les tiers lieux et pourrait donner des idées pour une animation nationale des tiers lieux.

●●●

☑ Recommandation :

Encourager la gouvernance partagée et les modèles partenariaux

Le coworking devient ainsi une « matrice de pratiques »[175] inspirant de plus en plus de grandes entreprises qui font évoluer leurs espaces de travail et les usages qui s'y rapportent. Cette dynamique emprunte plusieurs formes :

● Le *flex office* : des espaces de travail dans lesquels les salariés n'ont pas de poste de travail attitré, comme par exemple à Sanofi, BETC, AGESYS…

● Les espaces de corpoworking : espaces de coworking interne, parfois ouvert : le Tank de Spintank, le Plateau des dunes de la société général, LMBG …

● La création partagée de tiers lieu avec quelques entreprises partenaires.

Si le *flex office* ou le corpoworking apportent des solutions à des problématiques propres à chaque entreprise, ils ne semblent pas en mesure de se substituer aux effets d'un espace de coworking ouvert sur d'autres métiers et sur un territoire.

C'est notamment sur la base d'un tel constat que cinq entreprises [176] ont très récemment décidé de créer ensemble leur premier réseau de corpoworking (à l'occasion d'une recherche collaborative avec Conseil & Recherche). Leur objectif est de :

● Mailler le territoire pour optimiser les déplacements de l'ensemble des collaborateurs ;

● Mettre en réseau les comités de chaque site pour faciliter les retours d'expérience, coordonner les évènements, favoriser les échanges ;

☑ Recommandation :

Encourager la création de fonds de dotation régionaux dédiés aux tiers lieux
Pour agir en proximité, mutualiser des financements publics et privés, et donc attirer les acteurs privés en offrant :

- *Une compréhension du dispositif (visibilité, lisibilité)*
- *Une gouvernance partagée*
- *Une logique d'action d'abord économique*
- *Des avantages fiscaux*

175) Comme le souligne l'ouvrage, « Les usages des espaces de travail », publié en 2017 par Conseil & Recherche, le coworking présente pour l'entreprise un enjeu business important : outre qu'il favorise l'émergence de projets commerciaux ou innovants, « ces espaces facilitent la veille sur les évolutions du marché. En partageant son espace de travail avec des organisations externes, l'entreprise se donne les moyens de mieux suivre l'activité de ses marchés, d'avoir accès aux bonnes informations, les concernant (évolution de la règlementation, innovation, entrée de nouveaux acteurs…). Les espaces de coworking permettent aux entreprises de services qui y résident de capter une nouvelle clientèle… c'est enfin un espace qui peut permettre de créer ou consolider des relations de confiance avec des partenaires réguliers de l'entreprise ».

176) Sodexo, Orange, Société Générale, Pôle Emploi et Renault

2) S'ouvrir à des partenariats avec des services publics

De plus en plus d'institutions publiques cherchent à faire évoluer leurs espaces pour aller vers plus d'ouverture et de collaborations. Parfois en quête d'un second souffle, elles cherchent à mieux remplir ou à renouveler les fonctions qui leur avaient été dévolues. C'est le cas de certains équipements publics numériques, de bibliothèques, de Maisons de Services Aux Publics ou encore des pépinières d'entreprises.

Le rapprochement entre tiers lieux et services publics participe aussi d'une exigence de rationalisation de l'action publique dans les territoires. Il s'agit à la fois de faire des économies dans un contexte de raréfaction de la ressource publique et de renforcer son impact.

Aujourd'hui, la dispersion des aides dispensées par l'État et les collectivités contribuent à l'éparpillement des efforts et à la création de multiples « petits lieux » fragiles ou parfois mal organisés. Plus globalement, la dynamique de création des tiers lieux interroge les modalités de présence des services aux publics dans les territoires : les maisons de services publics, les espaces publics numériques, les bibliothèques, les agences Pôle emploi, la Poste, les agences d'intérim sont autant d'espaces propices au développement de tiers lieux.

- Le phénomène tiers lieu doit être pensé comme une opportunité de redéploiement et de redynamisation des services aux publics.

Sur ce point, on observe **un début de prise de prise de conscience chez quelques élus.** Beaucoup de progrès restent à faire pour que la coopération entre territoires devienne une évidence.

- **Combien de MSAP, d'EPN, de médiathèques, de centres sociaux, de foyers ruraux, sont à moitié vides, alors que leur rapprochement à des lieux existants et attractifs serait un facteur de développement des flux et de leur attractivité ?**

> *« Nous avons vécu des décennies de juxtaposition des mêmes projets et des mêmes équipements.*
> *Encore aujourd'hui les collectivités peinent à se concerter pour mutualiser ou rendre complémentaire les projets qu'elles mènent.*
> *Nous n'avons plus le luxe ni l'intérêt de nous payer des structures vides, inaugurées mais vides »*
>
> *Animateur d'un réseau de tiers lieu*



Exemple de transformation d'une MSAP en tiers lieu

Brenne Box [177] à Mézières-en-Brenne (36)

Le Communauté de communes Cœur de Brenne a décidé, afin de mutualiser les coûts et les moyens, un agrandissement de la Maison de services au public afin de développer l'hybridation d'activités, pour finalement réunir trois fonctions au sein du lieu :

- Une Maison de services au public qui permet à l'usager d'être accompagné dans toutes ses démarches administratives (Pôle Emploi, CAF, CPAM, MSA, Impôts…). Le cyberespace permet de se connecter à internet et d'établir des liens avec les e-services publics. Outre ces fonctionnalités, il sert de salle pouvant aussi bien accueillir des formations de services signataires que des formations à l'outil informatique ou à des thématiques plus précises telles que le traitement de texte, les sauvegardes ou encore les réseaux-sociaux. Il est possible d'y passer le PIM (Passeport pour l'Internet et le Multimédia) qui permet notamment aux demandeurs d'emplois de justifier leur niveau informatique auprès des entreprises.

- Un espace de coworking, espace de travail partagé mais aussi réseau de travailleurs encourageant l'échange. Le RSP propose un service complet avec connexion Internet, ligne téléphonique isolée, espace de stockage, imprimante, café, adresse postale… moyennant un forfait d'utilisation journalier ou mensuel.

- Un mini FabLab permettant aux micro-entrepreneurs, travailleurs indépendants et télétravailleurs de faire émerger leurs idées en phase de construction. Véritable laboratoire test, il permettra aux entrepreneurs de disposer d'un lieu de création avec des ressources matérielles et humaines (mise à disposition de matériels vidéo, imprimante 3D…).

177) *https://www.maisondeservicesaupublic.fr/content/brenne-box*





Exemple de transformation d'une bibliothèque en tiers lieu

La Bibliothèque Oscar Niemeyer au Havre – Dans le mouvement des Bibliothèques Troisième Lieu [178]

Cette bibliothèque fait partie intégrante de l'espace Niemeyer. Situé dans le périmètre reconstruit par Auguste Perret, inscrit par l'Unesco au Patrimoine de l'Humanité depuis 2005, cet ensemble architectural conçu par cet architecte brésilien a ouvert au public en 1982.

À partir de 2011 l'ensemble a fait l'objet d'une totale rénovation comprenant une mise aux normes, notamment d'accessibilité, la restructuration de la place basse et des aménagements extérieurs visant à redynamiser ce lieu culturel et à faciliter sa fréquentation. Cette rénovation a été entreprise avec l'aval de l'architecte et a respecté avec attention les lignes de son œuvre.

D'une surface totale de 5 270 m² dont 4 000 m² accessibles au public, la bibliothèque est constituée de vastes espaces ouverts pour de nouveaux usages : salles de travail au calme, bureaux de travail en groupe isolés, café et petite restauration, salles de formation et autoformation, salons cinéma et musique dotés d'équipements multimédia, des bornes d'écoute, des tablettes numériques en libre accès… Au total, 600 places sont mises à disposition des visiteurs.

« Cette bibliothèque propose un parcours documentaire cohérent. Elle s'inscrit dans le mouvement troisième lieu et propose des ambiances différentes pour répondre à toutes les demandes des usagers » souligne l'architecte Françoise Sogno [179]. « La bibliothèque Oscar Niemeyer est aussi un lieu de vie où l'on peut venir pour passer du temps » explique Dominique Rouet, directeur lecture à la ville du Havre [180]. En ce sens, la bibliothèque Niemeyer propose des horaires d'ouverture élargis, elle est notamment ouverte le dimanche de 10 à 19 heures.



© Erik Levilly Ville du Havre

178) L'ouvrage de l'Association des Bibliothécaires de France, Bibliothèques troisième lieu, rédigé sous la direction d'Amandine Jacquet, précise bien le concept de Bibliothèques troisième lieu. Celui-ci s'inspire directement du concept de « third place » élaboré par Ray Oldenburg, concept duquel découle ce que nous définissons comme « tiers lieux ». « Troisième lieu » est ici perçu comme une autre dénomination de ce nous appelons « tiers lieu ».
179) La bibliothèque du Havre s'habille en Niemeyer. Article de Bruno Tixier dans Archimag, novembre 2015.
180) Ibid.



Exemple de services aux publics dans les tiers lieux

Brie'Nov à Doue (77) [181]

Brie'Nov est le premier living lab rural de la région Ile de France. Son projet est de participer au développement du territoire rural de la Brie. Inspiré du modèle des tiers lieux, Brie'Nov mixe des services privés et publics et combinent les vertus de l'accès dématérialisé avec la proximité humaine. C'est un lieu de convergence mais aussi de rayonnement qui participent à la confortation de l'économie résidentielle et permet le maintien de services aux publics dont la disparition est vectrice de paupérisation des territoires.

Brie'Nov contribue donc au désenclavement, par la collaboration et par les téléactivités qui permettent l'accès à des services alors en voie de disparition localement :

- Brie'Nov participe ainsi au projet régional de télémédecine, «Diabète 2.0», sur le suivi des maladies chroniques en télémédecine ;
- Brie'Nov participe au projet national Sonate, qui permet l'accès à l'université via un Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires réalisé en mixant accompagnement de proximité et cours à distance.

L'intérêt pour les tiers lieux touchent également des organismes publics, les ONG, les associations…

☑ **Recommandation :**

Former les agents publics aux tiers lieux pour faciliter la coordination et encourager l'entrepreneuriat dans la fonction publique d'État et les collectivités territoriales pour créer des vocations d'animateurs de tiers lieux

L'exemple de l'AFPA – Afpa Villages : un programme de métamorphose des centres et d'évolution de l'offre proposée [182]

Le village, parce qu'il rappelle cette unité de lieu où les gens se parlent, se rencontrent sur une place et créent des liens de confiance de par leur proximité : un espace de rencontres non virtuelles. C'est le symbole de ces liens renforcés sur le territoire et de leur potentiel de coopérations qui inspire le nom du programme Afpa Villages [183], qui propose cinq orientations complémentaires :

1. Renforcer la levée des freins périphériques au parcours professionnel (mobilité, santé, logement, parentalité, aides sociales, accès au droit commun...) ;
2. Encourager la création d'entreprises sociales et solidaires, numériques et artisanales et accompagner les différentes formes de travail (auto-entrepreneuriat, télétravail, missions, ...) ;
3. Stimuler le développement des « soft skills » grâce à une stratégie d'éducation populaire, d'activités solidaires, culturels, sportives, d'agricultures urbaines et d'ateliers partagés ;
4. Faire du centre un espace d'engagement citoyen et solidaire : bénévolat, mécénat, services civiques... ;
5. Faire du centre un hub d'apprentissage et de professionnalisation des tiers lieux.

En créant des dynamiques d'apprentissage autour des méthodes développées par les tiers lieux dans les territoires, le centre Afpa Village se connecte avec plus d'intensité et de manière systématique aux tissus associatifs et de l'entrepreneuriat social. Il peut ainsi devenir une plateforme de l'engagement citoyen (bénévolat, mécénat, service civique…). Les personnes engagées dans ces dynamiques citoyennes peuvent être accompagnées dans leur parcours professionnel, en identifiant et valorisant leurs compétences (techniques, transverses).

181) https://www.brienov.fr/
182) https://www.afpa.fr/
183) Informations recueillies dans le cadre de la mission

La Croix-Rouge s'intéresse aux tiers lieux pour transformer ses centres et « passer d'un guichet social » à un « lieu de vie »[184]

« L'enjeu principal, c'est de passer d'un «guichet social» où l'on ne fait que passer une cagette de nourriture à un lieu de vie » explique Pascal Desfarges, « le consultant que les initiés appellent le gourou des tiers lieux ». Un endroit où bénévoles, bénéficiaires et habitants se retrouvent comme dans un tiers lieu, mais avec cette particularité de garder la philosophie de la Croix-Rouge, à savoir le don, l'échange, l'humanité.

Remettre l'humain au cœur du projet, faire un lieu pour nouer des liens, échanger, partager, se sentir plus valorisé pour le bénévole, un lieu de fierté où l'on parle, où l'on existe, où l'on n'est plus juste celui qui donne… Cette initiative peut avoir d'autres bénéfices selon l'endroit où le tiers lieu est implanté : « il va polliniser, influencer son quartier, voire amener de nouvelles générations de bénévoles » affirme Pascal Desfarges.

☑ Recommandation :

Encourager la mise à disposition de locaux par la collectivité





☑ Recommandation :

Encourager la gouvernance partagée et les modèles partenariaux

Un exemple d'hybridation à la fois avec des acteurs privés et des acteurs publics

Cœur de Bastide [185] à Sainte-Foy-la-Grande au cœur d'un Quartier Prioritaire de la Ville

L'exemple de Cœur de Bastide démontre parfaitement l'intérêt de l'hybridation d'activités. Source de revenus pour le tiers lieu, elle lui permet de déployer des activités à fort impact territorial, qui ont une grande valeur ajoutée pour les habitants en favorisant le développement social des quartiers ou le renforcement des liens entre générations. Ainsi :

- Le Département de la Gironde soutient financièrement une action de médiation numérique dans le tiers lieu qui vise à créer et renforcer le lien social dans l'objectif de lutter contre toutes les formes d'isolement et de perte de lien social.

- La Fondation Orange soutient financièrement le projet de Cœur de Bastide pour des actions de sensibilisation, de médiation numérique et d'accompagnement des femmes sans qualification, sans emploi ou en situation précaire habitant en Pays foyen.

- Les librairies de Sainte-Foy-la-Grande ayant toutes fermées, Cœur de Bastide a monté un partenariat avec une librairie d'une ville voisine pour pouvoir proposer un espace librairie au sein du tiers lieu.

- Un partenariat avec des professionnels du bien-être a été mis en place pour proposer : Yoga, Hypnose Ericksonienne, Shutaïdo, Danse Africaines.

- De l'accompagnement scolaire est réalisé dans le cadre du dispositif CLAS Gironde grâce au soutien du département de la Gironde, de la Caisse d'Allocations Familiales et de la Mutualité Sociale Agricole. Le dispositif Arkensol du Crédit Mutuel a permis de mettre à la disposition des élèves des équipements informatiques.

- Une permanence d'Accès aux Soins de Santé (PASS) a été créée.

- Une permanence de l'UFC Que Choisir a été ouverte.

184) Une délégation de la Croix Rouge nationale en visite dans les tiers lieux creusois. https://www.lamontagne.fr/gueret/social/2017/12/12/une-delegation-de-la-croix-rouge-nationale-en-visite-dans-les-tiers lieux-creusois-pour-sinspirer_12665130 html
185) https://www.coeurdebastide.com/

C. ADAPTER LES FORMES JURIDIQUES À UNE GOUVERNANCE HYBRIDE ET PARTAGÉE

Un tiers lieu est à la fois un projet qui doit être viable économiquement et un dispositif porteur d'animation et de création d'activités pour l'ensemble du territoire où il se situe. Le modèle économique d'un tiers lieu comme projet est fragile mais son impact économique comme dispositif est avéré. Cette spécificité doit se ressentir dans la gouvernance de ces espaces.

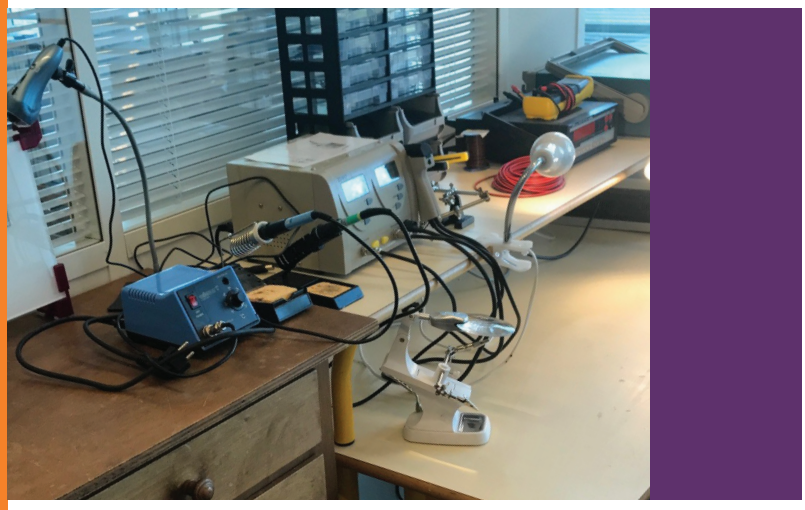
1) Les fragilités territoriales pèsent sur le modèle économique des tiers lieux et obligent à une gouvernance partagée

En dehors des métropoles, le modèle économique des tiers lieux reste fragile. Dans les territoires moins denses en acteurs économiques et sociaux susceptibles de constituer rapidement des communautés, les modèles économiques purement privés peinent à trouver une certaine rentabilité.

La création ou le développement de tiers lieux dans les territoires requiert donc le soutien de partenaires pour parvenir à diversifier leurs sources de revenus et de financements. Il peut s'agir de partenariats passés avec des entreprises, des collectifs de citoyens, des associations mais aussi des collectivités qui ont un rôle essentiel à jouer dans le soutien à l'amorçage, la mise à disposition ou la location d'espaces.

Le besoin de bonne gouvernance procède donc d'un principe de réalité : le modèle économique des tiers lieux est mixte. Leur gouvernance doit donc relever d'une construction collective, à la fois inclusive et garante de stabilité.
Les enjeux sont importants, notamment dans une perspective de pérennisation et de croissance, et recouvre trois objectifs :

- Garantir au(x) pilote(s) du projet une très large autonomie ;
- Donner sa juste place à l'acteur public ;
- Rassurer les entreprises pour qu'elles puissent s'investir.



Garantir au(x) pilote(s) du projet une large autonomie

Comme nous l'évoquions précédemment, la réussite d'un projet de tiers lieu repose en grande partie sur la dynamique entrepreneuriale qui porte le projet. L'ensemble des acteurs des tiers lieux s'accordent pour dire que l'autonomie est essentielle pour mener à bien leur projet. L'entrepreneur doit pouvoir adapter le pilotage du tiers lieu au gré des événements, des situations, des besoins de la communauté. Il doit être en mesure de pouvoir faire évoluer le projet pour favoriser la dynamique communautaire.

L'autonomie de pilotage est donc au croisement de deux dynamiques : la volonté de celui qui porte le projet (que nous appelons entrepreneur) et les besoins de la communauté, des utilisateurs du tiers lieu. La gouvernance doit donc :

- Être inclusive, permettre d'associer les membres de la communauté aux prises de décisions ;

- Éviter que des partenaires extérieurs ne perturbent le pilotage du projet et ainsi sa dynamique communautaire et son développement.

Garantir une autonomie de pilotage est d'autant plus indispensable que de nombreux acteurs privés (entreprises ou associations), dotés de véritables savoir-faire et déjà très engagés dans des projets ayant réussis, souhaitent essaimer notamment dans les territoires moins denses [186]. La gouvernance doit donc sécuriser leur engagement dans ces territoires en difficulté par une gouvernance inclusive mais adaptée au besoin d'autonomie de ces projets.

Donner sa juste place à l'acteur public

La question de la place des élus et de leur administration est apparue durant la mission comme absolument structurante. Si le rôle des élus, à travers celui des collectivités locales, est perçu comme décisif pour faciliter, faire connaître, financer, notamment sous la forme de rénovation ou de mise à disposition ou de location à faible coût d'un espace, tous les responsables de tiers lieux soulignent la difficulté à trouver la juste distance. Un élu trop présent, ou ayant mal compris les principes coopératifs et égalitaires qui animent la communauté, peut induire des attentes, des formes de hiérarchie et des modes de décision contre-productifs.

Un tiers lieu n'est pas automatiquement un équipement municipal. La gouvernance doit donc permettre de préciser et d'encadrer le rôle des élus et des agents publics, pour qu'ils répondent aux besoins et objectifs du projet tout en assurant leur implication et leur reconnaissance.

- **Les collectivités doivent accompagner, porter, soutenir plutôt que de brider et de tout contrôler.**
- **Les exemples de coopérations intelligentes et efficaces entre collectivités et acteurs des tiers se multiplient : elles doivent inspirer l'ensemble des territoires.**

186) Citons l'exemple de La Ruche, La Cordée, Nowcoworking, Morning Coworking…

« C'est vraiment la question de la gouvernance que les tiers lieux viennent interroger. On dit faire ensemble, on dit faire collaboratif. Les élus ont peur de perdre le pouvoir dans ce projet de tiers lieu, c'est clair. Ils ont peur de ne plus être preneur de décisions. Il faut que les élus, mais plus globalement l'administration, acceptent de partager la gouvernance, les prises de décision, qu'ils apprennent à faire avec d'autres. »

Animateur d'un tiers lieu public





Rassurer les entreprises pour qu'elles puissent s'investir

Comme nous l'évoquions précédemment, la réussite d'un Le tiers lieu est un projet porté collectivement et ancré localement. La création de valeur repose principalement sur les collaborations entre ses membres mais aussi sur sa capacité à collaborer avec les écosystèmes locaux, à tisser des partenariats avec des acteurs différents du territoire et notamment les entreprises.

Ces partenariats peuvent constituer le prolongement de la communauté lorsque les partenaires partagent des intérêts communs ou une vision commune. La gouvernance doit donc assurer l'inclusion des partenaires et être attractive pour les entreprises.

Le pilotage multi-partenarial de la stratégie doit rester au service du projet communautaire, de sa pérennité et de son développement. La gouvernance doit donc être équilibrée entre les partenaires du projet et la communauté d'acteurs au cœur de ce projet.

L'hybridation avec des partenaires publics et privés, enjeu clé pour la réussite des tiers lieux, sera donc réussie à 3 conditions :

- Assurer la possibilité pour les collectivités locales d'être partie prenante des projets, notamment d'intégrer le capital de la structure ;

- Encourager les entreprises à s'investir, et donc investir, dans ces projets ;

- Une gouvernance partagée où les partenaires publics et privés peuvent prendre part à la stratégie du lieu sans perturber le projet communautaire.

Ces trois conditions doivent guider le choix de la forme juridique du tiers lieu.

2) Quelles formes juridiques adaptées ?

Des modèles publics souvent mal adaptés

Plusieurs projets de tiers lieux sont portés par des collectivités qui choisissent d'en faire un projet public. Plusieurs formes juridiques existent mais aucune ne permet véritablement une gouvernance partagée et une hybridation public-privé :

- La **régie** : le tiers lieu est porté, gouverné et exploité par la collectivité : ce modèle est peu inclusif et coopératif, il répond mal aux exigences d'hybridation. De plus, comme nous avons eu l'occasion de l'évoquer, la gestion directe des tiers lieux par la collectivité comporte des risques d'animation insuffisante, de logique d'équipement et de service public plutôt que de viabilité économique.

- La **Délégation de Service Public** : le tiers lieu est porté et gouverné par la collectivité mais est exploité par un acteur privé. Le dispositif est intéressant car il ouvre la voie à des accords publics-privés mais la délégation de service public reste très lourde et pèse sur le pilotage opérationnel du projet.

●●● • **Entreprises publiques locales (Epl)** : Les Epl, qui regroupent les Sociétés d'Économie Mixte (SEM), les Société Publiques Locales (SPL) et les Société Publiques Locales d'Aménagement (SPLA), sont des entreprises au service des collectivités locales, des territoires et de leurs habitants. Ce sont des outils d'aménagement du territoire et de politique publique assez complexes, difficilement applicables aux projets de tiers lieux. Ceux-ci ont en effet besoin d'une structure souple, collective, permettant les évolutions et hybridations qui les caractérisent. Aussi, il nous semble que ces modèles pourraient freiner la bonne réussite des tiers lieux, qui reposent en grande partie sur une gouvernance inclusive et collective, sur les valeurs communautaires et collaboratives, et non sur une vision aménagiste.

L'EXEMPLE DE LA DSP DE FONTAINEBLEAU AVEC STOP & WORK [187]

A Fontainebleau la municipalité a procédé, après mise à disposition et rénovation des lieux à une délégation de service public pour la gestion du tiers lieu. En contrepartie, Stop&Work qui gère le tiers lieu, reverse 22% de son chiffre d'affaire à la municipalité.

187) https://www.stopandwork.com/fr/locations/fontainebleau



Le modèle associatif, une forme juridique adaptée à une gouvernance multi-partenariale et hybride.

Le modèle associatif est particulièrement répandu dans les projets de tiers lieux. L'association permet d'incarner l'engagement des parties prenantes dans un projet et laisse des marges de manœuvre pour établir une gouvernance partagée et inclusive.

Si le modèle associatif est pertinent et efficace pour un très grand nombre de projet, notamment pour réunir des acteurs autour d'un projet communautaire, il nous semble que pour le développement et la pérennisation de projets plus conséquents (visant un impact plus grand et réunissant de nombreux partenaires), le modèle associatif pose deux problèmes :

- Les relations entre associations et collectivités restent des relations entre un aidant et un aidé, où la collectivité peut difficilement être un acteur à part entière du tiers lieu ;

- L'implication des acteurs économiques dans l'association se fait selon une logique d'engagement, de volontariat mais pas d'investissement.

La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), un modèle à développer

La SCIC favorise la prise en compte de toutes les parties prenantes d'une structure et a pour finalité l'intérêt collectif. C'est aussi un rassemblement de sociétaires qui mettent en commun des ressources pour la réalisation d'un projet. Quel que soit le montant de l'apport, chacun a le même pouvoir sur la gouvernance de l'entreprise : 1 personne = 1 voix. Elle permet notamment d'inclure dans la gouvernance les partenaires financiers et les collectivités locales. **Le modèle SCIC fournit un cadre adapté au bon développement des partenariats, assure un dialogue entre les partenaires et facilite la contribution des partenaires au projet.**

La SCIC fournit une réponse aux difficultés des partenariats public-privé en permettant à la collectivité de prendre une place dans la gouvernance du projet, au même niveau que d'autres partenaires, et ainsi de devenir une véritable partie prenante d'un projet entrepreneurial sur le territoire.

Les partenaires du projet sont dans une logique d'investissement (entrée au capital du projet) dans un projet générateur de valeurs. Les partenaires sont actionnaires de la SCIC, ils ont un droit de vote et décident des orientations de l'entreprise.

Le principal avantage de la SCIC est qu'elle permet de développer une société coopérative avec les collectivités locales pour générer des bénéfices réutilisables dans d'autres projets.
Elle incarne bien la logique entrepreneuriale des tiers lieux

tout en permettant une gouvernance multi-partenariale et public-privée.

La SCIC est une société déclinée sous forme SA (Société anonyme), SARL (Société à responsabilité limitée), ou SAS (Société par actions simplifiée), disposant d'un cadre juridique coopératif spécifique, qui réunit obligatoirement et au minimum trois catégories d'associés : un/des salarié(s) ou producteur(s), des bénéficiaire(s), et au moins une autre personne physique ou morale de droit public ou privé. L'objet d'une SCIC est « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Ces biens et services peuvent notamment être fournis dans le cadre de projets de solidarité internationale et d'aide au développement.[188] »

Mêlant utilité sociale, cadre coopératif et dynamique entrepreneurial : la SCIC est une forme juridique particulièrement adaptée aux projets de tiers lieux.

Ces modèles restent néanmoins peu attractifs pour les entreprises : non lucratifs, ils ne permettent pas d'envisager un investissement susceptible de générer des dividendes.

Vers des modèles d'utilité sociale ET lucratifs ?

Il apparait donc intéressant d'encourager le développement de structures mixtes, publiques et privées, susceptibles de distribuer des dividendes mais dans lesquelles l'acteur public, minoritaire, pourrait garantir l'utilité territoriale.

Un modèle SAS pourrait permettre de développer des tiers lieux qui génèrent des bénéfices directs aux parties prenantes tout en associant les collectivités et en garantissant, à travers des statuts adaptés, un modèle de gouvernance coopératif.

L'objet de la SAS est entièrement défini par les actionnaires dans les statuts et l'actionnariat est ouvert à toute personne physique ou morale, y compris aux collectivités.

Ce type de structures publiques-privées génératrices de dividendes pourrait permettre d'attirer des investissements de la part d'entreprises souhaitant s'impliquer dans des projets de tiers lieux. Cela suppose que les acteurs qui portent le tiers lieu attachent de l'importance aux dividendes. Si c'est le cas, la SAS peut être une option pertinente.

Par ailleurs, l'agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS) permet à des entreprises d'utilité sociale de bénéficier de soutiens à leur activité. L'agrément ESUS pourrait constituer un « outil de mesure » et de contrôle de l'utilité sociale du tiers lieu.

Ce concept fiscal a historiquement servi de fondement dès 1998 à l'application d'exonérations. En effet, l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 définit dans quelles conditions les activités lucratives des associations sont assujetties aux impôts commerciaux. Lorsque la gestion de l'association est désintéressée et que ses activités présentent une utilité sociale suffisante, elle peut y échapper.

L'utilité sociale est alors appréciée au travers des publics visés (populations fragiles ou dignes d'intérêt, action sociale), du produit de l'association (nature de l'activité ou du produit proposé) et des prix pratiqués (tarifs homologués, accessibilité au plus grands nombre).

Certaines structures relevant de l'ESS bénéficient de l'agrément de droit en raison de leur activité. Mais pour les entreprises commerciales, il est nécessaire d'intégrer dans les statuts des dispositions spécifiques (utilité sociale, gouvernance démocratique, mise en réserve des bénéfices) pour appartenir à l'ESS. L'agrément est délivré pour une durée de cinq ans[189].

Avec l'agrément ESUS en poche, **l'entreprise d'utilité sociale peut accéder à des dispositifs de soutiens et de financements privés, notamment issus de l'épargne salariale solidaire, en forte augmentation ces dernières années. Elle peut également prétendre à des dispositifs de financement de BPI France et de la Caisse des Dépôts et Consignations, des dispositifs de soutien mis en œuvre par des collectivités locales, des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et des avantages fiscaux.**

Conclusion : des formes juridiques très diverses sont possibles pour les projets de tiers lieux. Chacun doit trouver la forme juridique la plus adaptée à son projet, son fonctionnement et à ses objectifs. Néanmoins, dans une logique d'hybridation public-privé, il nous semble important de :

- privilégier des modèles inclusifs, capables d'accueillir une dynamique à la fois entrepreneuriale et multi-partenariale ;
- ne pas écarter la question de la rémunération de l'investissement des parties prenantes du projet.

188) Cf. article 19 quinquies de la loi de 1947
189) L'agrément est rabaissé à deux ans pour les entreprises de moins de trois ans lors de la demande.

Voici un tableau comparatif [190] des spécificités des SCIC par rapport aux principales formes d'entreprises :

	SA classique
NOMBRE MINIMUM D'ASSOCIÉS	7
CAPITAL MINIMUM	37 000 €
CAPITAL FIXE / VARIABLE	Fixe
POUVOIR DES ASSOCIÉS	Proportionnel au capital détenu
CAPITAL INDIVIDUEL	Cession d'actions entre associés ou à un tiers
RÉPARTITION DU RÉSULTAT	Libre répartition entre réserves et dividendes
VALORISATION DU PATRIMOINE	La plus-value est attribuée aux associés lors de la cession d'actions, lors de la liquidation ou lors d'une distribution de réserves
DOTATION AUX RÉSERVES	5% du résultat obligatoire
IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	Oui, au taux de droit commun
RÉVISION COOPÉRATIVE	Non
COMMISSAIRE AUX COMPTES	Oui

190) Tableau comparatif des statuts SCIC / SA / SARL / SAS réalisé par la Confédération Générale des SCOP.

Scic SA	SARL ou SAS classique	Scic SARL ou SAS
7	2	3 *(car trois catégories d'associés minimum)*
18 500 €	Libre	Libre
Variable	Fixe ou variable	Variable
	Proportionnel au capital détenu	1 personne = 1 voix
Remboursé en cas de départ	Cession de parts entre associés ou à un tiers si capital fixe, remboursé en cas de départ si capital variable	Remboursé en cas de départ
Les résultats abondent à hauteur de 57.5% au minimum (jusqu'à 100%) les réserves impartageables. le solde (maximum 42.5 % du résultat) peut être à la rémunération des parts sociales après déduction des éventuelles aides publiques. Le taux de rémunération est au maximum égal au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMO)	Libre répartition entre réserves et dividendes	Les résultats abondent à hauteur de 57.5% au minimum (jusqu'à 100%) les réserves impartageables. le solde (maximum 42.5 % du résultat) peut être à la rémunération des parts sociales après déduction des éventuelles aides publiques. Le taux de rémunération est au maximum égal au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMO)
Restitution du capital investi, avec possibilités de réévaluation indexée sur l'inflation	La plus-value est attribuée aux associés lors de la cession de parts, lors de la liquidation ou lors d'une distribution de réserves	Restitution du capital investi, avec possibilité de réévaluation indexée sur inflation
15% du résultat en réserve légale, et la moitié du solde (42.5%) en réserves impartageables, soit 57.5% et jusqu'à 100%	5% du résultat obligatoire	15% du résultat en réserve légale, et la moitié du solde (42.5%) en réserves impartageables, soit 57.5% et jusqu'à 100%
Oui, au taux de droit commun, mais la part du résultat affectée aux réserves impartageables n'est pas soumises à l'impôt sur les sociétés. La partie éventuellement affectée aux parts sociales est soumise au taux du droit commun	Oui, au taux de droit commun	Oui, au taux de droit commun, mais la part du résultat affectée aux réserves impartageables n'est pas soumises à l'impôt sur les sociétés. La partie éventuellement affectée aux parts sociales est soumise au taux du droit commun
Oui, quinquennale	Non	Oui, quinquennale
Oui	Uniquement si : > 2 seuils réglementaires sur 3 atteints	Uniquement si : > 2 seuils réglementaires sur 3 atteints

VII. COMMENT CONSOLIDER ET ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES TIERS LIEUX ?

A. ASSURER L'ÉQUITÉ TERRITORIALE ET L'ÉGALITÉ RÉPUBLICAINE…

Le nombre de tiers lieux ne cesse aujourd'hui d'augmenter. Au rythme actuel de croissance, il devrait doubler d'ici quatre ans. Ils restent pour autant encore très dispersés sur l'ensemble du territoire. Cette situation interroge le rôle de l'acteur public.

Un enjeu de mise en relation opérationnelle des tiers lieux à une échelle de proximité

●Tous les tiers lieux n'ont pas nécessairement vocation à se développer mais ils peinent parfois à fournir les services attendus par leur communauté ou leurs potentiels utilisateurs. À titre d'exemple, beaucoup sont trop petits pour se doter d'outils et de services numériques de qualité. Ces outils sont pourtant essentiels pour animer la communauté et développer l'activité du tiers lieu. Ainsi, les petits lieux n'ont que très rarement accès aux plateformes de mise en relation des utilisateurs du tiers lieu.

Un enjeu d'équité territoriale : assurer que les capacités nécessaires au développement des territoires émergent

- Dans 94 zones d'emploi, soit près d'une zone d'emploi sur trois, il n'y a pas de tiers lieu. Il s'agit souvent de territoires faiblement peuplés, dont la population est inférieure à 100 000 habitants. L'absence de tiers lieu concerne cependant aussi des zones d'emplois plus denses. Par ailleurs, 75 zones d'emploi n'ont qu'un seul tiers lieu. **La dynamique de création de tiers lieux doit être soutenue si l'on souhaite atteindre une densité minimale de tiers lieux dans la France rurale et celle des petites villes.**

- Par ailleurs, l'Observatoire Nationale de la Politique de la Ville (ONPV)[191] identifie plus de **200 quartiers prioritaires, particulièrement fragilisés**. Ces quartiers, dont tous les indicateurs sont « au rouge », exigent une action rapide et disruptive pour enrayer leur dysfonctionnement.

Le maillage comme l'hybridation participent des enjeux d'équilibre territorial. Les tiers lieux ne doivent pas se multiplier de manière anarchique ou isolée. Rien ne serait plus contraire à « l'esprit » des tiers lieux et plus néfaste à leur développement que de les inscrire dans une logique de concurrence entre collectivités, chacune cherchant à disposer de « son » tiers lieu. **Il est donc indispensable que les collectivités laissent les tiers lieux se coordonner et se compléter afin de favoriser l'émergence de projets communautaires plutôt que lancer des projets purement publics.**

Face à la dispersion des tiers lieux et afin de renforcer leur impact territorial, il nous parait nécessaire d'encourager le développement de tiers lieux structurants. Capables d'initier et de porter des animations et des partenariats, ils joueraient le rôle de « cœur de réseau » territorial. Ces lieux auraient aussi un rôle moteur pour accompagner les tiers lieux existants et la création de nouveaux espaces, notamment dans les territoires où les projets peinent à trouver leur modèle et leur stabilité.

Nous proposons d'appeler ces tiers lieux structurants les « Fabriques des territoires ».

- Au regard des observations disponibles à l'échelle des zones d'emplois comme des quartiers de la politique de la ville, aider à l'émergence de 300 Fabriques des territoires permettrait de garantir une accélération et un accompagnement de leur développement économique. Ces 300 Fabriques pourraient être créées (ou consolidées à partir de tiers lieux existant) entre 2019 et 2022.

Ces Fabriques des territoires devront avoir ces trois caractéristiques :

- Impact territorial : les collectivités, notamment les communautés de communes ou les communautés d'agglomération, au regard des enjeux de revitalisation économique, sont de de plus en plus convaincues de la nécessité de disposer de tiers lieux structurants. Il faut faire émerger des dispositifs portant explicitement des ambitions d'animation territoriale et de redynamisation des territoires.

- Cœur de réseau : les coopérations et le maillage sont bénéfiques aux tiers lieux et leur développement contribue à nourrir la dynamique des autres lieux. Il est donc nécessaire de mettre en réseau les tiers lieux existants pour développer les synergies et les mutualisations. Cette mise en réseau ne peut exister qu'à la condition d'un maillage suffisamment fin des tiers lieux dans les territoires et ce rôle d'animation de réseau ne peut être porté que par des tiers lieux structurants, disposant des moyens et de ressources nécessaires pour assumer leurs missions.

- Lieu ressource : pour soutenir les tiers lieux existants ainsi que l'émergence de nouveaux projets, les Fabriques du faire ensemble proposent des ressources, de l'accompagnement et de l'ingénierie. Elles constituent de véritables espaces-ressources pour les porteurs de projets environnants.

●●●

191) Rapport 2017 de l'Observatoire National de la Politique Ville.

••• 1) Assurer l'équité territoriale

A. Des projets territoriaux portés au bon endroit par une communauté d'acteurs

Les conditions de réussite d'un tiers lieu structurant sont les mêmes que ceux évoqués précédemment :

- Une communauté vivante ;
- Un porteur de projet (celui-ci peut être incarné par un collectif) ;
- L'ancrage territorial.

Ces trois dimensions doivent guider l'émergence des Fabriques des territoires et sont garants de leur réussite. En effet, ces tiers lieux structurants ne doivent pas être pensés comme des équipements ou des services. Ils doivent rester l'œuvre d'un entrepreneur qui anime un projet ancré dans un territoire, avec et pour une communauté dynamique.

La capacité à animer et dynamiser le territoire sera donc déterminante. Cela passera par :

- La mobilisation de l'écosystème territorial autour du projet : acteurs du numérique, innovateurs sociaux, entreprises, acteurs publics, structures associatives ;
- L'hybridation d'activités : en proposant une diversité de services au sein du lieu, en s'appuyant sur des partenariats structurants avec la collectivité, les associations, les acteurs publics et les entreprises du territoire.

De plus, dans un contexte de mobilité accrue, d'hyper-connexion et de mise en réseau, il semble difficile d'envisager une implantation homogène des tiers lieux sur l'ensemble du territoire. **Leur localisation ne se décide pas a priori : elle résulte de la rencontre entre la volonté d'un entrepreneur, les attentes d'une communauté et le souhait d'une collectivité. Pour le dire autrement, le projet décide du lieu.**

UNE APPROCHE BOTTOM-UP

Pour porter les Fabriques : une communauté dynamique, un leader porteur de projet et des partenariats structurants avec collectivité et entreprises.

L'expérience montre que ces lieux, compte tenu de leur taille et du projet qui les porte, requièrent une certaine densité de population, de commerces et d'entreprises ainsi que des nœuds de transports. Si les petites et moyennes villes paraissent indiquées pour les accueillir, elles doivent remplir certains critères géographiques essentiels :

- Un bassin d'emploi suffisamment développé ;
- Un rôle de polarité : concentration d'emplois, nœuds de transports, fonctions de centralité… ;
- Des flux (quotidiens, hebdomadaires…) suffisants de personnes ;
- Un nombre suffisant de TPE-PME ;
- Un lien avec une métropole.

Ces tiers lieux structurants, s'ils bénéficient d'une gouvernance adaptée à leurs objectifs et à leur structure multi-partenariale, pourraient ainsi faciliter les relations et les partenariats avec les entreprises en recherche d'ancrage territorial, de participation à des écosystèmes dynamiques et d'innovation ouverte.

B. Une taille critique pour assurer une fonction « cœur de réseau »

Certains tiers lieux rassemblent déjà les caractéristiques d'une Fabrique. Leur ancienneté, leur taille, leur dynamisme, la diversité de leurs activités et de leurs partenariats, la qualité de leurs membres ou des équipes, en font une source d'inspiration, de conseil et de soutien pour des tiers lieux en création ou de taille plus modestes. Ils opèrent, de fait, un rôle d'accompagnement et d'essaimage, tout à fait moteur au sein de leur territoire.

La plupart des territoires n'en disposent cependant pas encore, les tiers lieux existants ne souhaitant pas ou n'ayant pas les moyens d'assumer ce type de fonctions. **C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de mettre en œuvre un programme de soutien à l'émergence des « Fabriques des territoires » :**

- **Soit en accompagnant l'émergence de nouveaux projets et en contribuant à en faire des projets structurants ;**

- **Soit en consolidant des projets existants qui manquent de moyens pour remplir véritablement ce rôle d'animation et de cœur de réseau.**

Pour ce faire, il est nécessaire que les Fabriques puissent bénéficier d'un espace à la hauteur de leurs ambitions. Il devra en effet largement dépasser les quelques centaines de mètres carrés traditionnellement dévolus aux tiers lieux des petites villes et villes moyennes. C'est la condition pour que ces derniers puissent devenir de véritables hubs territoriaux déployant un ensemble de services sur le territoire, à accueillir et suscitant de l'activité et de l'animation à l'échelle des bassins d'emploi et de vie. Ces lieux pourraient ainsi :

- Accueillir des activités que les autres tiers lieux ne pourraient pas porter comme de la formation, des ateliers avec du matériel coûteux, des évènements drainant un large public, des communautés denses d'entrepreneurs, de l'incubation et de l'accompagnement…

- Développer des partenariats d'ambition avec d'autres lieux, avec des entreprises (mécénat de compétences, projets partagés, présence de services) ou avec des administrations (accueil de services publics, accompagnement de l'opendata).

• Ces tiers lieux auraient ainsi vocation à devenir de véritables dispositifs d'animation du territoire, supports de la création d'activités et de la coopération entre acteurs de la nouvelle économie et entrepreneurs territoriaux.



L'exemple du tiers lieu Les Ateliers à Castres [192], véritable pôle d'animation de l'économie sociale et solidaire sur le territoire, illustre bien la capacité de certains tiers lieux à contribuer à l'accompagnement des entrepreneurs sociaux et au développement de l'innovation sociale dans les territoires.
Autre exemple marquant, H7, lieu totem du numérique dans la Métropole de Lyon qui ouvrira ses portes en avril 2019, permettra de réunir des dispositifs d'accélération de projets d'innovation sociale, l'écosystème numérique Lyon French Tech ainsi qu'un espace dédié à la culture. Il sera exploité par un consortium composé du Groupe SOS, premier groupe français de l'entrepreneuriat social, d'Arty Farty, acteur de l'innovation culturelle, et d'1kubtor, réseau d'incubateurs.»

Les tiers lieux, relais du dispositif Territoires French Impact

Le dispositif Territoires French Impact a vocation à favoriser l'émergence, le développement et l'essaimage des innovations sociales sur tous les territoires. Pour cela, il cherche à :

- valoriser les écosystèmes d'innovation sociale dynamiques et suscite leur développement par l'attribution d'un label, selon leur maturité (émergent, développé et confirmé) ;
- mettre en synergie les acteurs au sein des territoires, et entre les territoires, par la mise en place et l'animation d'une communauté nationale.

Annoncé le 18 janvier 2018, le dispositif est lancé dans le cadre du lancement du label French Impact [193] par le Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale, en partenariat avec le CGET et la Caisse des Dépôts et Consignations.

Les tiers lieux, en tant qu'espaces d'animation des communautés et d'accélération de l'innovation dans les territoires, au cœur des nouvelles stratégies de développement territorial, pourraient constituer de véritables relais du dispositif French Impact et participer ainsi à la structuration des écosystèmes de l'innovation sociale dans les territoires.

C. Un nouveau rôle pour les EPCI

Le besoin de lieux structurants rencontre l'implication croissante des intercommunalités dans le développement des tiers lieux. Pour les collectivités, ces espaces sont une opportunité de dynamiser un centre-ville, de réhabiliter ou de réaménager un bâtiment de grande taille à la dimension patrimoniale importante (historique, industrielle…) [194] .

Au-delà, ces lieux portent des projets dont les enjeux rejoignent ceux des intercommunalités, responsables de la prise en charge des fonctions de développement économique de leur territoire. Dépassant l'échelle de la seule commune et envisageant naturellement, de par leur structure, les coopérations territoriales, les intercommunalités (Communautés d'Agglomération, Communautés de Communes) ont une échelle et une gouvernance adaptées à des projets de tiers lieux ayant pour objectif d'animer un territoire élargi.

Cela fait écho à ce que nous présentions comme le deuxième âge de la dynamique des tiers lieux : étape de consolidation et, osons l'expression, d'institutionnalisation agile. Les collectivités locales les plus innovantes nous montrent que des modes d'action performants, fondés sur la confiance et sur des partenariats public-privé agiles, sont possibles efficaces.

192) Voir la fiche descriptive en annexe
193) Inspirée de la French Tech, l'initiative French Impact est une nouvelle bannière nationale ayant pour objectif de fédérer les acteurs de l'innovation sociale autour d'une même communauté.
194) On constate ainsi des projets de réaménagement de gares, casernes, anciens bâtiments industriels ou religieux.



LA MANUFACTURE DES CAPUCINS À VERNON

Un projet soutenu et accompagné par Normandie Seine Agglomération [195]

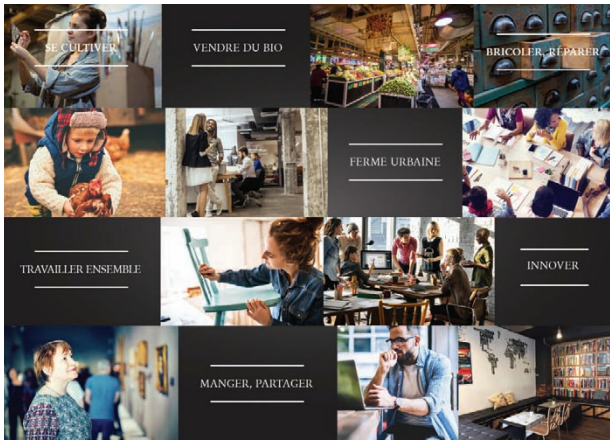
L'idée de créer un tiers lieu dans cette communauté d'agglomération est née en 2016, à l'occasion du diagnostic partagé du territoire, élaboré sous le pilotage du Conseil Économique Social et Environnemental de SNA, le Conseil de développement de l'agglomération. L'appel à projet, lancé en 2017 par la communauté d'agglomération dans le but de rénover et de réinventer le Couvent des Capucins, implanté à l'entrée du nouvel éco-quartier Fieschi à Vernon, a fourni l'opportunité de concrétiser cette ambition. « Tiers lieu » d'intérêt général, La Manufacture des Capucins permet de relier l'éco-quartier Fieschi au centre de Vernon en renforçant et accélérant le processus de renouveau de la ville et du territoire.

Lieu combinant activités lucratives et associatives, la Manufacture est aussi un lieu de détente offrant des activités gratuites. Les activités lucratives (restaurant bio, bar bio, corner sucré-salé, marché bio deux fois par semaine, privatisation des espaces pour des réunions d'entreprises, incubateur de start-up à impact positif, espace de coworking…) sont gérées par des professionnels. Elles cohabitent avec des activités gérées par des associations locales (ateliers de réparation, couture, cuisine, ferme urbaine, jardin bio en permaculture, conservatoire des variétés de pommes locales…). Une programmation renouvelée d'activités ludiques et gratuites (expositions, conférences, concerts) sera proposée. Elle contribuera à renforcer le lien urbain-rural en offrant la possibilité aux villages ruraux d'accueillir des conférences, expositions, concerts présentés au sein de La Manufacture.

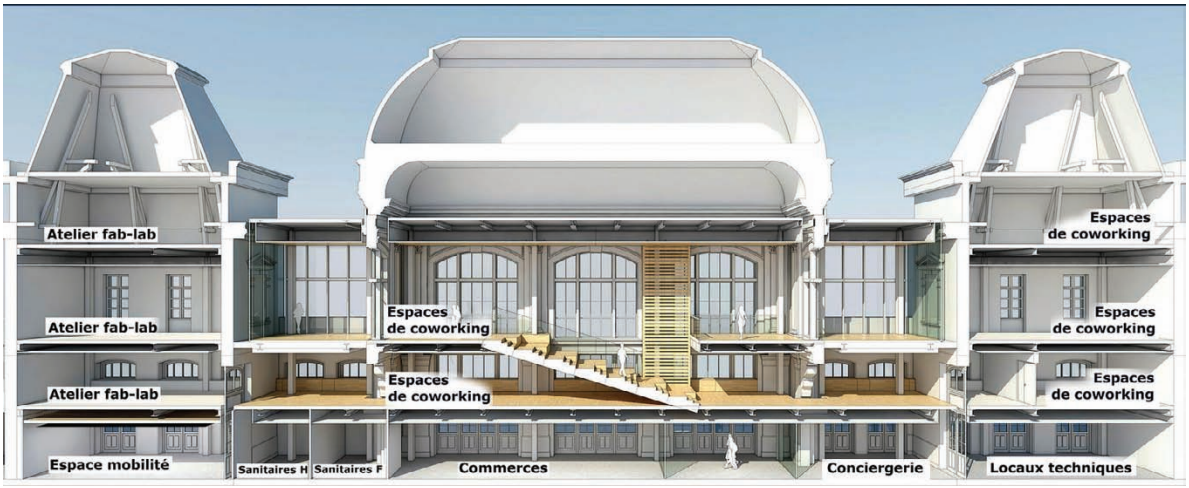
Le projet fait partie du Contrat d'Agglomération liant Normandie Seine Agglomération, le département de l'Eure et la Région Normandie. La ville de Vernon et l'ensemble des acteurs sont en cours de regroupement au sein d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

195) Informations recueillies auprès des porteurs du projet La Manufacture des Capucins dans le cadre de la mission.

> *« Les tiers lieux sont des leviers économiques de nos territoires. »*
>
> **Frédéric Duché,** *président de Seine Normandie Agglomération, maire des Andelys*







LA STATION
Un projet porté et accompagné par la Communauté d'Agglomération de Saint-Omer [196]

Le 2 juillet 2018, la Communauté d'agglomération du pays de Saint-Omer (CAPSO) invitait le grand public à visiter le vaste chantier de la Gare de Saint-Omer, 500 jours avant sa réouverture.

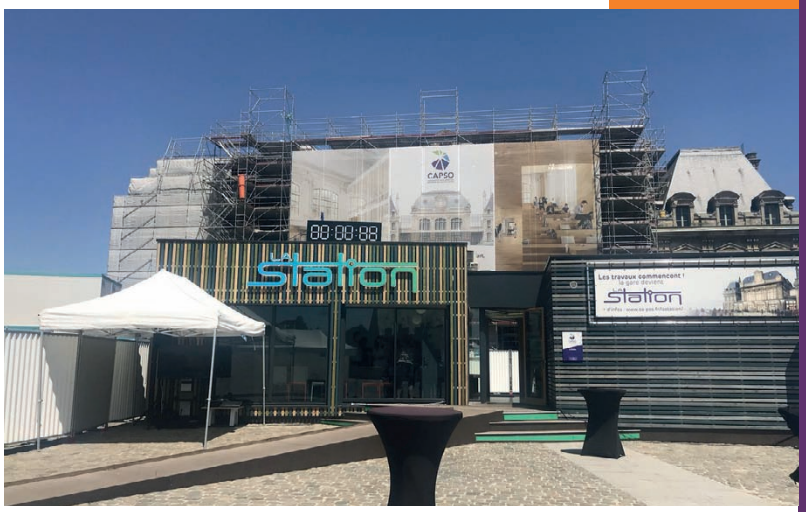
Fablabs, espaces de coworking, commerces, conciergerie… la Station sera bien plus qu'une gare, elle deviendra un véritable tiers lieu, lieu de vie et d'animation économique pour le territoire.

En attendant la fin des travaux, la Station existe sous la forme d'un prototype de 150 m². En novembre 2019, l'espace sera de 1 850 m². D'ores et déjà, on y trouve : un fablab (découpe laser, imprimante 3D, broderie numérique…) et un espace de coworking. En deux ans, le petit espace compte plus de 15 000 visites. L'idée d'ouvrir un prototype de La Station trois ans avant l'ouverture de la gare avait pour objectif de faire émerger la communauté d'utilisateurs de la future Station.

La Station s'est fixée pour objectif, à plus long terme, d'essaimer, d'installer des antennes dans les campagnes environnantes.

196) Découvrez la gare de demain à Saint-Omer. La Voix du Nord. 02/07/2018.

> *« Créer une communauté qui s'autogère et devient attractive. C'est le premier noyau. »*
>
> **Stéphane Deveaux,**
> *Directeur de La Station*



> *« On est en train de montrer, à Saint-Omer, que la transformation numérique et digitale n'est pas réservée aux grandes métropoles. Ce sera un lieu de flux. Un lieu dédié au digital, à l'innovation. »*
>
> **François Decoster,** *Président de lacommunauté d'agglomération du pays de Saint-Omer (CAPSO)*

« Revitaliser les centre-ville constitue une priorité de cette nouvelle logique de projet en développant par exemple les tiers lieux numériques au sein des territoires intermédiaires, en utilisant le numérique comme un outil au service de la revitalisation, ou en encourageant les communes à préempter des baux commerciaux devenus bon marché et à les proposer à la location pour des sommes modiques pendant un certain temps afin de renforcer l'attractivité globale des centre-ville. »

Jean-François Cesarini, *Député du Vaucluse*

LE TIERS LIEU QPV (QUARTIER PRIORITAIRE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE)

La Coopérative Pointcarré à Saint-Denis[197]

Le tiers lieu, au cœur d'un quartier prioritaire de la politique de la ville, réunit sur trois étages des publics divers – artisans, habitants, entrepreneurs, makers – grâce à des espaces et des activités au service de la coopération et de la rencontre : coworking, atelier de fabrication numérique, fablab, café, boutique…

« Au cœur du projet de la coopérative, il y a un constat collectif : l'économie et l'emploi à Saint-Denis et plus largement dans le département ne se résumeront jamais aux seules grandes entreprises installées dans les centres d'affaires comme ceux de La Plaine Saint Denis. Le territoire vit aussi au rythme des indépendants installés dans les quartiers et les centres-villes qu'ils soient artisans, free-lance, prestataires de services ou encore professions libérales. Ces travailleurs indépendants relient toutes les franges de la population du territoire, des plus jeunes ou plus âgés, des plus diplômés au moins diplômés, des experts en informatique aux travailleurs de la matière.

Le Pointcarré s'inscrit dans une stratégie du développement de l'entrepreneuriat indépendant par :

- une exigence d'une juste rémunération du travail et d'une bonne protection sociale,
- un renforcement d'une culture de coopération et de mutualisation. »

197) www.pointcarre.coop

Recommandation :

Faire des tiers lieux un lieu de transmission et d'apprentissage intergénérationnel

LE TIERS LIEU DE CENTRE-VILLE : une logique de revitalisation et d'animation

Le tiers lieu de centre-ville s'inscrit dans une logique de redynamisation des centres urbains. Son objectif est de générer un regain d'activité par l'attraction de publics qui ont tendance à les quitter. Il adopte donc souvent une **logique d'offre de services et d'activités.** A travers l'animation de son propre écosystème d'acteurs (entreprises, associations, collectifs de citoyens) et son activité, il contribue à dynamiser le centre-ville en permettant la réutilisation des locaux vacants. Il adapte son activité aux flux de populations et aux usages liés aux fonctions de polarité.

Les tiers lieux situés au cœur des centres villes rejoignent le souhait de reconquête des élus et des habitants. Ils s'inscrivent dans une logique de renouvellement de l'offre de services correspondant aux aspirations de convivialité, de lien social, de loisirs ou de culture des Français qui établissent une distinction nette entre les centres-villes et les zones commerciales.

« Alors que les développeurs de centres commerciaux mettent justement en avant ces fonctions, le centre-ville est toujours plébiscité comme le meilleur endroit pour retrouver des proches, (82 %, contre 16 % en périphérie), flâner (79 %, contre 20 %), faire du shopping (57 %, contre 42 %). Pour leurs achats courants, en revanche, 66 % choisiraient la périphérie, contre 33 %, le centre-ville » [198].

- Les tiers lieux pourraient ainsi constituer des outils ou des projets au service de la redynamisation des centres-villes voulue par le gouvernement et favorisée via le plan « Action Cœur de Ville » [199]. Ce plan incite les acteurs économiques à réinvestir les centres-villes, à favoriser le maintien ou l'implantation d'activités en cœur de ville, afin d'améliorer les conditions de vie dans les villes moyennes.

198) Citation extraite du troisième baromètre Clear Channel - Centre-ville en Mouvement – CSA, mai 2018.

199) Ce plan a été lancé par Jacques Mézard, Ministre de la Cohésion des territoires, au mois de mars 2018

2) Assurer l'égalité républicaine

Au-delà de leur fonction d'animation économique et de maillage territorial, les tiers lieux sont des espaces d'apprentissage où la culture numérique est omniprésente. Ces deux caractéristiques, outillées et soutenues dans le cadre de tiers lieux structurants, pourraient permettre de fournir une réponse à deux enjeux d'intérêt général, au cœur de la promesse d'égalité républicaine :

- La formation et l'apprentissage ;
- L'inclusion numérique.

Les Fabriques des territoires peuvent y jouer un rôle déterminant dans les territoires reculés où la formation et l'inclusion numérique sont encore trop peu développées. Pour ce faire, il est nécessaire de soutenir spécifiquement les tiers lieux dans ces missions, notamment en s'appuyant sur les dynamiques existantes et qui cherchent des points d'ancrage dans les territoires.

A. La formation et l'apprentissage pour assurer l'inclusion économique

À l'image de la Bricothèque, fablab de Pernes-les-Fontaines, où les animateurs, fondateurs, fabmanagers et bénévoles mettent en place des sessions d'apprentissage, de formation permettant d'accéder à des savoirs peu accessibles quotidiennement, comme des procédés industriels, ou électroniques, mais aussi savoir-faire artisanaux, les tiers lieux font partie de ces nouveaux lieux d'apprentissage où les savoirs académiques et les connaissances empiriques circulent librement et facilement, et où de nouvelles formes d'apprentissage et de formation se développent. Ils appliquent trois principes fondateurs :

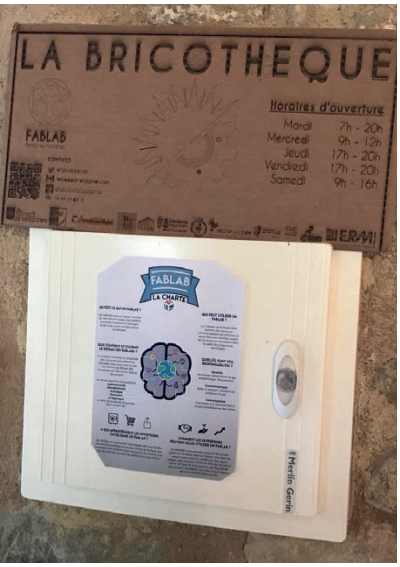
- **porosité des parties prenantes ;**
- **créativité des pratiques (réflexives et génératives) ;**
- **convivialité des échanges (bienveillance et ouverture).**

DANS LES TIERS LIEUX : APPRENDRE EN FAISANT ET FAIRE EN APPRENANT

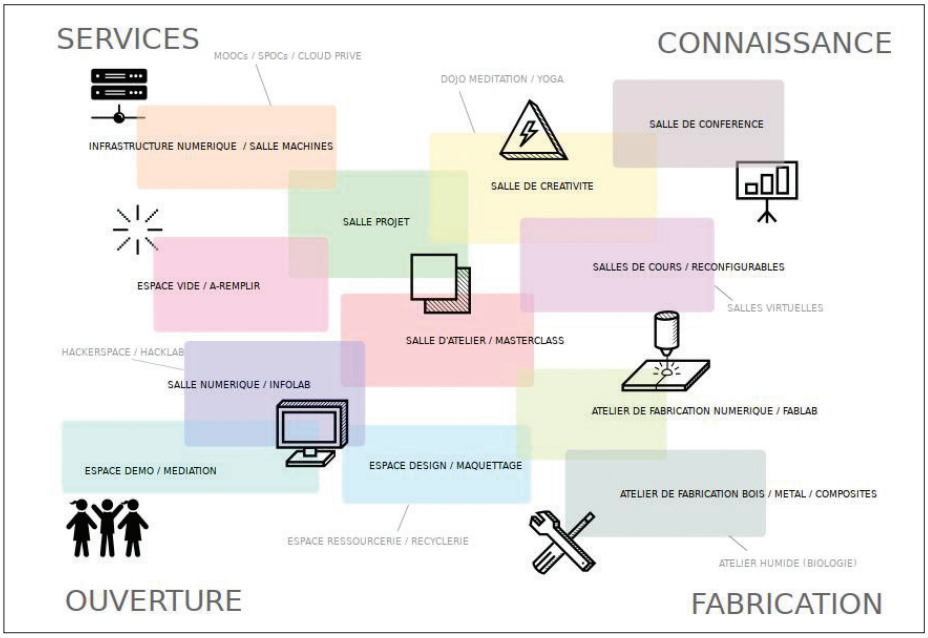
Les tiers lieux se caractérisent également par leur grande réflexivité. Espaces de pédagogie et d'échanges, ils adoptent des logiques d'introspection permettant à chaque lieu de développer des savoirs particuliers. Le travail de Movilab, principale base de connaissance sur les tiers lieux, en est une bonne illustration : il documente des projets remarquables observés au sein des territoires et rédige du code source selon une méthodologie focalisée sur les acteurs, réutilisable dans d'autres contextes. Les dimensions de ce nouveau-lieu apprenant type pourrait exister en tant que tel ou plus probablement comme brique d'un lieu existant qui comporterait également d'autres entités comme un espace de co-travail, un lieu culturel, ou un espace de médiation numérique.

Les tiers lieux structurants pourraient ainsi constituer de nouveaux lieux d'apprentissage pour les territoires en développant des services de formation et en offrant les conditions propices au développement de nouvelles formes d'apprentissage et de circulation des savoirs :

- Formation à distance : MOOC, cours en libre accès, contenus de formation en ligne ;
- Un accès aux nouvelles formes et aux nouveaux outils de formation utilisant les ressources de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle ;
- Tutoriels : accès à tous les tutoriels et *« Do-it-Yourself »*, cours de cuisine, réparation auto, tapissier décorateur, massages, yoga, potagers bio, réparation d'ordinateur et de téléphone ;
- Création de contenus éducatifs/culturels : se faire aider pour produire ses propres contenus éducatifs selon ses connaissances et sa spécialité : cuisine, cours de langues étrangères, soutien scolaire ;
- Diffusion des expériences et des savoirs : témoignages



Le tiers lieu, nouveau lieu apprenant



des utilisateurs (coworkers ou même visiteurs du tiers lieu) sur leurs parcours, savoirs et compétences, temps de partage d'expériences, outils de capitalisation et de diffusion des savoir ;
- Recherche-action ;
- Partenariats avec des écoles et des universités ;
- Formation professionnelle en lien avec des filières économiques propres au territoire (par exemple le textile dans le Nord).

Quels processus et outils associés ?

De nombreux processus et outils existent dans les tiers lieux. Ils ne sont pas que technologiques - même s'il reste indéniable que le numérique à bouleversé les pratiques depuis une vingtaine d'années et s'est immiscé dans le quotidien des lieux. Il y a notamment de nombreux processus et dispositifs non-numériques qui permettent d'accompagner et de faciliter les apprentissages, notamment en mettant les lieux en réseau ou en facilitant le déplacement de leurs membres entre les lieux.

L'évaluation des différents types de savoirs (savoir-être, savoir-vivre, savoir-faire) est également un élément clef pour comprendre l'impact de l'apprentissage, notamment lorsque celui-ci est fragmenté, asynchrone, hors du temps traditionnellement consacré à l'éducation.

Les outils et processus indispensables à la formation dans les tiers lieux structurants :

Infrastructures :

- Accès internet très haut débit ;
- Service de stockage sécurisé (cloud privé) ;
- Communication, chat interne (sous un protocole ouvert comme « matrix » par exemple) ;
- Plateformes de partage de documents (librairie en ligne, vidéothèque numérique…) ;
- Outils de documentation et de visualisation : studios, process multimédia pour faire des vidéos, prendre des photos, faire des maquettes ;
- Outils de prototypage : lab de prototypage numérique, outils électroniques, matériel de jardinage, foodlab, wetlab, biolab ;
- Espaces vides et libre appropriation : laisser des espaces physiques vides et favoriser le détournement, le « hacking », l'exaptation.



☑ Recommandation :

Faire des tiers lieux la porte d'entrée de la numérisation des territoires

Infostructure – moyens numériques :

- Réseaux sociaux ;
- Formations en ligne (MOOC, SPOC…) ;
- Applications (Apps) ;
- Objets connectés ;
- Vidéos en ligne.

Nouvelles interfaces qui vont devenir indispensables aux nouvelles formes d'apprentissage :

- Réalité virtuelle ;
- Réalité augmentée ;
- Interfaces tangibles : « un outil de manipulation d'objets réels intégrés dans un environnement virtuel » [200]

Les outils, processus et technologies inspirants pour l'apprentissage dans les tiers lieux structurants :

Outils de reconnaissance des apprentissages informels : OpenBadges, Graines d'information, Karma, SkillMap, OpenRecognition, What's Design...

Passeport Nouveaux Lieux :

- Une carte permettant de visiter mais aussi de résider et d'apprendre dans un réseau de lieux.
- A condition de résoudre la question du coût de la carte, le modèle du chèque APTIC est à ce titre intéressant.
- Ce passeport s'inspirerait de l'idée de passeport Hacker [201] ou encore du dispositif passeport Maker au Canada.



Documentation des tiers lieux et de l'apprentissage dans les tiers lieux :

- Créer des cahiers de documentation reconnus par l'État sur le modèle par exemple des Cahiers de laboratoire[s 202]. Cette documentation répondrait à l'idée de carnets de l'apprendre de la Mission Taddei / France Apprenante [203].

200 Les interfaces tangibles ouvrent de nouveaux horizons. Article d'Influencia, décembre 2015. http://www.influencia.net/fr/actualites/design-lab,innovations,interfaces-tangibles-ouvrent-nouveaux-horizons,5944.html
201) Pour en savoir plus : https://www.noisebridge.net/wiki/Passport
202) Pour en savoir plus : https://www.cahierdelaboratoire.fr/
203) « Vers une société apprenante », François Taddei ministère de l'Éducation nationale. 2017.

Parcours des savoirs dans un tiers lieu

Etapes du passeport	SA 1		SA 2		SA 3		SA 4		SA 5
Notions	Savoir être		Savoir être / Savoir vivre		Savoir être / Savoir vivre / Savoir faire		Transmettre les trois notions		Faire vivre et Répliquer un lieu
Statut	Observateur		Acteur accompagné		Acteur autonome		Formateur		Assistant à maîtrise d'ouvrage
Actes	Démarche d'inscription / Présence	--> Entretien		--> Formation, Mise en situation	Proposer un projet et le mener à bien en totale autonomie.	--> Chef d'Œuvre		--> Plan Stratégique	Formation de formateur
Droit	Accès		Initiation à des pratiques		Utilisation des machines et réservation sur les plannings		Commande de matériel, gouvernance du lieu		Tracer les orientations du lieu, le périmètre budgétaire, ...
Production	Idées		Documentation		Prototypes		Supports de formation		Business Plan, Plan d'action stratégique, Pitch, Valeur Economique
Validation	Auto-Evaluation / Définir un objectif de formation.		Evaluation par les pairs		Evaluation par des experts par discipline		Evaluation par les personnes formées		Evaluation par comité
					Impression 3D Découpe laser Programation Electronique Menuiserie ...				
Dimensions Immatérielles	Capital Existentiel		Capital Fiduciaire, Social, Relationnel		Capital Culturel, Technologique, Educatif		Capital Intellectuel, Informationnel, Relationnel		Capital Intellectuel, Financier,

QUE SONT LES OPEN BADGES (OU BADGES NUMÉRIQUES OUVERTS) ? [204]

En 2011, la Fondation Mozilla et la Fondation MacArthur créent les Open Badges pour combler un manque dans les outils de reconnaissance des apprentissages informels. Un Badge Numérique Ouvert est une image dans laquelle sont enregistrées les informations (métadonnées) suivantes :

- **le récepteur : à qui le badge a été remis ?**
- **l'émetteur : qui a émis le badge ?**
- **les critères : qu'est-ce que le badge démontre/indique ?**
- **les preuves : les éléments produits par le récepteur qui satisfont les critères**

L'infrastructure du badge garantit que son contenu est infalsifiable : l'identité de son récepteur est cachée (cryptée) et se conforme à la RGPD et offre une garantie de pérennité et d'interopérabilité.

Le badge permet de reconnaître des apprentissages, des compétences, des participations, des réalisations, des rôles ou des personnes. La reconnaissance peut être formelle (certification ou accréditation) ou informelle (endossement) et une collection de badges permet à une personne et des organisations de bâtir des parcours d'apprentissage et à un territoire d'établir une cartographie des compétences dynamiques qui le composent.

Badgeons le Centre-Val de Loire est lancé. La Ligue de l'enseignement, à travers son tiers lieu, anime un réseau d'acteurs qui vont cibler des publics fragilisés dans les territoires prioritaires de la politique de la Ville de la Métropole tourangelle. Nous orienterons nos priorités vers la jeunesse, les migrants, les femmes en souhait de reprise d'activité, les séniors en visée de tutorat et compagnonnage.

Les actions :

- **Reconnaitre et impliquer les publics dans la démarche émancipatrice ;**
- **Construire une méthodologie partagée de conception de badges ;**
- **Mettre en œuvre une plateforme de valorisation de badges utilisable par tous les partenaires ;**
- **Former les utilisateurs à l'utilisation des badges ;**
- **Dynamiser les parcours d'emploi ;**
- **Produire une démarche évaluable, modélisable et transférable à d'autres territoires et secteurs d'activité.**

204) https://openbadgefactory.com/fr

LA DIGITALE ACADÉMIE DE MONTEREAU [205]

Afin de lutter contre le décrochage scolaire post-bac et ouvrir à de nombreux jeunes la voie des études supérieures, la municipalité a créé la « Montereau Digitale Académie », une initiative pilote en France. Ce nouveau service dispose de 450m² de locaux, entièrement connectés et permettant l'accès à plus de 3000 formations diplômantes en ligne. L'éloignement géographique, les difficultés sociales, financières ou encore culturelles poussent chaque année de nombreux bacheliers à renoncer à la poursuite de leurs études. Cette université numérique se veut être est une chance pour les futurs étudiants.

Chaque étudiant reçoit des conseils d'orientation puis fait son inscription administrative et pédagogique auprès de la structure d'enseignement supérieure choisie en fonction de son cursus. Afin de leur donner toutes les chances de réussir, la Digitale Académie leur offre à la fois un lieu calme et convivial pour échanger, s'entraider et profiter entre autres d'un accès à la Bibliothèque Numérique Mondiale.

En sus des formations en ligne, la structure dispensera un coaching personnalisé et un enseignement innovant. Concrètement, l'élève se gère de manière autonome tout en étant suivi par un référent qui le guide et le soutien dans ses apprentissages jusqu'aux partiels ou examens finaux. Un comité scientifique composé d'éminents universitaires apporte une véritable expertise et active ses réseaux.

Enfin, l'académie peut compter sur un partenariat avec le Lycée Malraux et sur des sponsors engagés comme le Crédit Agricole et la Fondation du CA Brie Picardie. Un lien privilégié avec les entreprises du territoire sera par ailleurs en place afin d'organiser des stages en entreprise et déboucher, à terme, sur des embauches. A travers ce projet, c'est une révolution dans la façon d'apprendre que la Ville expérimente.

205) https://www.ville-montereau77.fr/news/montereau-digitale-academie/

☑ Recommandation :

Soutenir l'émergence de 300 Fabriques des Territoires

B. L'inclusion numérique pour réduire la nouvelle fracture territoriale

Les tiers lieux sont par ailleurs des espaces dédiés à l'émergence ou à l'expérimentation de nouveaux usages. Ils jouent un rôle clé dans la transmission des nouveaux modes de faire et des nouvelles technologies. A ce titre, **les tiers lieux apparaissent comme des dispositifs propices au développement d'une activité d'inclusion numérique puisqu'ils mêlent transmission de savoirs et culture numérique.**

Les tiers lieux structurants auraient vocation à développer des activités à impact positif sur le territoire pourraient constituer des espaces d'inclusion numérique :

- Au service des populations éloignées du numérique, ayant des difficultés à y accéder (personnes âgées, travailleurs manuels, décrocheurs) ;

- Et au service des entreprises (TPE, artisans, commerçants) qui ne se sont pas encore saisies de la transition numérique.

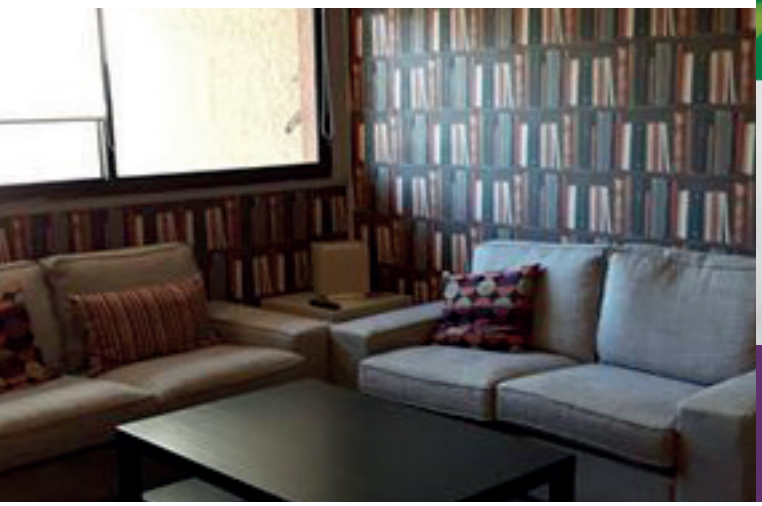
L'enjeu d'inclusion numérique des citoyens

La thématique de l'inclusion numérique est désormais reconnue comme un enjeu majeur de développement social et économique dans les territoires. Les dernières estimations disponibles estiment à 13 millions le nombre de français présentant, à des degrés divers, des difficultés d'usage.

Le rapport « Stratégie pour un numérique inclusif », publié en juin 2018 par la Mission Société Numérique placée sous la responsabilité du Secrétaire d'État au Numérique [206], pose un double constat : le besoin de formation de la population aux usages du numérique est massif et les réponses actuelles sont insuffisantes. Il en résulte les préconisations suivantes :

- Assurer la pérennité de l'offre de médiation numérique au plus près des besoins des usagers demande une structuration de filière permettant la mise en commun de ressources et de compétences et notamment l'émergence d'acteurs de taille critique ;
- Agréger des moyens publics et privés ;
- Développer les formations d'aidant numérique ;
- Élargir les modes d'action de l'accompagnement d'urgence à la formation continue

206) Rapport sur la mise en œuvre d'une stratégie nationale pour un numérique inclusif remis à sa demande au Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre, chargé du numérique. 2018. Co-écrit par la Mission Société Numérique et les rapporteurs : Assemblée des Départements de France, Association des Petites Villes de France, Association des Régions de France, Fédération nationale des collectivités concédantes et régies, Les Interconnectés (Association des Communautés de France et France Urbaine), Caisse Nationale des Allocations Familiales, Groupe Caisse des Dépôts et Consignations, Groupe La Poste, Les Adrets, La MedNum, Médias-Cité, WeTechCare, Commissariat Général à l'Egalité des Territoires.







- Créer un dispositif de «chèque culture numérique» afin d'aiguiller les financements vers les personnes ayant besoin d'un accompagnement au numérique et de consolider les lieux de médiation numérique dans une démarche de qualité de service.

Les Fabriques du Territoire pourraient facilement offrir des services d'accompagnement à l'utilisation des outils numériques pour les citoyens. Ces services permettraient de mettre des publics éloignés du numérique en capacité de comprendre puis de maîtriser les outils numériques, leurs enjeux et leurs usages. Ces tiers lieux, déjà baignés par la culture numérique, participeraient ainsi au développement et à la diffusion de cette culture, au renforcement du pouvoir d'agir des citoyens dans la société numérique. Elles contribueraient ainsi à une forme d'accompagnement des territoires aux mutations économiques en cours.

Les Fabriques des territoires pourraient devenir des relais, voire des acteurs, du plan d'inclusion numérique lancé par le gouvernement à la suite du rapport « Stratégie pour un numérique inclusif ».

L'enjeu d'inclusion numérique des entreprises

Le développement du travail à distance (télétravail et coworking) est le fruit d'un processus de transformation globale de la société et de ses acteurs les plus structurants. Employeurs, entreprises privées comme publiques, associations, administrations sont concernés. Or les statistiques nationales donnent deux informations importantes pour apprécier la façon dont la transformation numérique est soutenue par les employeurs : les PME et TPE sont les employeurs à la fois les plus nombreux, les plus pourvoyeurs d'emplois et les plus éloignés de la transformation numérique.

Il est donc important de s'intéresser à la manière dont les dynamiques d'adaptation des PME/TPE vont pouvoir se mettre en œuvre car il est certain que les entreprises qui ne prendront pas le virage du numérique vont subir la concurrence de celles qui maîtriseront ces évolutions. Progressivement, les premières verront leurs marges se réduire, leur capacité de recrutement se resserrer, leurs bénéfices disparaître.

Faire du numérique une opportunité de développement pour les entreprises, en particulier les TPE et PME, est un enjeu important. Cela nécessite d'accompagner les entreprises les plus éloignées du numérique afin de les faire monter en compétence.

Les freins majeurs identifiés et récurrents portent sur :

- **Le manque de compétences digitales dans les équipes des PME / TPE, des commerçants et des artisans ;**
- **L'absence d'une prise de conscience des avantages de la digitalisation (difficultés à se projeter sur les avantages de la mise en œuvre d'actions de numérisation) ;**
- **La perception faussée du rapport coût-bénéfice de la transformation numérique (perception erronée des coûts et de la complexité associée) ;**
- **Une forme d'autocensure dans certains secteurs d'activité, puisque le BTP, l'artisanat et le petit commerce ont du mal à maîtriser le digital tandis que les entreprises de tourisme / voyage / distribution / restauration ont déjà effectué d'importants efforts.**

Le Conseil national du numérique a réalisé un diagnostic détaillé de la situation des PME françaises en juillet 2016. Il existe **un fort retard de numérisation des PME françaises et le numérique[207] utilisé stratégiquement doit permettre de relancer le tissu économique local.** Par exemple, 1 PME sur 8 réalise des ventes en ligne (1/6 dans le secteur du tourisme) et 3% du chiffre d'affaire des PME est réalisé en ligne (12-15% dans le secteur du tourisme). Pour atteindre

207) Le numérique est entendu au sens large, à savoir le numérique et ses usages.

cet objectif, **il est nécessaire de développer les actions de soutien à la transformation digitale des PME/TPE, pilotée par les régions, et accompagnée de la création d'un guichet numérique unique (une plateforme commune aux parties prenantes).** Il s'agirait principalement de :

- Sensibiliser et accompagner les entreprises ;
- Favoriser l'accès aux compétences numériques stratégiques ;
- Diffuser le recours à l'e-internationalisation dans les PME / TPE ;
- Soutenir le financement des investissements immatériels des petites entreprises.

Ainsi, **parmi les recommandations du CNNum dans son rapport d'activité 2017 [208], on retiendra particulièrement ces deux idées :**

- **Créer un réseau d'accompagnement : les connecteurs du numérique ;**

- **Former les dirigeants et les collaborateurs chargés de porter la stratégie numérique de leur PME.**

Des tiers lieux structurants, réunissant des compétences numériques, et des activités d'accompagnement au développement des entreprises, apparaissent comme propices au développement d'une offre de formation numérique à destination des entreprises. Leur maillage à l'échelle des zones d'emplois permettrait d'actionner un mouvement d'inclusion numérique des entreprises sur l'ensemble du territoire.

Une offre de services d'inclusion numérique pour les entreprises permettrait d'attirer les TPE/PME au sein de ces Fabriques des territoires et d'accentuer, ainsi, leur rôle de lieu ressource au service des acteurs économiques du territoire.

EXEMPLES INSPIRANTS POUR UNE OFFRE CONSOLIDÉE DE SERVICES DE FORMATIONS ET D'INCLUSION NUMÉRIQUE DANS LES FABRIQUES DES TERRITOIRES

L'idée de campus numérique a été récemment mise en lumière dans le rapport de Jean-Louis Borloo, « Vivre ensemble, vivre en grand », sur les quartiers de la politique de la ville [209]. Nouveau lieu d'apprentissage et de formation numérique, on peut en transposer quelques-unes de ses composantes pour imaginer ce que pourrait être une offre de formation dans des tiers lieux structurants.

☑ **Recommandation :**

Dédier des soutiens financiers au développement et à la consolidation des tiers lieux dans les territoires en difficultés

« Le campus est un vaste lieu, symbole de convivialité et support d'échanges, véritable réinvention de la place du village moderne et attractive permettant au plus grand nombre un accès total, via les outils digitaux les plus innovants, à une offre de services complète et clairement identifiée : formation, emploi, services publics, culture, aide aux juniors, bénévolat. En s'appuyant sur une population jeune, très agile techniquement, les Campus numériques démontreront que la révolution numérique est un levier pour les habitants ». [210]

On retrouve dans la description de ces campus plusieurs éléments caractéristiques des nouveaux lieux d'apprentissage et des tiers lieux : « convivialité », « échanges », « outils digitaux », « offre de services », « place du village »… Les campus apparaissent comme des lieux hybrides, proposant différentes activités à leurs publics. Ils sont instructifs sur les formations et outils numériques que l'on pourrait retrouver dans les nouveaux lieux de formation numérique de demain. C'est pourquoi nous estimons qu'ils fournissent des exemples pertinents et idées inspirantes sur ce que pourrait être la formation et l'inclusion numériques dans les Fabriques des Territoires.

Des services de sensibilisation au numérique

- Ateliers d'initiation : Robotique ludique, impression 3D, création de sites, de jeux, programmation, vidéo, musique ;
- Sensibilisation des administrations et des élus aux enjeux et outils numériques ;
- Échanges d'expériences : proposer des échanges d'expériences, de compétences entre utilisateurs du tiers lieu ;
- Fab Lab : accès à des outils nouveaux pour apprendre à fabriquer soi-même et avec les autres, et découvrir des opportunités professionnelles ;
- Médiathèque virtuelle : proposer en accès libre ou guidé, des contenus de musique, livres, films, documentaires, jeux vidéo, MOOC, encyclopédies thématiques, serious games, avec des espaces ludiques, des cabines de visionnage et des tables de consultation classique.

Une offre de formation pour les populations éloignées du numérique

- Formation aux filières d'avenir du **P**lan d'**I**nvestissement **C**ompétences **(PIC)** : accès de jeunes non-bacheliers à des métiers en croissance dans le numérique : maintenance du matériel, administration de réseau et sécurité informatique, développement et code ;
- Écoles de la 2ème chance / « Plombiers du numérique » : formation de 3 mois pour des jeunes déscolarisés de 17 à 24 ans : déploiement de fibre optique, rack et câblage, administration réseau simple ;
- Les grandes écoles du numérique dans les Fabriques des territoires

208) Rapport d'activité du Conseil national du numérique 2017. À l'attention du Président de la République, du Premier ministre, du Ministre de l'Économie et des Finances et du Secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé du Numérique
209) Rapport de Jean-Louis Borloo : Vivre ensemble, vivre en grand pour une réconciliation nationale, 2018.
210) bid.





UNE PISTE INTÉRESSANTE : LES ÉCOLES RÉGIONALES DU NUMÉRIQUE

La Région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée a créé l'École Régionale du Numérique pour offrir aux demandeurs d'emploi possédant un bas niveau de qualification des formations innovantes au numérique[211]. Cette « école » se structure non comme un établissement mais comme un réseau de formations innovantes au numérique, en adéquation avec les besoins exprimés par les entreprises. Les formations sont destinées prioritairement aux personnes qui ne sont ni employées, ni en formation, ni en études (NEET), aux décrocheurs scolaires (y compris de l'enseignement supérieur), aux personnes issues des quartiers politique de la ville ou en situation de handicap et aux femmes, sous-représentées dans ce type de métiers. La Région avait lancé en mai 2016, un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) à destination des collectivités d'Occitanie / Pyrénées-Méditerranée. La région prend en charge 100% des frais pédagogiques et a programmé 2,2 millions d'euros pour assurer les 15 sessions de 2017. La collectivité (le plus souvent une intercommunalité, telles le Grand Cahors ou le Grand Rodez, parfois une ville (Lourdes, Lunel) voire un département (en Lozère), pour sa part, met à disposition un local et une connexion Internet.

- **11 collectivités avaient été retenues à l'issue de l'Appel à Manifestation d'Intérêt en 2016 ;**
- **La Région a poursuivi l'effort en 2017 avec l'ouverture de 4 nouvelles antennes ;**
- **D'ici fin 2017, l'École régionale du numérique sera présente dans les 13 départements de la région ;**
- **700 personnes ont ainsi été formées aux compétences numériques en 2017.**

Selon le bilan des premières promotions 2015-2016, 78 % des personnes formées dans une École régionale du numérique ont obtenu une sortie « positive », dont 64% embauchés en CDI ou en CDD de plus de 6 mois

211) https://www.laregion.fr/ERN

Un accompagnement vers l'emploi

- Accompagnement dans la recherche d'emploi : Bureautique / Gestion - Business / Remise à niveau générale / Lutte contre les difficultés « DYS » par serious game / Entretiens d'embauche / rédaction de C.V. / Création de sites internet / Apprendre à vendre sur internet : télépaiement, logistique, marketing, réseaux sociaux ;
- Savoir-être : accès favorisé aux 100.000 formations sur le savoir-être financées par le PIC : 14 compétences acquises en 3 semaines ;
- Permanences d'acteurs de l'emploi : Pôle Emploi / Adecco / Agences d'intérim / Conseillers carrière.

Une offre de formation à destination des entreprises, des professionnels

- Les Fabriques des territoires, tiers lieux, fournissent un environnement de travail adapté aux professionnels et entreprises et un accompagnement au développement de l'activité des utilisateurs du tiers lieu, des coworkers.

- Développer les services d'accompagnement des entreprises vers les nouveaux usages numériques :
  - formations aux nouveaux usages numériques ;
  - conseil à la création numérique ;
  - conduite du changement dans la transition numérique ;
  - rôle du numérique dans le développement (national et international).
- Fournir des services mutualisés aux entreprises et professionnels : accès aux outils numériques, à des équipements technologiques de pointe, à des séminaires, des conférences ;
- Formation de formateurs : formation pour les acteurs des territoires (animateurs de missions locales, travailleurs sociaux, aidants numériques, administrations…)

☑ Recommandation :

Encourager l'accès de certains publics aux tiers lieux via des dispositifs d'inclusion

B. … PAR UNE MÉTHODE D'ACTION DISRUPTIVE

Les tiers lieux ont un rôle décisif à jouer dans ce que nous pourrions appeler le « retour de l'activité » dans les territoires les plus fragiles, quartiers politique de la ville, communes rurales et petites villes.

Le plan Très Haut Débit, l'augmentation du télétravail et le nombre croissant de travailleurs indépendants, les nouvelles possibilités techniques de production, notamment additives, le nécessaire développement de l'économie circulaire, le besoin d'innover et donc de constituer les écosystèmes favorables, sont autant d'opportunités pour les entreprises comme pour les territoires.

Il faut cependant des lieux et des professionnels pour accueillir et susciter ces activités.

Au regard des divers constats que nous avons pu effectuer et des besoins qui en résultent, nous préconisons :

- **D'accélérer le déploiement de tiers lieux dans des territoires encore peu mobilisés ;**
- **De prévenir la fragilité économique des tiers lieux compte tenu de la charge que représente l'immobilier ;**
- **De mettre l'accent sur les tiers lieux d'activité, créateur de valeur économique.**

Au-delà des enjeux très opérationnels que cela induit, une évidence s'impose : la politique de soutien aux tiers lieux qui doit être mise en place requiert de l'acteur public qu'il repense ses modes de faire et sa posture : ces nouveaux lieux ne sont ni des équipements publics, ni de simples entreprises. Pour les soutenir, il faut d'abord reconnaître leur place singulière dans le paysage, agir en subsidiarité, s'autoriser l'expérimentation, agir de manière collective et horizontale, concevoir les partenariats public-privé adéquats… C'est à la fois une question de méthode et de posture.

La coopération, l'apprentissage mutuel et l'exploration de nouvelles solutions sont la marque de cette nouvelle société du faire, qui est d'abord celle du faire ensemble. **A l'opposé des habituelles démarches de soutien, nous appelons de nos vœux la mise en place d'une démarche de coopération et d'une relation de confiance entre les acteurs publics et les entrepreneurs.**

☑ Recommandation :

Créer un mouvement national des tiers lieux porteur des actions de soutien

> *« Les tiers lieux sont un outil intelligent d'aménagement du territoire, notamment pour revitaliser les centres-bourgs. Ils partent des réalités du terrain, à l'encontre de la logique top-down qui préside trop souvent aux politiques publiques dans notre pays »*
>
> *Elu de Nouvelle Aquitaine*

Faire de la co-construction des politiques publiques !

Un soutien efficace et adapté aux tiers lieux repose donc d'abord et principalement sur la confiance envers ceux qui portent les projets de tiers lieux. Combien d'acteurs nous ont dit que c'était moins les financements ou les moyens qui manquaient dans leur territoire que la confiance !

Les transformations sociétales qu'incarnent les tiers lieux ne transforment pas que la manière de penser le développement économique des territoires. Elles obligent l'acteur public à repenser radicalement son cadre d'action et donc à évoluer en conséquence.

Le fait territorial se caractérise aujourd'hui par l'irruption de nouveaux acteurs (associations, collectifs, entreprises, fondations, etc..) revendiquant une toute autre place que celle qui leur était dévolue traditionnellement (et dont les deux symboles sont la subvention et l'infrastructure). Les tiers lieux sont emblématiques de cette nouveauté.

Les remontées du terrain et les retours d'expérience de nos adhérents démontrent l'importance du contexte local et la grande diversité des situations rencontrées. Vouloir modéliser une réussite de tiers lieux afin de définir un standard à dupliquer apparaît plus qu'illusoire. Cela reviendrait à figer ce concept dans un schéma préétabli nécessairement réducteur, par nature chaque projet empruntant un chemin différent selon son contexte local, qui se doit d'être en résonnance avec son milieu. Souvent, c'est hors des sentiers battus qu'apparaissent des solutions originales dont la réussite ne peut ni se planifier, ni se décréter du sommet vers la base, provenant directement du terrain. Elles sont les fruits d'une logique « bottom up », qui pour être efficiente et concrète répond aux besoins de son bassin de vie ». L'Association des Petites Villes de France.[212]

212) Propos recueillis dans le cadre de la contribution de l'APVF à la mission.



L'émergence des tiers lieux et des nouvelles formes du faire dans les territoires oblige à repenser, plus fondamentalement, la relation entre les administrations d'une part et la société civile (entreprises, associations, citoyens) d'autre part. La question territoriale aujourd'hui ne peut plus consister à régler le curseur entre administrations sur fond de débats entre subventions, aménagement, décentralisation, cohésion ou égalité…

Les exigences d'ouverture à ces nouveaux acteurs, de co-construction et de différenciation territoriale s'imposent donc progressivement et bouleversent la notion même de développement ou de gestion du territoire. Le territoire d'action des tiers lieux, à l'image des nouvelles formes d'activités et des nouvelles formes de travail, ne se réduit pas à un quelconque périmètre. Là où il suffisait d'une approche équipement et accessibilité aux services sur un périmètre donné, il faut désormais penser mobilisation et coopération d'acteurs, ouverture maximale sur l'extérieur.

Une action publique plus horizontale, en réseau, est en train de naître qu'il ne faudrait pas confondre avec une exigence de simple concertation : l'enjeu est de faire ensemble au moins autant que de décider ensemble.

Pour cela, trois conditions sont à réunir :
- **Accueillir avec bienveillance ces nouveaux acteurs et les transformations économiques et sociales qu'ils portent ;**
- **Adapter les méthodes de soutien et privilégier une approche agile, dans la durée, fondée sur l'accompagnement**
- **S'appuyer sur les professionnels eux-mêmes pour imaginer et porter les actions de soutien.**



1) Accueillir avec bienveillance ces nouveaux acteurs

La première condition pour accélérer la dynamique des tiers lieux est un changement de posture de l'acteur public. Il faut accueillir avec bienveillance les acteurs des tiers lieux et les transformations économiques et sociales qui les portent.

Acculturation

Nombre d'élus ou d'agents publics doutent encore du caractère structurel de ces changements et restent tentés de les cantonner aux marges de l'écosystème productif local dont ils sont pourtant parmi les catalyseurs les plus puissants. L'acculturation réciproque que nous évoquions à l'occasion de la référence au « middleground » est déterminante. La sensibilisation des élus et des agents publics aux tiers lieux (valeurs, fonctions, impacts) doit être considérée comme un important levier opérationnel. La professionnalisation du secteur doit donc s'accompagner d'un effort d'explication et de communication auprès des acteurs qui comptent.

S'inspirer des bonnes pratiques locales, s'appuyer sur des élus ou des agents publics capables de témoigner et de faire partager leur expérience seraient déterminants et contribueraient, notamment, à la qualité des formations ou de l'animation des réseaux régionaux et de l'Académie des tiers que nous appelons de nos vœux.

Il paraît indispensable de former les agents publics et les élus pour les accompagner dans ces changements et qu'ils puissent être en mesure d'adapter leur action aux mutations à l'œuvre dans la société. Société du faire, révolution numérique, économie collaborative, ces évolutions questionnent fortement l'action publique et contribuent à en renouveler les principes. Il faut donc que les agents publics comprennent et intègrent les nouveaux ressorts.

- L'Académie des tiers lieux pourrait, aussi, proposer des formations aux acteurs publics.

- La mise en place d'un réseau national d'ambassadeurs, composés d'élus locaux fortement impliqués dans la création réussie de tiers lieux serait utile pour entreprendre un travail de conviction auprès de l'ensemble des élus.

> *« La hiérarchie est extrêmement forte, verticale, dans l'administration et elle s'accommode mal d'un fonctionnement qui suppose de la confiance, de l'autonomie, de l'horizontalité, de la transversalité »*
>
> *Animateur d'un tiers lieu public*

Faire avec plutôt que faire à la place de...

Accueillir avec bienveillance ces nouveaux acteurs, mettre en place une politique disruptive de déploiement des tiers lieux, implique aussi de ne pas vouloir faire à leur place. Tous les acteurs sont unanimes : si l'initiative et le portage sont publics, les tiers lieux échoueront.
Les risques sont les suivants : bureaucratisation, effets d'aubaine, déficience économique, gâchis d'argent public... L'apport majeur des tiers lieux aux territoires réside bien dans leur capacité à mobiliser de véritables entrepreneurs, capables de constituer des communautés innovantes d'acteurs économiques.

Les tiers lieux portent l'exigence d'une société à s'auto-organiser, s'émanciper, se démocratiser et ils proposent une nouvelle manière faire à l'acteur public. Pour des acteurs publics traditionnellement constitués comme les détenteurs exclusifs de l'intérêt collectif, l'irruption de ces nouveaux acteurs peut inquiéter. Ce long témoignage d'une responsable de tiers lieu résume à lui seul ce que de très nombreux acteurs ont pu nous dire :

*« **Quand je vois l'énergie que mettent certaines collectivités locales à tuer l'initiative privée…** ce qui constitue encore aujourd'hui une menace sérieuse pour de nombreuses initiatives :*

- *soit en faisant elles-mêmes (et mal compte tenu du gap culturel) ce qu'un porteur de projet leur a amené sur un plateau par peur de ne pas maitriser le projet, sa vocation, son développement ;*
- *soit en n'étant pas d'accord avec un lieu privé existant en créant « le sien », œuvrant consciemment (ou pas !!) à casser le marché (avec des fonds publics...) ;*
- *soit en neutralisant de nouvelles propositions privées sur le territoire parce que le tiers lieu public qu'elles ont créé doit continuer de vivre pour prouver qu'il marche, peu importe son coût... il DOIT marcher, rester ouvert, être vu ! Ce dernier cas illustre également le risque majeur inhérent à tout tiers lieu public : qu'il soit balayé lors des élections municipales parce qu'il était trop politique ou trop onéreux. »*

Ne pas s'appuyer sur les acteurs locaux, notamment privés, constitue pour les élus une véritable prise de risque. Les tiers lieux ne fonctionnent en effet qu'à la condition qu'il y ait un entrepreneur dynamique à leur tête et une communauté.



> *« Je suis tout à fait d'accord sur le fait que pour les communes, il faut principalement accompagner les projets. Par contre, il faut quand même se prononcer sur la viabilité du projet ce qui n'est pas le plus facile et où l'expérience des tiers lieux déjà existant est précieuse. »*
>
> **Jean-François Sirot,** *Adjoint au Maire, délégué aux finances et aux transports, Houilles*

L'ÉCHEC D'UN RÉSEAU DE TÉLÉCENTRES PORTÉ ENTIÈREMENT PAR DES ACTEURS PUBLICS : CORNER COW EN DORDOGNE

Conclusions de l'audit du projet[213]

Le projet consiste à créer un réseau de télécentres en Dordogne pour :

- Offrir aux télétravailleurs indépendants déjà en activité des lieux performants, favorisant ainsi les synergies entre acteurs économiques locaux ;
- Contribuer à l'attractivité et à l'image dynamique du département, favorisant ainsi l'installation de nouveaux habitants économiquement actifs ;
- Amorcer et favoriser le développement du télétravail salarié, permettant une politique de réduction des déplacements et dans certains cas un retour facilité vers l'emploi.

Pour porter le projet le choix a été de créer une Société Publique Locale associant le Département et des EPCI, la SPL e-TIC Dordogne.

La SPL est dotée d'un capital de 240 000 € apporté par le département et une dizaine d'intercommunalités. Le projet est par ailleurs cofinancé par des fonds européens FEDER (à hauteur de plus de 300 000 €) et la Région Aquitaine (à hauteur de 80 000 €).

L'audit du projet permet de dresser un état des lieux 3 ans après le démarrage du projet.

4 télécentres, dénommés « Corner Cow » sont effectivement ouverts : Villefranche du Périgord, Hautefort, Vélines, Grand Périgueux. 2 télécentres sont en phase de conception à Mussidan et Montignac.

Une fréquentation des télécentres en fonctionnement très en deçà des espérances de départ : une vingtaine d'utilisateurs occasionnels pour 712 heures d'occupation, 10 collectivités et associations utilisatrices (ComCom, CD 33, ATD 24, CNAM, EEE Bergerac…)

Résultats : les 4 télécentres actuels génèrent environ 5600 € de recettes annuelles chacun, soit environ 470 € de recettes par mois pour 3 000 € de dépenses par mois.

- Chacun des 4 télécentres actuels génère un déficit mensuel de 2 608 €.

Un télécentre public n'est certes pas un produit comme les autres. Sa justification ne tient généralement pas dans sa seule capacité à assurer un service rentable. Plus que d'un seuil de rentabilité, l'audit évoque un niveau de viabilité qui devrait permettre d'assumer les charges fixes de la structure. Or le résultat net comptable de l'année 2016 fait apparaitre une perte de plus du double de celle de 2015, passant de – 75 758 € à – 162 417 € !

Le constat est sans appel : quelles que soient les solutions envisageables pour perpétuer le service offert dans les télécentres, le modèle économique actuel de la spl ne permet pas de dégager une rentabilité suffisante pour se rémunérer elle-même et équilibrer ses comptes. La trésorerie au 30 mars 2017 ne permet pas d'aller au-delà du mois de juin. Si les charges actuelles perdurent après cette date, la SPL entrera dans une phase de cessation de paiement.

Les causes de cet échec selon l'audit sont multiples mais quelques-unes sont particulièrement exemplaires des risques à la fois du portage public exclusif et du développement de tiers lieux sans animation sans communauté, sans dynamique entrepreneuriale :

- Une gouvernance exclusive : le choix de la SPL dont la structure juridique et la gouvernance exclusivement exercée par des élus politiques rend impossible l'intégration d'associations ou de particuliers, est de nature à dissuader certaines approches individuelles ou collectives citoyennes.
- L'absence d'ancrage territorial et de véritable étude des besoins : un positionnement stratégique insuffisamment défini : télétravail salarié, indépendant, formation, e-learning, télé activités ? Il n'a pas été fait d'étude de besoins, ni de repérage du potentiel de télétravail salarié et indépendant ni de potentiel de téléactivités sur le territoire départemental.
- L'absence d'animation de communauté : un projet « plaqué », « hors sol », insuffisamment ancré aux territoires et des cibles trop floues ; s'agissait-il de fixer des populations salariées résidant sur le territoire mais travaillant sur d'autres bassins d'emploi ? ou de construire des « écosystèmes » favorables au développement d'activités indépendantes, au travers de véritables espaces de coworking créés pour des communautés de professionnels ?
- Les divergences entre élus et entre institutions publiques.
- Un projet qui s'inscrit en concurrence avec une offre associative : le « marché local » a évolué notamment par la « concurrence » des tiers lieux portés par le monde associatif et aidés par la Région, qui rebat les cartes en Dordogne.

Dans les conclusions de l'audit, plusieurs scénarios d'évolution sont imaginés pour essayer d'améliorer (et de rendre viable) le projet.

Certains nous semble assez exemplaires et pourraient nourrir les réflexions des acteurs publics souhaitant lancer leur propre projet de télécentres ou de tiers lieux :

- La recherche de partenaires privés auxquels la gestion des télécentres aurait pu être confiée sous forme de cession pure et simple ou sous forme de « franchise ».
- La transformation statutaire de la SPL en une structure juridique permettant une gouvernance partagée avec le monde associatif, en SCIC par exemple.

213) SPL e-TIC Dordogne - CONSTAT, ANALYSE ET PROPOSITIONS. Audit réalisé en mars 2017

••• 2) Privilégier une approche agile, dans la durée, fondée sur l'accompagnement

Pour penser les relations entre l'acteur public et les tiers lieux, reprenons les diverses critiques à l'encontre de l'acteur public émises de manière récurrente par les acteurs des tiers lieux.

Ne surtout pas normaliser / standardiser

Les tiers lieux sont divers et leurs acteurs ne souhaitent pas que cela change. Chaque tiers lieu est le fruit d'une histoire singulière, vécue et transmise par un ensemble de personnes, unies souvent par un territoire, des valeurs. Porteurs d'innovations et de transformations sociétales, ne partageant pas tous le même point de vue, ces acteurs pressentent qu'une modélisation trop précise des tiers lieux, leur serait fatale. Évoquer avec eux un possible soutien public est souvent ressenti comme un risque de standardisation du fait des critères qu'il faut remplir pour devenir éligible à un financement, un label, etc. Un éventuel soutien public ne doit pas se faire selon une logique de standardisation ou de normalisation.

Sortir du soutien ponctuel et éviter les effets d'aubaine

Les soutiens publics sont souvent organisés comme ponctuels et purement financiers, occasionnant des effets d'aubaine. Or les acteurs des tiers lieux ont parfaitement conscience que la consolidation ou le développement ne repose pas seulement (pour certains pas du tout) sur un financement ponctuel, fut-il important. Les tiers lieux ont besoin de compétences, d'expériences, de contacts, d'échanges, de conseils, d'expertise, etc… La mise en réseau et l'accompagnement en ingénierie sont donc aussi importants que des financements.

Adapter les aides au niveau de maturité du tiers lieu et à son projet

Le caractère relativement standard de l'aide est aussi critiqué : la modularité du soutien selon le modèle, le niveau de maturité et le type de besoins du tiers lieu est mentionnée comme la condition indispensable d'un soutien « agile ». La durée, assortie de dispositifs progressifs ou dégressifs selon la maturité du projet, est donc une dimension essentielle d'un soutien public.

Ce point fait écho à un autre constat maintes fois rapporté : les pouvoirs publics financent prioritairement la création ou le lancement d'un lieu mais peinent ou refusent de se projeter au-delà du soutien ponctuel : « Il y a un syndrome de l'inauguration chez les élus : on construit, on lance mais après ce n'est plus intéressant… on passe à autre chose » . On observe ainsi que l'essentiel de l'aide publique est conçu comme un soutien à un projet local. Les démarches transversales d'animation, de formation, d'échange d'expérience, d'essaimage, de communication, portées par des acteurs, des collectifs ou des réseaux supra locaux, peinent à se faire financer. L'ingénierie d'accompagnement est traditionnellement le parent pauvre des soutiens publics, la logique étant de privilégier la création d'un dispositif ou d'une action. Sur ce point, saluons les initiatives exemplaires de plusieurs régions qui ont compris qu'il y avait un enjeu stratégique à financer de l'animation et de l'ingénierie transversales.

Coordonner les politiques de soutien aux tiers lieux

Tous les acteurs de tiers lieux ont fait l'expérience de la dispersion des soutiens publics et de leur mauvaise coordination. Cela conduit à un éparpillement des efforts et à la création de multiples « petits lieux » fragiles ou mal organisés entre eux. La complémentarité des tiers lieux entre eux doit être systématiquement recherchée afin d'éviter des pertes d'impact importantes. Il faut aussi considérer le risque de multiplication désordonnée de « nouveaux lieux » sous la houlette de l'État, comme en témoignent les enseignements issus des dispositifs et rapports suivants :

- Rapport de Jean-Louis Borloo « Vivre ensemble, vivre en grand pour une réconciliation nationale », 2018.
- Rapport de François Taddei « Vers une société apprenante », pour le ministère de l'Éducation nationale, 2017.
- La mission parlementaire sur la décentralisation en faveur du développement des territoires (présentée par les députés Arnaud Viala, Jean-François Cesarini et Guillaume Vuilletet), 2018.
- Rapport d'Erik Orsenna « Voyage au pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain. », 2018.
- Les appels à projets déjà en cours pour des tiers lieux sur la transition écologique.
- La réflexion de labellisation french impact sur des « tiers lieux » avec financement Caisse des Dépôts à la clé.

La mise en place d'une politique ambitieuse et innovante des tiers lieux dans le cadre de la politique de cohésion des territoires du gouvernement est donc une opportunité pour rendre plus lisible et efficace « l'impact » de l'action de l'acteur public, et notamment l'État, dans les territoires.
Plus globalement, la dynamique de création des tiers lieux interroge les modalités de présence de l'acteur public dans les territoires tout comme la notion « d'équipement », qui se retrouvent dans les maisons de services publics, les espaces publics numériques, etc.

Les tiers lieux doivent être pensés comme une opportunité de mutualisation de ces services au public.

On le voit, en filigrane, se dessine la figure d'un acteur public certes financeur mais manquant de vision et de souplesse pour devenir, sinon un partenaire, du moins un facilitateur du projet.

214) Propos recueillis auprès d'un animateur de tiers lieu, dans le cadre de la mission



☑ **Recommandation :**

Mettre en place un appel à projets permanent pour accompagner dans la durée les porteurs de projets

Deux procédures cristallisent les critiques :

● L'aide à la construction est perçue d'abord comme le financement d'un lieu indépendamment du projet qui le constitue - et secondairement comme l'oubli du nécessaire réemploi dont les acteurs du tiers lieu disent que c'est la première hybridation….

● L'appel à projet comme procédure de soutien n'est plus à faire (et finirait même par devenir excessive) : les conditions de candidature et les délais contraints en font d'abord une opportunité pour les territoires les plus avancés (une sorte de « prime au sortant »). Les territoires les moins organisés ou les moins avancés, ne disposant pas d'une capacité de réactivité suffisante, en font souvent les frais. A cette inégalité s'ajoutent des effets d'opportunités souvent dommageables : « On veut financer des tiers lieux et on se retrouve avec des trucs classiques, qui ressemblent à des tiers lieux mais n'en sont pas »[215].

- Une démarche de soutien aux tiers lieux et d'appui à l'émergence de 300 Fabriques des Territoires pourrait constituer tout ou partie d'un programme d'action innovant s'appuyant sur les acteurs de la future Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT).

215) Propos recueillis auprès d'un réseau de tiers lieux dans le cadre de la mission.

3) S'appuyer sur l'écosystème pour porter les actions nationales de soutien

Les projets économiquement viables n'émergeront pas spontanément sous l'effet d'un programme volontariste ou d'appel à projet public. Il est nécessaire d'appuyer les projets locaux portés par des entrepreneurs et de les accompagner avec l'ingénierie dont ils ont besoin, en accompagnant la professionnalisation du secteur et en levant les freins administratifs existants. **Cet accompagnement « bottom-up » passe par le respect de plusieurs principes :**

● S'appuyer sur les acteurs locaux et les entrepreneurs ;

● Privilégier systématiquement une ingénierie de pair à pair (partage d'expérience, mutualisation, mécénat d'expérience, mentorat) ;

● Agir dans la durée (sur plusieurs années) et de manière modulaire selon la spécificité, les besoins et la maturité du projet ;

● Penser consolidation autant que création ;

● Accompagner les projets ayant une viabilité économique à moyen terme en privilégiant notamment les tiers lieux d'activité ;

● Adopter une logique de participation et/ou d'investissement plutôt que de subvention ;

● Aider la mise en réseau et l'ingénierie autant que l'appui au projet.

Deux conditions pour mettre en œuvre ces grands principes :

● S'appuyer sur une communauté structurée ;

● Mettre en place un dispositif d'Appel à Projet Permanent pour accompagner dans la durée les porteurs de projets, répondre au fil de l'émergence des projets et éviter les effets d'aubaine évoqués ci-dessus.

●●●

☑ **Recommandation :**

Créer un réseau d'élus ambassadeurs sur les tiers lieux

●●● 4) Mobiliser des outils innovants

Pour soutenir le développement des tiers lieux, il est nécessaire de passer par des outils de soutien innovants, l'acteur public doit accepter de :

Lever le tabou du partenariat public-privé ;

Se départir d'une culture de la dépense plus que de l'investissement.

Les outils financiers à concevoir pour appuyer le déploiement des tiers lieux doivent s'inscrire dans ces perspectives. Ils doivent être portés par une gouvernance mixte, à la fois publique et privée.
Comme nous l'avons souligné, les modèles de gouvernance sont essentiels si l'on veut réussir à associer les entreprises à la démarche d'accompagnement des tiers lieux.

Ces outils devront être articulés à la Banque des territoires. Créée par la Caisse des dépôts et Consignations, inaugurée en 2018, la Banque des territoires apporte des solutions de financement et d'accompagnement sur mesure aux acteurs des territoires - collectivités locales, entreprises publiques locales, organismes de logement social et professions juridiques. Elle doit faciliter notamment la mise en œuvre du plan Action Cœur de ville ou encore le déploiement du numérique sur tous les territoires. Nous souhaitons que la mise en place d'un dispositif d'appui à l'émergence de 300 Fabriques des territoires rejoigne ces deux priorités.

Parmi la gamme d'outils possibles, nous souhaitons :

La création d'un fonds d'investissement type ISR : **cela permettra aux tiers lieux d'accéder à des taux réellement préférentiels afin de :**
- Faciliter l'achat et la rénovation des lieux ;
- Appuyer des projets viables mais à faible rentabilité.

La création d'un fonds d'amorçage sous forme de fonds de dotation **pour mixer des financements privés et publics, grâce à une gouvernance et un fonctionnement attractifs pour les acteurs privés pour :**
- Aller vite ;
- Faire de l'amorçage, de l'appui à l'innovation et de l'ingénierie dans la durée.

Dans le cadre de la mise en place de ces outils, il sera essentiel de faire le lien avec des réseaux d'entreprises, nouveaux partenaires de l'innovation dans les territoires. Le réseau Les Entreprises Pour la Cité (LEPC), qui rassemble plus de 200 grandes entreprises et a pour vocation l'innovation sociale, est un bon exemple. Il réaffirme le rôle des entreprises dans les transformations sociales et la réduction des inégalités [216].

Par ailleurs, il est indispensable de mettre en place des garanties de prêt à destination des projets de tiers lieux ainsi que des garanties publiques pour faciliter l'accès des tiers lieux aux financements plus classiques (notamment bancaires).

216) Référence

☑ Recommandation :

Envisager un rééquilibrage de la fiscalité économique au profit du territoire d'accueil du télétravailleur



5) Zoom sur les demandes d'adaptation des normes

Serpent de mer de l'administration, la question de l'adaptation et de la simplification des normes se pose également pour les tiers lieux. La mission nous a permis de recueillir nombre de demandes ou de revendications allant en ce sens. Elles portent surtout sur la double mission des tiers lieux, à la fois espaces de travail et d'accueil du public, ce qui génère des complications administratives dommageables. A cela s'ajoute un besoin d'incitations en faveur du télétravail, de l'accès aux aides à la création d'entreprise, du recyclage, de la lutte contre la précarité des indépendants… Enfin, mais ce chantier relève plus de la création de droits, l'activité des tiers lieux peut générer de la valeur complexe à mesurer et donc à répartir dans un régime d'action obéissant aux principes des communs. La mission n'avait pas vocation à expertiser juridiquement ces demandes mais l'acteur public doit évidemment se mettre en position de facilitation et la simplification des normes en est une dimension.

Une démarche nationale de soutien aux tiers lieux pourrait donc utilement engager un chantier relatif aux normes. Comme déjà évoqué dans le rapport, il pourrait permettre de :

- Clarifier et simplifier les normes relatives aux tiers lieux : « Espace Réservé au Public », droit du travail ;
- Simplifier le télétravail pour les frontaliers ;
- Exonération de taxes sur les tiers lieux d'utilité sociale ;
- Un dispositif fiscal incitatif sur le recyclage.

☑ Recommandations :

Lancer un chantier de simplification des normes pour les tiers lieux

Soutenir les activités à impact environnemental positif mises en œuvre par les tiers lieux





C. FAIRE AUTREMENT, UN ENJEU CULTUREL POUR NOTRE PAYS

Les tiers lieux portent des évolutions sociétales dont les effets économiques sont structurants. Ils influent sur notre manière de penser le développement des territoires. Pour la première fois depuis des années, il redevient possible de relocaliser des activités et de la création de valeur dans des territoires fragilisés. Dans ce contexte, les tiers lieux nous semblent constituer un outil collectif de développement économique tout à fait puissant et pertinent. Au terme de cette mission, nous avons la double conviction que :

Le mouvement des tiers lieux atteint un niveau de maturité lui permettant d'organiser sa professionnalisation ; nous entamons « le second temps de la vie des tiers lieux » ;

Les entreprises sont des partenaires naturels des tiers lieux qui contribueront au développement de leur impact économique sur les territoires.

Il nous semble donc stratégique que l'ensemble des acteurs concernés (administrations, élus, entreprises, associations) investissent cette évolution. Indépendamment de la capacité et de la réactivité de chacun à prendre la mesure de ces profonds changements, cet engagement à faire ensemble qu'incarne les tiers lieux, relève d'un simple principe de réalité : les territoires vivent un rapprochement de leurs économies. Les frontières entre économie classique et économie sociale, associations et entreprises, secteur public et secteur privé, sont en train, sinon de s'effacer, du moins de se redessiner.

L'inscription territoriale devient le facteur commun pour les TPE/PME ou ETI de l'économie classique ou nouvelle ou de l'économie sociale et solidaire. A une échelle locale, chaque entrepreneur prend conscience que le développement de son entreprise, que le but soit coopératif ou lucratif, passe par la réussite de son territoire.

C'est notamment le constat réalisé par la récente mission d'information parlementaire commune sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires [217].

Selon le rapport, la notion de responsabilité territoriale va plus loin que la notion d'ancrage territorial définie dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : « la RTE doit aller plus loin en donnant un rôle aux entreprises dans l'aménagement du territoire et en déployant des critères d'appréciation » [218]. Il propose de mettre en place un référentiel de la RTE, s'appuyant sur un certain nombre de critères, parmi lesquels figurent « les moyens de déconcentration des lieux de travail ». La mission précise à ce sujet : « les entrepreneurs d'avenir, l'innovation et les start-up sont déjà dans nos territoires intermédiaires ; il nous faut créer des écosystèmes pour les aider et leur permettre de se maintenir sur ces territoires » [219].

Nous ne pouvons qu'approuver ces orientations même si la responsabilité territoriale est selon nous une évidence qui ne consiste pas en une responsabilité sociale supplémentaire. Les entreprises ont tout intérêt à se rapprocher de leurs territoires. Le rapport Notat-Senard sur l'utilité collective des entreprises insiste bien sur ce point [220].
Dans cette perspective, le développement territorial s'inscrit progressivement comme une fonction naturelle des entreprises faisant se rejoindre utilité sociale et responsabilité territoriale des entreprises.

● Les entreprises ont besoin d'être présentes dans les territoires. Les stratégies axées sur les métropoles ne suffisent pas. Pour de très nombreux secteurs, il faut désormais repenser l'interface entre ces stratégies et des territoires où se concentrent près de la moitié de la population (et donc des consommateurs). Il y a un marché des territoires que les entreprises réinvestissent progressivement.

● Les entreprises ont donc besoin d'interfaces avec les territoires.

● Les tiers lieux sont des portes d'entrée naturelles et dynamiques vers les territoires. Ils offrent un accès souple et agile aux écosystèmes locaux et permettent ainsi aux entreprises d'être présentes tout en réduisant leur coût fixe de maillage territorial [222].

De manière agile, efficace et peu coûteuse, se met progressivement en place une véritable infrastructure territoriale, adaptée aux enjeux du siècle. Elle interpelle les fondamentaux de chaque acteur :

- **Pour l'acteur public : ne plus faire, diriger, encadrer voire censurer mais faciliter, être en appui ;**
- **Pour les associations : s'inventer un nouveau modèle économique en abandonnant le « tout subvention » ;**
- **Pour les entreprises : s'impliquer dans la vie du territoire, investir des dispositifs de gouvernance hybrides innovants, investir massivement les circuits courts, l'échange d'expérience et la mise en production locale.**

217) Rapport d'information déposé le 31 mai 2018 par la mission d'information commune sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires. La mission parlementaire est composée de : M. Arnaud Viala, président, MM. Jean-François Cesarini et Guillaume Vuilletet, rapporteurs ; MM. Xavier Breton, Guy Bricout, Stéphane Buchou, Mme Émilie Chalas, M. Vincent Descoeur, Mme Catherine Kamowski, M. Jean-Claude Leclabart, Mmes Aude Luquet, Mathilde Panot, MM. Didier Paris, Rémy Rebeyrotte, Mme Véronique Riotton, MM. Gabriel Serville, Vincent Thiébaut et Hervé Saulignac.
218) Ibid.
219) Ibid.
220) Rapport de la Mission « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » de Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, 2018.
222) Plusieurs grandes entreprises l'ont bien compris, notamment celles qui examinent la possibilité d'assurer des présences commerciales dans des tiers lieux plutôt qu'en agence.



Recommandations :

Mettre en place un système de mentorat pour les projets de tiers lieux

« Le rôle premier de l'entreprise n'est pas la poursuite de l'intérêt général, mais des attentes croissantes à l'égard des entreprises sont régulièrement exprimées, avec l'essor des défis environnementaux et sociaux. Le concept de « parties prenantes » – c'est-à-dire les personnes et les groupes qui subissent un risque du fait de l'activité de l'entreprise – est fréquemment évoqué pour susciter une prise de conscience par l'entreprise des impacts de son activité. Au-delà de ces tiers prenant part à l'entreprise, la conviction portée par ce rapport est que le gouvernement d'entreprise lui-même doit incorporer ces considérations dans sa stratégie.

Il convient pour cela que chaque entreprise prenne conscience de sa « raison d'être (…) L'entreprise constitue une partie de la solution, c'est la conviction portée par le présent rapport. Redonner de la substance à l'entreprise, l'amener à réfléchir à sa raison d'être est dans notre esprit le moyen d'amener la grande entreprise à faire à une échelle mondiale ce que la petite fait souvent, du fait de son insertion dans un territoire et dans un contexte de fort intuitu personae. Si l'Économie sociale et solidaire (ESS) a constitué une « troisième voie » entre l'action publique et l'économie de marché, il semble qu'une autre voie puisse se dessiner, celle d'une économie responsable, parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux ».

Rapport Notat-Senard [221]

221) *Ibid.*

« Il est nécessaire de faire de l'implication des entreprises dans les tiers lieux un critère de responsabilité territoriale des entreprises. »
Les parlementaires insistent sur la nécessité de compléter la RSE des entreprises par une Responsabilité Territoriale des Entreprises,
« un nouveau concept qui viserait à encourager la dynamisation économique de ces territoires pour réduire les fractures territoriales qui fragilisent la cohésion nationale »

Rapport de la mission d'information commune sur la préparation d'une nouvelle étape de la décentralisation en faveur du développement des territoires



Recommandations :

Créer un mouvement national des tiers lieux porteur des actions de soutien

Dans un autre registre, le géographe Martin Vannier synthétise parfaitement le besoin de repenser le territoire en posant trois exigences pour une nouvelle politique de cohésion et de développement des territoires [223] :

Penser systèmes plutôt que catégories de territoires

La défense catégorielle des territoires (communes rurales, petites villes, villes moyennes, et ainsi de suite) est la croix de l'aménagement du territoire et son alibi démocratique. Il faut cesser de penser par strates et travailler partout ensemble :

- aux alliances urbain-rural et non plus aux prétentions à l'autonomie de développement des uns et des autres ;
- à la métropole-France (en Europe) et non plus à l'opposition centre-périphérie qui a servi de base de colère aussi bien aux Frontistes qu'aux Insoumis ;
- à l'égalité dans la réciprocité et non plus à la compassion des forts pour les faibles.

Penser réseaux plutôt que local

En pleine révolution numérique, plus la France s'est mondialisée et plus sa pensée spatiale a eu tendance à rétrécir autour des idéaux de la proximité, du local, des courtes distances, des circuits autosuffisants. Alors que la France dans le monde tel qu'il va a besoin :

- d'accessibilité partout et non pas de proximité partout ;
- de fiabilité et de sécurité des parcours et des flux et non pas de défense des stocks ;
- de capacité à changer d'échelle et non pas d'assignation aux territoires, surtout pas dans les plus en difficulté avec la mondialisation.

Penser transitions plutôt que protections

Il faut réussir le passage vers de nouveaux paradigmes qui font l'espace que nous habitons : urbanisation, mobilité, rapports aux ressources et à l'énergie, agriculture, politique de la nature, etc. Cela implique de passer :

- à l'hybridation des fonctions plutôt qu'en rester à leur séparation typiquement moderne et dévastatrice ;
- à l'inspiration par les modèles du vivant plutôt que par ceux de la machine qui sont notre héritage industriel ;
- à la réversibilité des aménagements plutôt que de rester collés à la modernité sans fin qui injurie l'avenir.

223) Demain les territoires: capitalisme réticulaire et espace politique. Martin VANIER. Editions Hermann, 2015.

☑ Recommandations :

Adosser le mouvement à un fonds d'amorçage pour lancer le dispositif d'accélération



NOTES

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION FAIRE ENSEMBLE POUR MIEUX VIVRE ENSEMBLE

STRUCTURER LA FILIÈRE

RECOMMANDATION 1 :
Créer un mouvement national des tiers lieux porteur des actions de soutien

Afin de rassembler l'ensemble des tiers lieux dans un réseau national, capable d'incarner la filière et de porter des propositions et des actions, il convient de faciliter la naissance d'un mouvement national des Tiers-lieux.

Ce mouvement se structurera à partir d'un Conseil national des tiers lieux auquel seront invités l'ensemble des représentants des tiers lieux de France. Le Conseil national décidera de la forme juridique que pourra prendre le mouvement national de la filière.

L'État apportera son concours à la création de ce mouvement national des tiers lieux en s'assurant de :

- Veiller à la représentation de toutes les parties dans ce mouvement ;
- Impliquer les réseaux déjà existants, notamment régionaux ;
- Mettre le mouvement national des tiers lieux en situation de co-pilotage des programmes nationaux d'appui en ingénierie, en formation et en financements des tiers lieux ;
- Doter ce mouvement de moyens d'actions et de capacité d'ingénierie pour lui donner une vocation opérationnelle ;
- En faire l'interlocuteur légitime auprès des pouvoirs publics nationaux et territoriaux.

Les principaux chantiers du mouvement national des tiers lieux, soutenu par l'acteur public, seront de :

- Porter les besoins et les spécificités des tiers lieux au niveau national ;
- Assurer une interface plus efficace avec les acteurs publics, notamment l'Etat ;
- Identifier et cartographier les tiers lieux de France (élaboration d'un « guide Michelin » des tiers lieux permettant de préciser les offres des tiers lieux, les services que l'on peut y trouver, les spécialités) ;
- Piloter le programme « 300 fabriques des territoires »
- Créer une Académie nationale des tiers lieux ;
- Faire reconnaître les métiers des tiers lieux ;
- Mettre en place une plateforme de capitalisation, de mutualisation et de partage de ressources (plateforme de gestion de tiers lieu, réseau social interne, gestion des compétences) ;
- Animer le chantier de clarification des normes ;
- Encourager et accélérer la structuration de réseaux régionaux de tiers lieux ;
- Mettre en place un fond de soutien à l'innovation des acteurs territoriaux ;
- Mettre en place des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des tiers lieux pour rassurer les entreprises et les administrations.

L'objectif est de faire de ce mouvement national des tiers lieux, l'acteurs clef de la mise en place des recommandations présentées ci-dessous.

LA FORME DE CETTE STRUCTURE NATIONALE :

Statut : association, Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) ou fondation

Le modèle de la SCIC MedNum (réseau national de la médiation numérique) pourrait être inspirant.

Une gouvernance collective :

- Représentants des tiers lieux
- Représentants des réseaux régionaux
- Opérateurs privés, ESS
- Représentants des réseaux nationaux (Tiers Lieux Open Source, Réseau des Fablabs Français, Actipole 21…)
- Représentants des collectivités (ADCF, AMRF, ARF, APVF…)
- Représentants de l'Etat : Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

Une équipe, la « task force » de la structure :

- 1 Délégué (une personne innovante détachée de l'Etat)
- 2 Chargés de projet
- 1 Responsable financier
- 1 Animateur de réseau, de communauté (Community Manager)

Des réseaux satellites :

- Un réseau de mentors
- Un réseau d'élus ambassadeurs
- Un réseau d'accompagnateurs (experts, consultants, architecte, designers…)

RECOMMANDATION 2 :
Soutenir l'émergence de 300 Fabriques des Territoires

La fonction cœur de réseau local est en émergence ou déjà présente dans quelques tiers lieux. Leur ancienneté, leur taille, leur dynamisme, la diversité de leurs activités, leurs partenariats, la qualité de leurs membres ou des équipes, en font une source d'inspiration, de conseil et de soutien pour des tiers lieux en création ou de taille plus modestes. Ils opèrent, de fait, des rôles d'accompagnement, d'essaimage et ainsi de maillage, tout à fait moteurs au sein de leur territoire.

Mais la plupart des territoires n'en dispose pas encore, les tiers lieux existants ne souhaitant pas ou n'ayant pas les moyens d'assumer ce type de fonctions. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de mettre en œuvre un programme de soutien à l'émergence de tiers lieux structurants.

Ce programme de soutien devra permettre de faire émerger 300 tiers lieux structurants appelés « Fabriques des Territoires ». Pour ce faire, un fonds d'amorçage (sous forme de fonds de dotation pour mixer les crédits publics et privés) sera dédié au programme de développement des 300 Fabriques des Territoires, il permettra de financer deux modalités de soutien :

- Un accompagnement à l'émergence de nouveaux projets pour en faire des projets structurants ;
- La consolidation de projets existants qui manquent de moyen pour remplir véritablement ce rôle d'animation, de cœur de réseau.

Ces tiers lieux cœurs de réseau doivent avoir une taille suffisante pour constituer de véritables hubs territoriaux, ayant vocation à déployer un ensemble de services pouvant résonner sur l'ensemble du territoire, à accueillir et susciter de l'activité et de l'animation à l'échelle de bassins d'emploi et de vie (la zone d'emploi pouvant constituer une échelle intéressante à observer). De grande taille, ce lieu pourrait :

- Accueillir des activités que les tiers lieux environnants ne pourraient porter comme de la formation, des ateliers avec du matériel coûteux, des évènements drainant un large public, des communautés denses d'entrepreneurs, de l'incubation et de l'accompagnement…

- Développer des partenariats d'ambition avec d'autres lieux, des entreprises (mécénat de compétence, projets partagés, présence de services) ou des administrations (accueil de services publics, accompagnement de l'opendata, etc.).

Ces tiers lieux auront ainsi vocation à devenir de véritables dispositifs d'animation du territoire, portés vers la création d'activités et notamment les coopérations entre acteurs de la nouvelle économie et entrepreneurs territoriaux.

Les intercommunalités, notamment les communautés d'agglomération et les communautés de communes, auront un rôle essentiel à jour dans la structuration de ces cœurs de réseaux, ceux-ci pouvant constituer un espace d'animation de l'activité à l'échelle de l'intercommunalité.

Au-delà de leur fonction d'animation économique et de maillage territorial, les tiers lieux sont des espaces d'apprentissage et où la culture numérique est omniprésente. Ces deux caractéristiques des tiers lieux, outillées et soutenues dans le cadre de tiers lieux structurants, pourraient permettre de fournir une réponse à deux enjeux d'intérêt général qui sont essentiels pour l'égalité républicaine :

- **La formation et l'apprentissage ;**
- **L'inclusion numérique.**

Les Fabriques des Territoires peuvent jouer un rôle déterminant dans ces deux missions au cœur de territoires reculés où la formation et l'inclusion numériques sont encore trop peu développées.

Les territoires qui apparaissent comme les réceptacles naturels du soutien à l'émergence de Fabriques des Territoires sont les petites et moyennes villes polarisant les emplois au sein de leur zone d'emploi et au cœur des déplacements domicile-travail. Mais il sera également essentiel de soutenir le développement de Fabriques des Territoires dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

À vocation opérationnelle, le mouvement national des tiers lieux aura notamment pour rôle de piloter ce programme « Fabrique des territoires » «visant à faciliter l'émergence de 300 Fabriques des territoires – tiers lieux structurants. Dans ce cadre-là, 2 missions principales pour la structure :

- Valider et qualifier les demandes de soutien ;

- Accompagner de manière agile les projets selon leur degré de maturité et leur ambition ;

1. Valider et qualifier les demandes de soutien

Les projets soutenus devront être viables économiquement à un horizon de 3 ans (hors immobilier).

Les critères de sélection des projets seront définis par la structure nationale, c'est-à-dire par les acteurs des tiers lieux. Ils seront en charge de définir eux-mêmes la méthode de sélection et d'accompagnement des projets, les projets qui nécessitent un accompagnement, ceux qui ne sont pas assez matures, ceux qui doivent être retravaillés…

Néanmoins, pour garantir l'équité territoriale et l'égalité républicaine, 5 critères préalables seront incontournables pour qu'un projet de tiers lieu puisse être sélectionné et bénéficier du programme « Fabrique des Territoires » :

- La présence d'un véritable entrepreneur, d'une communauté constituée autour du projet et l'ancrage territorial, la qualité des partenariats locaux ;
- L'hybridation public-privé, une offre de « services aux publics »
- La capacité à jouer le rôle de cœur de réseau local, à animer un réseau de tiers lieux de plus petite taille sur le territoire,
- Un processus d'apprentissage et une offre de formation ;
- Des activités dédiées à l'inclusion numérique.

2. Accompagner de manière agile les projets selon leur degré de maturité et leur ambition

La structure définira, en fonction du degré de maturité et de la configuration du projet, l'accompagnement le plus adapté :

- Conseils juridiques, financiers, stratégiques ;
- Etudes, expertises ;
- Assistance à maîtrise d'ouvrage ;
- Mise en place de partenariats ;
- Actions d'animation et de mise en réseau ;
- Financements : aide à l'amorçage ou au développement ;
- Accompagnement.

Point de vigilance : Pour être efficace le dispositif doit être très agile !

- **Une « task force » avec des délais courts de réponse et de mise en œuvre**
- **Jouer le rôle de médiateur / facilitateur avec les différentes administrations pour simplifier le parcours des créateurs de lieux.**
- **Accepter le risque de se tromper et capitaliser les retours au fil de l'eau**

RECOMMANDATION 3 :
Adosser le mouvement à un fonds d'amorçage pour lancer le dispositif d'accélération

Pour être en mesure de porter l'ensemble de ce dispositif de soutien, la structure nationale devra être adossée à un fonds d'amorçage (sous forme de fonds de dotation pour mixer les crédits publics et privés).

Les fonds privés seront recherchés pour faire levier soit au national soit en local en coordination avec la banque des territoires. Les grandes entreprises, au titre de leur intérêt pour la cohésion des territoires, seront mobilisées et de notre point de vue très intéressées à contribuer si l'État, les PME, les ETI, les fédérations professionnelles s'impliquent pour promouvoir des filières.

L'objectif est de disposer de moyens mobilisables de manière souple et efficace. Pour l'ensemble du programme, dans un scénario à 3 ans, le fonds serait abondé à hauteur de 60 millions d'euros par l'État (2018-2021) :

A. 40 millions d'euros pour le programme de soutien au développement des « Fabriques des Territoires » ;

B. 5 millions pour la mise en place d'outils mutualisés : plateforme de capitalisation, de mutualisation et de partage de ressources ; académie nationale des tiers lieux physique et virtuelle ; dispositifs de reconnaissance et de valorisation des tiers lieux pour rassurer les entreprises et les administrations …

C. 15 millions pour le fonds de soutien à l'innovation des acteurs territoriaux : Expérimenter et lancer des actions d'intérêt collectif sur des plus petits formats, à destination de plus petits tiers lieux dans des territoires ruraux. Ces actions seront, suite à leur expérimentation, capitalisés et diffusés pour essaimage lorsque cela sera souhaitable et possible.

Un programme de 20 millions d'euros de l'Etat par an avec un effet de levier que l'on projette à 100% !

Sur la base des recommandations du mouvement national, ce fonds apportera l'appui d'ingénierie et les fonds d'amorçage, et aidera à flécher des financements prévus pour l'inclusion numérique et les « briques de services aux publics ». La gouvernance du fonds devra être composée de financeurs et membres de l'association.

RECOMMANDATION 4 :
Mettre en place un appel à projets permanent pour accompagner dans la durée les porteurs de projets

Répondre au fil de l'eau aux projets qui émergent des territoires (et ainsi éviter que l'offre ponctuelle de soutien ne provoque des effets d'aubaines et conduise à financer des projets qui ne sont pas viables, pas pertinents).

RECOMMANDATION 5 :
Lancer un chantier de simplification des normes pour les tiers lieux

Dispositifs hybride, les tiers lieux sont à la croisée de multiples règlementations empruntant aux domaines de l'entreprise, de l'accueil de public, de l'administration, etc. Les besoins de clarification, parfois de simplification, sont nombreux et doivent être portés par le mouvement national en concertation étroite avec les administrations concernées. la sécurisation juridique nationale de bonnes pratiques locales est une composante importante de ce chantier.

PROFESSIONNALISER LES TIERS LIEUX

RECOMMANDATION 6 :
Professionnaliser le métier d'animateur de tiers lieux

L'animation et l'organisation d'un tiers lieux nécessite des compétences très précises. Alors que le métier d'animateur de tiers lieux se professionnalise progressivement, il est indispensable d'accompagner ce mouvement en garantissant les points suivants :

- La définition et l'intégration du métier de créateur de tiers lieux à la grille des métiers et la reconnaissance officielle des compétences.
- La possibilité de faire valider des Acquis de l'Expérience :
- pour les animateurs de tiers lieux ayant démontré leurs compétences dans cette fonction ;
- pour des personnes qui auraient validé, dans le cadre de leur activité professionnelle, des compétences faisant partie des compétences du métier d'animateur de tiers lieu.

RECOMMANDATION 7 :
Reconnaître et valoriser la formation d'animateur de tiers lieux

La certification de programmes de formation

Un certain nombre de formations existent déjà mais celle-ci sont dispersées et souvent cantonnés à quelques territoires. Dans certains territoires il reste difficile de trouver de bonnes formations d'animateur de tiers lieux. Par ailleurs, les formations ne sont pas toutes reconnues et sont parfois très différentes dans leurs contenus et leurs qualités. Si l'on veut faire reconnaître le métier d'animateur il est nécessaire de déterminer quels sont éléments indispensables dans les formations d'animateur de tiers lieux et d'ainsi permettre une certification des formations selon ces critères. La mission a ainsi permis de mettre en avant 3 éléments clés concernant la formation d'animateur de tiers lieu, une telle formation doit se dérouler :

- Essentiellement en présentiel : immersion dans des tiers lieux obligatoire
- Développer l'apprentissage mobile via « un passeport inter-lieux », via des voyages apprenants
- Faciliter l'obtention des conventions de stage
  - Avec une part d'auto-formation et d'apprentissage par les pairs
  - Grâce à des ressources numériques :
- Documentation, ressources partagées
- Bonnes pratiques / Exemples
- Listes d'acteurs, d'événements
- Contenu dynamique
- MOOC

LES CONTENUS DE FORMATION IDENTIFIÉS :
- Ancrage territorial, coopérations et partenariats
- Maîtrise des outils numériques pour faciliter la gestion d'un espace
- Gestion et pilotage de projet
- Usages et normes : sensibilisation aux questions juridiques, de sécurité, aux normes
- Administratif (gérer ses coûts et dépenses…)
- Aménager son espace, organiser l'espace physiquement
- Savoir communiquer sur son espace
- Dynamiques de coopération : techniques de créativité, animation de communauté
- Protocole d'accueil
- Qualité relationnelle

Des contenus complémentaires (modules, spécialisations, suppléments…) : Fabmanager, cuisine, café associatif, librairie, office de tourisme, bien-être, centre social, espace de vie social, permaculture…

La création d'une académie nationale des tiers lieux physique et virtuelle pour accélérer la professionnalisation

À partir de la définition des éléments de certification, il est nécessaire de faire changer d'échelle les formations existantes et de structurer une offre nationale de formation. Il s'agira pour cela de consolider l'offre de formation par un mouvement de convergence des formations existantes au sein d'une académie nationale des tiers lieux. Cette académie se développera sous l'égide du mouvement national des tiers lieux.

RECOMMANDATION 8 :
Encourager et accélérer la structuration de réseaux régionaux de tiers lieux

Le soutien est encore très faible au regard de l'apport que peuvent avoir ces réseaux régionaux de tiers lieux :

- Accompagnement à l'émergence, à la consolidation et au développement des tiers lieux : formation, soutien en ingénierie, soutien financier.
- Communication et valorisation des tiers lieux de la région
- Interface de dialogue avec des acteurs publics ou privés, facilitant les partenariats
- Mutualisations entre tiers lieux : échanges d'expériences, capitalisation, outils communs, ressources partagées, offres communes…

Ces réseaux représentent un enjeu majeur si l'on veut densifier l'implantation des tiers lieux dans les territoires.
Faute de soutien public ou de véritable volonté de structuration de la part des acteurs, certains réseaux régionaux restent « informels ». Leur impact est moindre et leur temps de mise en place en est ralenti.

● Il nous semble essentiel de soutenir la structuration de réseaux régionaux jouant un rôle d'animation de l'écosystème régional et d'accompagnement au développement et à la pérennisation des tiers lieux de la région !

HYBRIDER LES ACTIVITÉS

RECOMMANDATION 9 :
Faire des tiers lieux la porte d'entrée de la numérisation des territoires

Les tiers lieux sont des espaces dédiés à l'émergence ou l'expérimentation de nouveaux usages, ils jouent un rôle clé dans la transmission des nouveaux modes de faire et des nouvelles technologies. À ce titre, les tiers lieux apparaissent comme des dispositifs propices au développement d'une activité d'inclusion numérique puisqu'ils mêlent transmission de savoirs et culture numérique.

Il est nécessaire d'accompagner les tiers lieux afin que ceux-ci puissent développer ces activités de transmission des compétences et de la culture numériques, afin qu'ils deviennent de véritables espaces d'inclusion numérique :

● **Point d'ancrage de la médiation numérique,** au service des populations éloignées du numérique, ayant des difficultés à y accéder.
Les tiers lieux, déjà baignés par la culture numérique, pourraient facilement offrir des services d'accompagnement à l'utilisation des outils numériques, recherches internet, réseaux sociaux, visio-conférences, tutorats pour les citoyens. Ces services permettraient de mettre des publics éloignés du numérique en capacité de comprendre et de maîtriser les technologies numériques, leurs enjeux et leurs usages.
Des tiers lieux – et en particulier les Fabriques du Territoire, jouant un rôle structurant d'animation du territoire – pourraient donc devenir des relais, voire des acteurs, du plan d'inclusion numérique lancée par le gouvernement à la suite du rapport « Stratégie pour un numérique inclusif ».

● **Lieu d'accompagnement à la transition numérique des entreprises.**
Des tiers lieux réunissant des compétences numériques, une offre de formation et des activités d'accompagnement au développement des entreprises, apparaissent comme le lieu idéal pour développer une offre de formation numérique à destination des entreprises.

Le maillage des Fabriques des Territoires, tiers lieux acteurs de la transition numérique des entreprises, permettrait d'actionner un mouvement d'accélération de l'inclusion numérique des entreprises sur l'ensemble du territoire.

RECOMMANDATION 10 :
Faire des tiers lieux un lieu de transmission et d'apprentissage intergénérationnel

Les tiers lieux font partie de ces nouveaux lieux d'apprentissage où les savoirs circulent plus librement, plus facilement, et où de nouvelles formes d'apprentissage et de formations se développent. Ils sont aussi des lieux de transmission de savoir-faire à double sens entre les générations (avec des clubs de personnes âgées). Les tiers lieux sont des espaces insistant sur le faire, ils s'inscrivent dans une logique d'apprendre en faisant et de faire en apprenant. Ils en activent les trois principes fondateurs :

● **porosité** des parties prenantes ;
● **créativité** des pratiques (réflexives et génératives) ;
● **convivialité** des échanges (bienveillance et ouverture).

Des tiers lieux de taille suffisante pourraient ainsi constituer de nouveaux lieux d'apprentissage pour les territoires en développant des services de formation et en offrant les conditions propices au développement de nouvelles formes d'apprentissage, de circulation des savoirs et à la création de lien social entre les générations :

● Formation à distance : MOOCs, cours en libre accès, contenus de formation en ligne…
● Un accès aux nouvelles formes et aux nouveaux outils de formation (utilisant les ressources de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle)
● Tutoriels : accès à tous les tutoriels et *« Do-it-Yourself »* : cours de cuisine, réparation auto, tapissier décorateur, massages, yoga, potagers bio, réparation d'ordinateur et de téléphone…
● Création de contenus éducatifs/culturels : se faire aider pour produire ses propres contenus éducatifs selon ses connaissances et sa spécialité : cuisine, cours de langues étrangères, soutien scolaire…
● Diffusion des expériences, des savoirs : témoignages des utilisateurs (coworkers ou même visiteurs du tiers lieu) sur leurs parcours, savoirs et compétences ; temps de partages d'expériences ; outils de capitalisation et de diffusion des savoirs
● Recherche-action
● Partenariats avec des écoles et des universités
● Formation professionnelle à des filières du territoire (par exemple le textile dans le Nord…)

3 leviers sont nécessaires pour encourager l'apprentissage et la formation dans les tiers lieux :

● **Reconnaître les tiers lieux comme des lieux de formation continue ;**
● **Faciliter la reconnaissance officielle des formations dispensées dans les tiers lieux ;**
● **Inscrire les tiers lieux au cœur des programmes pédagogiques des établissements scolaires ou universitaires (visites, initiations…).**

RECOMMANDATION 11 :
Encourager la coordination entre les acteurs publics et les tiers lieux

De plus en plus d'organismes publics cherchent à faire évoluer leur espace pour aller vers plus d'ouverture et de collaborations. C'est le cas de certains équipements publics en recherche d'un second souffle, car ne réussissant plus à attirer suffisamment de citoyens ou souhaitant renouveler les fonctions qui leur avaient été confiées. Ces équipements, qui peuvent être des espaces publics numériques, des bibliothèques, des Maisons de Services Aux Publics, des pépinières d'entreprises, pourraient en se diversifiant devenir des tiers lieux centraux pour l'équilibre du territoire.
Pour permettre cette synergie avec les équipement publics, assurance à la fois d'un meilleur service et d'une optimisation des dépenses publiques, il s'agirait d'adapter les soutiens publics. En effet, on observe aujourd'hui une vraie dispersion des aides (État et collectivités) contribuant de fait à l'éparpillement des efforts et à la création de multiples « petits lieux » fragiles ou mal organisés entre eux. Il s'agirait de passer d'une logique d'équipement à une logique de services aux publics en s'appuyant sur la capacité des tiers lieux à être attractifs pour des publics qui échappent aux équipements publics. A l'aune de l'émergence et de l'essor des tiers lieux, l'acteur public doit :

- **Encourager les collectivités à transformer leurs équipements en s'appuyant sur les tiers lieux**

- **Favoriser les convergences entre tiers lieux et service public de proximité**

RECOMMANDATION 12 :
Soutenir les activités à impact positif environnemental

- **Faciliter l'accès des tiers lieux aux dispositifs publics de soutien des activités à impact environnemental**

- **Modifier la TVA pour favoriser le recyclage, les activités de recyclerie, repair cafés…**

SIMPLIFIER ET FACILITER LE DÉVELOPPEMENT DES TIERS LIEUX DANS LES TERRITOIRES

RECOMMANDATION 13 :
Mettre en place des outils qui facilitent l'accès à l'immobilier sur le long terme

Les financements État comme ceux de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ou de l'Agence Nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) portent encore des exigences de rentabilité à moyen terme trop élevées. L'attente de retours sur investissement est très forte, même dans des territoires où le marché est très détendu et la promesse classique de plus-value inatteignable.

Un accès facilité aux financements serait amplement justifié, d'autant plus que les tiers lieux contribuent à créer de la valeur pour le territoire et ses acteurs (voir parties précédentes).

Pour faciliter l'accès des tiers lieux aux financements, plusieurs leviers :

- **Bâtir un fonds de type ISR patient à taux de rentabilité faible**

Avec l'appui de l'ANRU et de la Caisse des Dépôts et Consignations, un fonds d'investissement de type « ISR » (Investissement Socialement Responsable) de 50 millions d'euros pourrait accompagner les entrepreneurs des tiers lieux et les collectivités souhaitant acquérir ou transformer un espace pour en faire un tiers lieu.
Les fonds apportés par l'ANRU et la Caisse des Dépôts permettraient de trouver des co-investisseurs privés. Ce fonds aurait pour vocation de porter l'immobilier destiné à accueillir les opérations de tiers lieux dans les Quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et dans les villes moyennes.

Objectifs du fonds d'investissements :

- Accélérer le déploiement tiers lieux en mutualisant au maximum les phases d'études et en diffusant les bonnes pratiques.
- Bénéficier de moyens financiers dédiés à la constitution d'une offre immobilière sur les territoires qui en sont dépourvus. Ces moyens auraient, de plus, l'avantage de ne pas être des subventions et auraient vocation à dégager une rentabilité.
- Constituer cette offre immobilière rapidement sans avoir à chercher des financements ou à monter des tours de table d'investisseurs pour chaque opération, en réutilisant le bâti existant.
- Créer une offre de locaux à faibles coûts grâce à l'acceptation d'une rentabilité minimum (loyers bas et mesures d'accompagnement permettant la montée en puissance de l'activité).
- Favoriser l'implantation dans des territoires moins denses ou en difficultés, d'opérateurs du coworking et des tiers lieux, nouveaux ou disposant de peu d'expériences, en acceptant de concéder des baux avec très peu de garanties.

Bénéficier de l'effet portefeuille du fonds : la détention de plusieurs actifs par le fonds permettra de réaliser des économies grâce à la mutualisation des moyens et d'avoir une meilleure gestion du risque. Il pourra également favoriser un effet de communauté entre les différents sites dont il sera propriétaire.

● Proposer des garanties publiques pour faciliter l'accès des tiers lieux aux financements plus classiques (notamment bancaires)

Il n'existe pas de mécanisme de garantie [224] suffisant. Traditionnellement, les collectivités et l'Etat semblent préférer subventionner plutôt que garantir les sommes investies : elles ont davantage confiance dans l'argent qu'elles ont dépensé que dans la garantie d'un risque, hypothétique, pris par un entrepreneur.

Il est nécessaire de développer des mécanismes de garanties publiques accessibles (les mécanismes de garantie existants ayant des coûts élevés et des conditions d'accessibilité contraignantes) afin d'être dans une logique de confiance aux porteurs de projet, aux entrepreneurs, plutôt que dans une logique de dépenses systématiques, en particulier car les dépenses publiques sont souvent insuffisantes à elles-seules pour des projets conséquents. Ces garanties permettraient aux entrepreneurs d'accéder plus facilement à des financements bancaires pour financer leur projet de tiers lieu.

● Donner la possibilité à BPI France de couvrir les Garanties à Première Demande

Il est fréquent qu'un bailleur demande, en plus du versement du dépôt de garantie, une garantie complémentaire, telle une garantie bancaire à première demande (GAPD) ou un cautionnement. Ces garanties sont très coûteuses en trésorerie et peuvent être bloquantes pour de jeunes structures. Il est nécessaire de couvrir l'impact sur la trésorerie de ces garanties pour soutenir l'émergence de projets de tiers lieux dans des zones où la rentabilité et les revenus sont plus faibles.

● Sécuriser les baux en cas de location de foncier : un bail stable sur la durée

Les travaux de rénovation de foncier pour de grands projets de tiers lieu ont un coût élevé. Les baux de courte durée enferment les entrepreneurs dans des durées de remboursement courtes, les obligeant à fournir des garanties de rentabilité inatteignables pour un tiers lieu en zone moins dense. Il est nécessaire d'offrir de proposer des baux plus longs et plus stables afin que les entrepreneurs aient le temps d'amortir les travaux de transformer un espace pour en faire un tiers lieu.

224) Une garantie de prêt immobilier est un mécanisme à la fois légal et commercial qui lie un prêteur à un emprunteur et qui permet au prêteur d'obtenir un remboursement, partiel ou complet, du montant prêté en cas de défaut de paiement de l'emprunteur.

RECOMMANDATION 14 : Encourager la mise à disposition de locaux par la collectivité

La mise à disposition a un double intérêt pour la collectivité :

- elle permet de réhabiliter des bâtiments anciens, friches ou locaux vacants pour en faire un projet nouveau, générateur de dynamisme et d'impacts positifs sur le territoire ;
- tout en permettant au tiers lieu d'éviter des coûts immobiliers qui plomberaient son modèle économique, lui permettant ainsi de se concentrer sur ses activités.

Ainsi, la mise à disposition de locaux doit servir à :

- soutenir des porteurs de projets locaux qui cherchent un lieu pour fédérer et animer leur communauté
- attirer des opérateurs de tiers lieux sur le territoire en leur garantissant une certaine rentabilité.

En outre, comme on l'a vu, la mise à disposition ne suffit pas à couvrir l'investissement nécessaire et souvent, pour initier le projet, la collectivité doit aussi porter ou aider au portage des travaux d'aménagement.

RECOMMANDATION 15 : Encourager la location avec loyer progressif en fonction du chiffre d'affaires

RECOMMANDATION 16 : Alléger les taxes sur les tiers lieux d'utilité sociale

La fiscalité locale immobilière ne comporte aujourd'hui aucune exonération pour les espaces de travail partagés, pour des structures comme les tiers lieux qui pourtant présentent un impact social significatif. Pour encourager le développement des tiers lieux et soutenir ces acteurs qui contribuent à un développement territorial équilibré, il est nécessaire de mettre en place une politique fiscale incitative et facilitante.

Pour justifier une politique fiscale avantageuse pour les tiers lieux, il est indispensable de reconnaître préalablement leur utilité sociale. Une reconnaissance qui pourra passer par l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) pour les tiers lieux qui le souhaitent et doit permettre d'envisager, pour les tiers lieux d'utilité sociale, des exonérations de :

- Taxe d'aménagement (TA) ;
- Taxe foncière sur propriétés bâties (TF) ;
- Taxe annuelle sur les bureaux (TAB) ;
- Taxe pour la création de bureaux, locaux commerciaux et locaux de stockage en Ile-de-France (TCB-IDF).

RECOMMANDATION 17 :
Dédier des soutiens financiers au développement et à la consolidation des tiers lieux dans les territoires en difficulté

- **Orienter la Dotation d'Équipement des Territoires Ruraux (DETR) sur les projets de tiers lieux ;**

- **Flécher les fonds de revitalisation sur le soutien aux projets des tiers lieux.**

RECOMMANDATION 18 :
Encourager la création de fonds de dotation régionaux dédiés aux tiers lieux

Pour agir en proximité, mutualiser des financements publics et privés, et donc attirer les acteurs privés en offrant :

- Une compréhension du dispositif (visibilité, lisibilité)
- Une gouvernance partagée
- Une logique d'action d'abord économique
- Une logique économique

La logique de ces fonds régionaux est de se rassembler pour avoir davantage de moyens pour agir et agir en coopération. Ces fonds régionaux pourraient être portés par les régions, les entreprises et d'autres acteurs publics.

RECOMMANDATION 19 :
Encourager l'accès de certains publics aux tiers lieux via des dispositifs d'inclusion

Il est nécessaire de développer des dispositifs de financement de l'accès aux tiers lieux pour :

- Faciliter l'accès des indépendants aux tiers lieux : Les structures hébergées dans les tiers lieux y trouvent des éléments pour se développer et grandir. Les tiers lieux sont des espaces propices au développement de l'activité des indépendants, ils peuvent jouer un rôle important dans l'accompagnement des indépendants notammen pour aider les indépendants en situation précaire.

- Permettre aux personnes sans emploi d'accéder aux tiers lieux : Les tiers lieux, réunissant activités économiques, formations, services aux publics, constituent un environnement favorable pour accéder à l'emploi. De plus en plus d'activités dédiées à l'insertion socio-professionnelle se développent dans les tiers lieux, à l'image des Grandes Ecoles du Numérique.

Il est particulièrement important de soutenir et de développer l'accès aux tiers lieux dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et en milieu rural, territoires où les tiers lieux ont un rôle à jouer pour favoriser le retour à l'emploi et /ou l'insertion socio-professionnelle.

Ces dispositifs de soutien pourraient prendre la forme :

- De « chèques tiers lieux » sur le modèle des chèques APTIC ;

APTIC est un chèque culture numérique pour tous, conçu sur le modèle des titres-restaurant, qui permet de payer totalement ou partiellement les services de médiation numérique. APTIC rapproche les citoyens les plus éloignés du numérique des lieux qualifiés.

- Ou de partenariats entre les tiers lieux et des acteurs de l'emploi et/ou de l'accompagnement des entrepreneurs.

OPÉRER UN CHANGEMENT CULTUREL

RECOMMANDATION 20 :
Encourager la gouvernance partagée et les modèles partenariaux

La gouvernance des tiers lieux doit être le premier vecteur :

- De l'ancrage territorial ;
- De l'hybridation du modèle économique ;
- De la responsabilité collective.

Aussi, dans un cadre de forte hybridation public-privé dans les tiers lieux en territoires moins dense, il est nécessaire de :

- privilégier des modèles inclusifs, capables d'accueillir une dynamique à la fois entrepreneuriale et multi-partenariale ;
- ne pas écarter la question de la rémunération de l'investissement des parties prenantes du projet.

Deux modèles semblent particulièrement appropriés aux projets de tiers lieux et doivent être encouragés :

- Le modèle de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) :
Le principal avantage de la SCIC est qu'elle permet de développer une société coopérative avec les collectivités locales, pour générer des bénéfices réutilisables collectivement dans d'autres projets. Elle incarne bien la logique entrepreneuriale des tiers lieux tout en permettant une gouvernance multi-partenariale et public-privée.
La SCIC permet de mêler utilité sociale, cadre coopératif et dynamique entrepreneuriale.

- Le modèle SAS avec l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (l'agrément « ESUS ») :

Avec l'agrément ESUS en poche, une entreprise peut accéder à des dispositifs de soutiens et de financements privés, notamment issus de l'épargne salariale solidaire. Elle peut également prétendre à des dispositifs de financement de BPI France et de la Caisse des Dépôts et

Consignations, des dispositifs de soutien mis en œuvre par des collectivités locales, des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et des avantages fiscaux.

RECOMMANDATION 21 :
Former les agents publics aux tiers lieux pour faciliter la coordination et encourager l'entrepreneuriat dans la fonction publique d'État et les collectivités territoriales pour créer des vocations d'animateurs de tiers lieux

Étant donné le rôle essentiel des collectivités dans les projets de tiers lieux dans les territoires moins denses, il est nécessaire de sensibiliser les agents publics à la manière dont fonctionnent les tiers lieux et à la posture à adopter pour s'impliquer et faciliter le développement d'un projet de tiers lieu.
Les agents publics d'État et des collectivités territoriales doivent aussi être incités à s'investir en entrepreneuriat dans le développement de tiers-lieux. Ils sont souvent ceux qui connaissent le mieux les problématiques territoriales et qui sont le plus à même d'inscrire le lieu dans une démarche de service public.

RECOMMANDATION 22 :
Mettre en place un système de mentorat pour les projets de tiers lieux

Réunir, au sein d'un « réseau de mentors », un ensemble de personnes capables d'accompagner des projets de tiers lieux dans leur émergence ou dans une phase de leur développement. Ces personnes devront avoir des profils et des expériences variées : porteurs de projets de tiers lieux, experts du travailler autrement, entrepreneurs, salariés de grandes entreprises, acteurs associatifs, chercheurs, investisseurs, fonctionnaires...

RECOMMANDATION 23 :
Créer un réseau d'élus ambassadeurs sur les tiers lieux

Réunir les élus intéressés et mobilisés sur le sujet des tiers lieux dans un réseau visant à :

- Favoriser l'échange entre élus de bonnes pratiques sur les tiers lieux ;
- Défendre les besoins des tiers lieux au niveau national ;
- Promouvoir l'intérêt et communiquer sur les tiers lieux auprès des autres élus.

Ce réseau ferait partie de l'association nationale des tiers lieux.

LEVER LES FREINS AU TÉLÉTRAVAIL EN TIERS LIEU

RECOMMANDATION 24 :
Développer les incitations au télétravail

- **Inscrire le télétravail dans les accords mobilités**
- **Organiser une négociation nationale interprofessionnelle pour lever les freins culturels et organisationnels au télétravail**
- **Repenser la taxe transports avec des mécanismes d'exonération partielle au profit de primes aux salariés visant à financer le coût du télétravail**

RECOMMANDATION 25 :
Mettre en place des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des tiers lieux pour rassurer les entreprises et les administrations (label, charte...)

Il reste encore à lever les nombreux freins au télétravail en tiers lieu :

- Culturels : les entreprises méconnaissent les tiers lieux, elles sont attentives à ce que le salarié puisse rester concentré et productif en télétravail et ne portent que peu d'intérêt au développement de sa socialisation dans un lieu communautaire.
- Structurels : l'offre de tiers lieux n'est pas toujours suffisamment structurée pour satisfaire les besoins des entreprises. L'offre de services au sein de chaque lieu est différente et les entreprises ont du mal à se repérer. Le maillage en tiers lieux est encore trop lâche pour satisfaire les besoins des entreprises.
- Economiques : le télétravail en tiers lieu représente un coût supplémentaire au télétravail à domicile ou au travail en entreprise.

Des dispositifs de reconnaissance et de valorisation des tiers lieux pour rassurer les entreprises et les administrations permettraient de lever une partie de ces freins. Ils auraient pour objectifs :

- Penser le tiers lieu dans une perspective autre que le simple travail à distance : Les tiers lieux représentent également une occasion pour ouvrir l'entreprise à son environnement et s'insérer aux cœurs d'écosystèmes dynamiques et innovants. Le télétravail en tiers lieux pourrait être vu comme une occasion de favoriser l'acculturation de salariés à de nouvelles façons de travailler, aux méthodes d'innovation collaborative mises en avant dans ces lieux. Le tiers lieu

pourrait également constituer un lieu de rencontre avec de potentiels partenaires ou clients.

● Encourager les tiers lieux à développer des espaces d'accueil adaptés des télétravailleurs : les télétravailleurs n'ont pas les mêmes attentes que les travailleurs indépendants ou les utilisateurs habituels des tiers lieux.

● Valoriser et développer l'intérêt des tiers lieux pour les télétravailleurs : communication, services, animations à destination des télétravailleurs et de leurs employeurs.

● Envisager le télétravail au-delà d'une journée par semaine et ainsi faciliter la flexibilité : Donner la possibilité aux travailleurs d'alterner entre télétravail à domicile, télétravail en tiers lieu, travail au bureau…

● Encourager le télétravail des fonctionnaires dans les tiers lieux (pour l'instant inexistant pour deux raisons principales : la complexité réglementaire et les freins culturels).

● Lancer une réflexion au niveau des zones transfrontalières pour clarifier et simplifier les réglementations.

● Réduire le coût du télétravail en tiers lieu pour l'employeur (chèque télétravail, défiscalisation, taxe transport…) et ainsi inciter les entreprises à développer cette pratique.

RECOMMANDATION 26 :
Envisager un rééquilibrage de la fiscalité économique au profit du territoire d'accueil du télétravailleur

La réduction des mobilités et les évolutions concernant les lieux de travail, notamment avec un retour des travailleurs dans leur lieu de résidence via le télétravail, questionnent la fiscalité économique locale telle qu'elle est pensée aujourd'hui. Un chantier pourrait être lancé afin de réfléchir à un rééquilibrage de la fiscalité pour refléter le déport d'activité des métropoles vers les territoires moins denses.

À ce titre, un mécanisme de reversement de la CVAE au prorata de la présence d'un actif dans la commune où il télétravaille pourrait être étudié. Le temps de travail du salarié qui, en télétravaillant, reste dans les environs de son domicile contribue à créer de la richesse pour l'entreprise. Cette richesse est produite depuis un lieu «tiers» autre que le siège de l'entreprise. Or l'entreprise reverse de la CVAE à la collectivité du territoire où se situe son siège, la plupart du temps en zone urbaine, alors que nombre de salariés viennent de loin y travailler sans que leur collectivité d'accueil en bénéficie directement.

RECOMMANDATION 27 :
Développer des outils d'observation des nouvelles formes de travail (travail à distance, télétravail), de leurs impacts dans les territoires et des besoins qui en sont issus.

RECOMMANDATION 28 :
Créer une instance d'évaluation du dispositif

L'ensemble du dispositif devra être mis sous la « tutelle » de la future Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires, en lien permanent avec la Banque des Territoires. Ces deux entités seront chargées de mettre en place avec la structure nationale une instance d'évaluation d'impact du dispositif d'accélération à la création d'activités dans les territoires.

CONCLUSION :
FAIRE DES TIERS LIEUX UN PARTENAIRE DE L'ACTEUR PUBLIC DANS LES TERRITOIRES

A l'issue de ces mois à parcourir la France des tiers lieux, à découvrir région après région les initiatives et les innovations portées par les acteurs des territoires, je peux témoigner de l'incroyable richesse qui s'y est développée en quelques années. Ce sont désormais des centaines de lieux qui ont essaimé sur tout le territoire, apportant une contribution décisive à la revitalisation d'espaces bien souvent économiquement sinistrés.
Alors que retenir de ces six mois de rencontres ? D'abord que l'initiative vient désormais de la société, des habitants eux-mêmes. Agissant sur des territoires délaissés, écartés des grandes routes de la mondialisation et subissant la fracture numérique, de nombreux citoyens, seul ou plus souvent en collectif, ont su prendre l'initiative de recréer des espaces de partage, de vie et de travail. Ce sont ces tiers lieux qui ont donc souvent recréer du lien social par la transmission de savoir-faire, acculturer au numérique et parfois même, dans le cas des Fablabs, en relocaliser la production. Bref, ces lieux sont devenus l'incarnation de la « start-up nation » au cœur de nos bassins d'emplois les plus sinistrés.
Derrière ce mouvement se révèle donc une véritable révolution pour notre pays. Après des décennies de politique d'aménagement du territoire aux mains de la puissance publique, ce sont aujourd'hui les citoyens qui, devançant l'État et les collectivités locales, s'empressent d'organiser les infrastructures et l'accès au numérique dans leur territoire. Partout, d'ailleurs, nous avons pu constater combien la dynamique associative, entrepreneuriale et solidaire locale vient désormais en renfort des collectivités. Las des promesses non-abouties, les territoires sont ainsi devenus les propres moteurs de leur revitalisation. Et cette dynamique dépasse de loin l'émergence des tiers lieux pour s'imposer comme une véritable tendance de société.
Face à cela la puissance publique doit pouvoir renouveler son rôle pour accompagner au mieux ces initiatives. Il ne s'agit plus de diriger cet aménagement des territoires mais de l'accompagner pour pérenniser et sécuriser la dynamique enclenchée. Les tiers lieux ne doivent donc surtout pas être appréhendés comme des espaces à réglementer ou à déployer de manière

industrielle mais comme autant de laboratoires de redynamisation ou de dispositifs correspondants aux besoins réels des territoires et des habitants. Plutôt que d'uniformiser sur un modèle unique le déploiement des tiers lieux, il faut permettre à chaque territoire de façonner un lieu à son image et fondé sur ses savoirs-faire. Face à cela, l'État et les collectivités doivent endosser un nouveau rôle, plus proche du facilitateur, pour qu'en la matière chaque volonté puisse trouver un chemin. Il s'agit aussi pour les tiers-lieux d'arriver à rassembler autour d'eux l'ensemble de leur tissu économique, les PME bien sûr, mais aussi les grandes entreprises pour mieux les acculturer aux nouvelles formes d'emplois et les préparer ainsi aux évolutions sociétales.

C'est tout le sens des propositions faites par la mission Coworking : Territoires, Travail, Numérique . Adopter un rôle d'accompagnateur d'une filière naissante en l'aidant à se structurer puis en amorçant son financement pour y drainer les capitaux privés. Professionnaliser un secteur en s'assurant que les animateurs reçoivent la bonne formation, et arrivent à valoriser leurs compétences. Enfin et surtout, favoriser le lien entre ces tiers lieux, portés par des acteurs privés, et le secteur public. Car c'est de cette hybridation que naîtront les nouvelles formes du service public dans les territoires.

Faire le pari des tiers lieux, c'est donc miser sur une approche renouvelée de l'aménagement territorial, plus proche des besoins, plus humains, et surtout plus créateur de lien en permettant à tous de réapprendre à faire ensemble.

ANNEXES

LETTRE DE MISSION

REMERCIEMENTS

ACTEURS RENCONTRÉS

SYNTHÈSE DE LA CONSULTATION PUBLIQUE

DOSSIER CARTOGRAPHIQUE

MONOGRAPHIES

ANNEXES

LETTRE DE MISSION

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Le Secrétaire d'Etat auprès du ministre

Réf. : D18000181

Paris, le 19 JAN. 2018

Monsieur le Président, cher Patrick,

Le Président de la République a placé au cœur de ses priorités la lutte contre les fractures territoriales, dans un contexte où notre pays connaît une transition écologique, numérique et environnementale sans précédent. Les défis sont profondément différents selon les territoires, mais avec des exigences et une ambition qui sont communes à tous.

Le numérique permet de redéployer des perspectives de travail sur le territoire, à travers le télétravail mais aussi à travers des nouvelles formes d'emploi. Que ce soit les ruralités, les villes moyennes ou les métropoles, aucun espace n'échappe à cette transformation. L'industrie du futur émerge dans tous les territoires, brisant d'ailleurs la distinction qui s'était faite entre l'industrie et les services.

Les espaces de coworking se multiplient à mesure que les nouvelles formes d'emploi se développent et que la fibre se déploie. Ces lieux optimisent la qualité d'usage des bâtiments qu'ils investissent et proposent de nouveaux services aux actifs qui ont des statuts multiples et dont l'emploi peut nécessiter du nomadisme. Ces actifs expriment également un besoin croissant d'autonomie.

Mais ces lieux ne sont pas des espaces ordinaires de travail : ils élaborent également de nouveaux collectifs de travail et une communauté de partage, de nouvelles formes de travail et d'engagement s'y inventent. Ils créent de nouveaux lieux de vie, de rencontres professionnelles et/ou militantes, dans les villes. Par hybridation, de nombreux espaces de coworking deviennent alors des lieux d'innovation sociale, favorisant l'émergence et l'incubation de nouveaux services.

Monsieur Patrick LEVY-WAITZ
Président de la Fondation « Travailler autrement »
18, rue de la Ville l'Evêque
75008 PARIS

La diversité de modèles des espaces de coworking témoigne ainsi de la diversité des besoins. Les villes moyennes et la ruralité ne bénéficient pas toujours de ces transitions qu'il convient d'accompagner pour les amplifier et les diffuser. Dans cette perspective, ce sont les conditions de réussite qui doivent être identifiées pour que chacun puisse les mobiliser en faveur des territoires de France.

Aussi, nous vous demandons d'établir un diagnostic partagé avec les acteurs des territoires sur la dynamique des espaces de coworking. Vous veillerez à ce que la liste des participants ne soit pas fermée au début des travaux et qu'elle vous permette d'intégrer toutes les contributions nécessaires et pertinentes au cours de votre démarche. Vous devrez rattacher ces évolutions aux transitions engagées dans la société, et mettre en lumière les enjeux de ce phénomène pour les territoires. Votre travail devra permettre au Gouvernement d'identifier les modèles les plus adaptés aux territoires, ainsi que les modèles économiques les plus performants.

La mission veillera à se mettre en relation avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) qui a engagé un important travail de soutien à l'innovation sociale dans les territoires et s'est vu, en 2015, confié le soin d'élaborer un plan national de déploiement du télétravail, dont la version actuelle a été présentée aux parties prenantes lors d'une rencontre nationale organisée par le CGET le 21 mars 2017 et aux partenaires sociaux le 2 mai 2017.

Cette démarche fédératrice, ouverte, et concrète, devra être en capacité de proposer un diagnostic partagé, d'identifier les modèles, et les freins réglementaires et/ou législatifs, pour proposer des mesures concrètes et prêtes à l'emploi. Vous vous appuierez donc sur les modèles développés dans les territoires, élaborerez des propositions et un plan d'action.

Vous rendrez un premier rapport d'étape à la fin du mois de mars, et un rapport d'approfondissement à la fin du mois de juin. Vous travaillerez en lien étroit avec le CGET qui assurera le secrétariat de la mission, en la personne de M. Emmanuel DUPONT, responsable de la Mission Stratégie de recherche et d'innovation du CGET.

Nous vous remercions de votre engagement et vous prions de recevoir, Monsieur le Président, l'expression de notre considération distinguée.

Bien à Vous

Julien DENORMANDIE

Hôtel de Castries – 72 rue de Varenne – 75007 Paris – Tél : 33 (0)1 40 81 21 22
www.cohesion-territoires.gouv.fr

ANNEXES

REMERCIEMENTS

L'objectif de cette mission était de réaliser un diagnostic partagé sur la dynamique du coworking et des tiers lieux, d'identifier les pistes d'opportunités et de déterminer les conditions de réussite de ces nouveaux lieux d'activité sur les territoires.

Pour mener à bien cette mission, ce diagnostic partagé, nous nous sommes efforcés, tout au long des six derniers mois, d'associer le plus grand nombre d'acteurs à la réflexion.

Plus de 150 auditions ont été réalisées durant les six mois de la mission. Vous trouverez la liste ci-après, avec toutes nos excuses adressées par avance pour les imprécisions voire les oublis.

Nous tenions à remercier les élus locaux et les parlementaires, députés et sénateurs, qui ont reçu la mission et qui ont transmis leurs propositions et leurs retours d'expériences.

Une concertation digitale nationale a été lancée du 9 avril au 15 juin 2018 pour favoriser les échanges entre les internautes, généralement porteurs de projet de tiers lieux et espaces de coworking, fablabs, élus, agents des collectivités, indépendants, entreprises, startups et associations.
Cette concertation réalisée sur Assembl, une plateforme d'intelligence collective développée par bluenove, a rassemblé plus de 280 participants ayant partagé avec la communauté en ligne plus de 1000 contributions. Merci aux équipes de Bluenove pour leur travail minutieux sur la plateforme de consultation publique et leur analyse fine des contributions.

Six ateliers de travail thématiques ont permis de mobiliser plus de 100 professionnels des tiers lieux et acteurs des territoires. Nous souhaitons remercier tous les participants ainsi que les élus et professionnels des tiers lieux ayant participé à la rencontre nationale organisée au ministère de la Cohésion des territoires ayant permis d'échanger sur les pistes d'action du rapport.

Douze déplacements en région ont permis de mieux comprendre la réalité des tiers lieux et de consulter les acteurs dans les territoires. Merci à tous ceux qui ont rendu ces visites possibles, en nous introduisant et nous guidant à travers les territoires régionaux, et merci à ceux qui ont accepté de nous recevoir et de partager leur expérience.

Ce rapport est donc le résultat d'un travail collectif. Aussi, nous tenons sincèrement à remercier tous ceux qui ont bien voulu donner de leur temps pour contribuer à la mission en partageant leurs expériences, leurs analyses ou encore leurs visions.

L'installation d'un Comité de Pilotage de la mission réunissant des acteurs d'horizons divers et abordant le sujet des tiers lieux par des angles de vue différents a permis d'orienter la mission dans les meilleures conditions. Pour leurs conseils, avis et orientations mais surtout pour leurs contributions qui ont nourri les différents chapitres de ce rapport, merci à l'ensemble des membres du Comité de Pilotage :

- **Lucile Aigron** pour La coopérative Tiers Lieux
- **Clément Alteresco** pour le groupe BAP
- **Amandine Brugière** pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
- **Marie-Laure Cuvelier** pour La coopérative Tiers Lieux
- **Bertrand Dalle** pour Conseil & Recherche
- **Eva Daviaud** pour le Groupe SOS
- **Florence Dépret** pour la Fondation Travailler autrement
- **Anne Faure** pour le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET)
- **Anne-Laure Federici** pour le Réseau Territoires pour l'Economie Solidaire (RTES)
- **Cécile Galoselva** pour la foncière ETIC
- **Kévin Goldberg** pour le Groupe SOS
- **Laurent Grandguillaume** pour la Fondation Travailler Autrement
- **Jean-Baptiste Labrune** pour l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)
- **Marc Laget** pour le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET)
- **Orianne Ledroit** pour la Mission Société Numérique
- **Séverin Naudet** pour son expertise sur le coworking
- **Jean-Baptiste Roger** pour son expertise sur les tiers lieux
- **Pierre-Louis Rolle** pour la Mission Société Numérique
- **Cédric Szabo** pour l'Association des Maires Ruraux de France (AMRF)
- **Antoine Van Den Broek** pour Mutinerie Village
- **Lucie Verchère** pour la Métropole du Grand Lyon et le réseau Coworking Grand Lyon

Nous remercions tout particulièrement ceux qui ont contribué au bon déroulement de la mission, depuis le lancement jusqu'à la remise du rapport. Merci à Jean-Marc Borello et François Taddei pour leurs éclairages avisés.

Au sein de la Fondation Travailler autrement, un grand merci à Marie Dalle-Molle qui a veillé à la visibilité de la mission, à la bonne consultation des acteurs et à l'organisation des déplacements, et à Valérie Lo Giudice qui a programmé les rendez-vous et les réunions.

Merci à Pascale Levet, Présidente du Comité Scientifique de la FondationTravailler autrement, ainsi qu'à Cindy Felio et Jean-Yves Ottmann, chercheurs au Laboratoire Missioneo pour leur travail ethnographique et de synthèse.

Merci à Laure Dumont pour son travail d'analyse documentaire et à Raphaël Haddad pour son sens aigu des mots et de la formule.

Merci à Olivier Araud et à son équipe, Patrick Lesueur et Nathalie Marotte, à qui nous devons l'illustration et le graphisme du rapport.

Merci à Benoit de Lapasse, Mathieu Garnier, Floriane Picard et Mélodie Martin, des services d'observation et de cartographie du CGET qui ont permis la réalisation des cartes du rapport et à Gérald Gauguier, Léa Rumeaux et Hugo Vanmalle du service communication du CGET pour leur soutien opérationnel.

Merci au cabinet du ministère de la Cohésion des territoires pour son aide tout au long de la mission, et en particulier à Marc Chappuis, Antoine Hardy et Victor Schmidt pour leur écoute et leur soutien, ainsi qu'à Serge Morvan, Commissaire général à l'Égalité des Territoires.

Merci aux équipes du cabinet du Président de la République, et plus particulièrement à Anne-Claire Mialot, Fabrice Aubert et Pierre-André Imbert, et à celle du Premier ministre, notamment à Mélanie Villiers, François-Antoine Mariani et Franck Morel pour leurs conseils.

Merci également aux équipes des ministères de la Transition Ecologique et Solidaire, de la Culture, du Travail, de l'Education Nationale, de l'Action et des Comptes publics et du secrétariat d'État chargé du Numérique, et singulièrement à Aymeril Hoang et Yolaine Proult.

Enfin, l'ensemble de la Mission Coworking tient à remercier les professionnels des ressources humaines qui ont participé à la matinée d'échanges organisée dans le cadre de la mission.

ANNEXES

PERSONNES RENCONTRÉES

Prénoms	Noms	Fonctions	Structures
Lucile	**AIGRON**	Co-gérante	La coopérative Tiers Lieux
Jean-Benoît	**ALBERTINI**	Commissaire général (2017-2018)	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Clémence	**ALEXANDRE**	Chargée de missions usages et développement du numérique	Communauté de communes du Grand-Autunois Morvan
Elodie	**ALLOT**	Directrice Générale Adjointe en charge du pôle Stratégies et Coopérations Territoriales	Seine Normandie Agglomération (SNA)
Clément	**ALTERESCO**	CEO	Bureaux à Partager
Fabrice	**AMIC**	Directeur des acquisitions et de la gestion d'actifs du Fonds de co-investissement	Agence Nationale pour la rénovation Urbaine (ANRU)
Sandrine	**ANDRE**	Directrice de projet transformation digitale	Eurométropole de Strasbourg
Kevin	**ANDRE**	Président-fondateur	KAWAA
Patricia	**ANDRIOT**	Vice-présidente Conseillère communautaire	Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES) Communauté de Communes d'Auberive Vingeanne et Montsaugeonnais
Raphaël	**APPERT**	Président Premier vice-président	Crédit Agricole Assurances Fédération nationale du Crédit agricole
Philippe	**ARCHIAS**	Directeur Innovation, Etudes, Recherche	Chronos
Emmanuel	**ASSIE**	Président-fondateur Représentant Havrais	Webaxys Normandy French Tech
Alain	**ASSOULINE**	Président-fondateur	Webforce3
Guillaume	**ATTAL**	Co-fondateur	Villette Makerz
Mégane	**AUSSEDAT**	Déléguée auprès de Monsieur Guillaume Delbar	Région Haut-de-France
Mathilde	**AUSSEDAT**	Partenariats et Accompagnement des Entreprises	TCRM-BLIDA
Karine	**BABULE**	Chef de projet	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Brigitte	BACCAÏNI	Sous-directrice «Observation et analyses statistiques»	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Jean-Paul	BAILLY	Premier adjoint au maire	Ville de Savigny-lès-Beaunes
Pascal	BARATOUX	Co-fondateur et président	Connecting Bourbon
Laure	BARBAZA	Fondatrice	Fabic
Nicolas	BARD	Co-fondateur	Make ICI
Frédéric	BARDOLLE	CTO de la Mission Société Numérique	Agence du numérique
Antoine	BARY	Directeur associé responsable grands comptes corporate services	BNP Paribas Real Estate
Jean	BASSERES	Directeur général	Pôle Emploi
Yan	BASTA	Créateur numérique	Comètes-Innovation
Bernard	BAUMELOUP	Directeur du cabinet du président	Communauté agglomération du Grand Avignon
Anne-Paule	BEÏS	Coordonnatrice	Comètes-Innovation
Meriem	BELAZOUZ	Présidente et fondatrice	Salon du coworking
Sophie	BELLET	Fondatrice et gérante	Be-Square
Julien	BELLO	Directeur des opérations	Le French Impact
Aurore	BERGE	Députée de la 10e circonscription des Yvelines	Assemblée Nationale
Nelly	BERNARD	Chargée de mission emploi économie	Communauté de Communes Pilat Rhodanien
Corinne	BERTONE	Directrice du Fonds de co-investissements immobilier	Agence Nationale pour la rénovation Urbaine (ANRU)
Xavier	BERTRAND	Président	Région Hauts-de-France
Nicolas	BEUVADEN	Directeur Général	ATROIS
Hugo	BEVORT	Directeur des stratégies territoriales	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Jérémie	BIGO	Président	MyChauffage.com
Alexandre	BIGOT-VERDIER	Responsable des partenariats	Agence du Numérique
Quentin	BILLEY	Co-fondateur	Ateliers Draft
Simon	BITAUDEAU	Responsable Mécénat et Investissements citoyens	Les Entreprises pour la Cité
Gilbert	BLAISE	Président	Association des Directeurs de l'Environnement de Travail (ARSEG)
Maureen	BLANCHARD	Space Manager	Ecoworking
Augustin	BOEUF	Conseiller Municipal Délégué Chargé de l'attractivité commerciale	Ville du Havre

ANNEXES

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Hervé	BOLARD	Directeur du développement économique des territoires	Auxilia conseil
Valentine	BONNARD	Animatrice Coopérative Jeunesse de Services	COOP'ALPHA
Jean-Marc	BORELLO	Président du directoire	Groupe SOS
Youcef	BOUCHAALA	Directeur	Avenir 84
Sylvain	BOUCHARD	Co-fondateur	Scop La Péniche
Malek	BOUHAOUALA	Président	Alliance Université-Entreprise de Grenoble (AUEG)
Christophe	BOUILLON	Président	Association des petites villes de France (APVF)
Karim	BOUMELIT	Président de la commission innovation	CCI Seine Estuaire
Alice	BOUVIER D'YVOIRE	Responsable de coopérative	Casaco
Aurélien	BRIETZ	Directeur Numérique et Innovation	CAPSO
Catherine	BRISSE	Cheffe de cabinet	Ville de Metz
Pierre	BROUARD	Chef de projet «Gare numérique» et «camion numérique»	Communauté d'agglomération Ventoux Comtat Venaissin (CoVe)
Baptiste	BROUGHTON	Co-fondateur	Néo-nomade
Magalie	BRU	Events & Office Manager	Work & Share Coworking
Amandine	BRUGIERE	Responsable du département Etudes Capitalisation Prospective	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
Méka	BRUNEL	Directeur général	Gecina
Stéphanie	BRUNON	Manager	Cowork 4puissance3
Christophe	BURCKART	Directeur général	Regus France
Franck	BURDEYRON	Directeur associé	Ocalia
Carole	BUREAU BONNARD	Députée de la 6ème circonscription de l'Oise	Assemblée Nationale
Alain	CABROL	Vice-Président	Fablab des Vignes
Juliette	CADIC	Responsable Ecole des Tiers Lieux	SINNY & OOKO
Blandine	CAIN	Fondatrice	Le 50 coworking
Stéphane	CALMES	Directeur Projet Campus / Université de l'Habitat	Adeo Services
Rémi	CAPOULADE	Associé	Salon du coworking
Bernard	CARAYON	Président du Conseil d'administration	Gecina

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
James	CARLSON	Co-Fondateur	Bucketworks
Marine	CARRAT	Directrice innovation	Action Logement
Thomas	CAZENAVE	Délégué interministériel à la transformation publique	Direction interministérielle à l a transformation publique (DITP)
Antonella	CELLOT-DESNEUX	Déléguée Générale	Les Entreprises pour la Cité
Gaëtan	CERVEAU	Délégué régional Seine-Maritime - Eure	Les Scop
Jean-François	CESARINI	Député de la 1ère circonscription de Vaucluse	Assemblée Nationale
Olivier	CHAMBON	Co-Fondateur et Fabmanager	Le Rural Lab
Reynald	CHAPUIS	Directeur des ressources humaines en charge de la transformation digitale	Crédit Mutuel
Laurent	CHARRUET	Responsable de Projet Coworking	Groupe La Poste
Daphné	CHARVERIAT	Fondatrice	Smack
Delphine	CHENUET	Co-fondatrice	WoMa
Carine	CHEVRIER	Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
Paul	CIRAVEGNA	Fabmanager	La Bricothèque
Paul	CITRON	Directeur du développement	Plateau Urbain
Raphaël	CLAIRIN	Président	Industrie du Havre
Lionel	CLARIGNY	Conseiller municipal délégué à la vie économique et au plan numérique	Ville de Meyzieu
Hélène	CLEDAT VAGNE	Directrice générale	SEMNA
Gérard	COGNET	Professeur émérite Grenoble INP - Génie Industriel	Alliance Université-Entreprise de Grenoble (AUEG)
Valérie	COHEN	Directrice des services généraux	Groupe Renault
Jessica	COHEN-BOULAKIA	Co-Fondatrice	Be-Franchise Lab
Jean-Bernard	CONSTANT	Responsable Numérique	Brenne Box
Anne	COSTE DE CHAMPERON	Directrice générale adjointe	Communauté d'agglomération du Havre
Marie-Pierre	COULAUD	Porteuse de projet	Le Silo
Laurent	COUROUBLE	Co-porteur	Co-porteurs
Dorothée	COURTEUGE	Fondatrice	Lydd Consulting
Bruno	COURTINE	Associé fondateur	Vaughan Avocats
Jennifer	COURTOIS-PERISSE	Maire Membre du comité exécutif	Ville de Rieumes La République en Marche

ANNEXES

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Olivier	CREPIN	Conseiller économie et mobilités	Assemblée des communautés de France (AdCF)
Donatien	CROUZILLARD	Associé gérant	Ollie Ship
Marie-Laure	CUVELLIER	Co-gérante	La coopérative Tiers Lieux
Pascale	D'ARTOIS	Directrice générale	AFPA
Bertrand	DALLE	Directeur général	Conseil & Recherche
Fabrice	DALONGEVILLE	Maire	Ville d'Augé-Saint-Vincent
Marie	DARGAISSE	Secrétaire général	Palo Altours
Eva	DAVIAUD	Responsable développement et incubation	Groupe SOS
Michel	DAVID	Directeur	Cinquième pôle
Jérémie	DAVID	Explorateur	La Cordée
Marie-Jeanne	DE BARROS	Directrice	La Fabrique
Stéphanie	DE BAZELAIRE	Directrice générale	S2F
Amaury	DE BUCHET	Co-fondateur	Collectif des tiers lieux Ile de France
Guy	DE CHERGÉ	Directeur de cabinet	Ville de Vernon
Yolaine	DE COURSON	Députée de la 4ème circonscription de Côte d'Or	Assemblée Nationale
Bertil	DE FOS	Co-Fondateur	Lab OuiShare - Chronos
Xavier	DE MAZENOD	Fondateur	ZeVillage
Julien	DE MICHELE	Chef de projet éco-innovation	La Provence créative
Louis-jean	DE NICOLAY	Sénateur	Sénat
Camille	DE SAINT-JEAN	Fabmanager	Villette Makerz
Hugues	DE VAULX	Co-fondateur et associé	Coop alternatives
Dominique	DEBURGE	Vice-Président en charge du développement économique, de l'emploi, de l'innovation et de l'enseignement supérieur	Valenciennes Métropole
François	DECOSTER	Maire Président	Ville de Saint Omer Capso
Marion	DEFFEZ	Chargée de mission	ARACT Nouvelle Aquitaine
Michel-Francois	DELANNOY	Directeur du programme CDC « Coeur de Ville »	Groupe Caisse des Dépôts et Consignation
Fiona	DELANNOY	Responsable Marketing & Communication	MOFFI
Alain	DELATOUR	Ambassadeur	Relais d'Entreprises
Guillaume	DELBAR	Maire de Roubaix, Vice-Président	Région Hauts-de-France

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Marie	DELFORGE	Directrice	Nomade Lyon
Jean-Louis	DELMOTTE	Chargé de mission Développement de l'économie numérique	Valenciennes Métropole
Aurélien	DENAES	Co-gérant	Casaco
Nicolas	DENIS	Directeur Général	Crédit Agricole Normandie Seine
Cédric	DENOYEL	Chef de projet	Totem numérique de Lyon
Florence	DEPRET	Déléguée générale	Fondation Travailler Autrement
Jean-Philippe	DEROUT	Chargé de développement @InsIDE	Ecole de management du Havre
Mickael	DESMOULINS	Creative Labs Network Leader and Strategist	Groupe Renault
Bastien	DEVAUX	Co-fondateur et président	L'Etable Cowork
Dominique	DHUMEAUX	Maire Président	Fercé sur Sarthe Association des maires ruraux de la Sarthe
Laurent	DIDAT	Directeur des Grands Comptes	Regus France
Karine	DOGNIN-SAUZE	Vice-présidente	Grand Lyon Métropole
Sylvia	DOMINIAK	Responsable pépinière	Nouvelle Forge
Gwénaelle	DRALOU- TANGUY	Chargée de mission tiers-lieux et Très Haut Débit au Conseil	Région Île-de-France
Frédéric	DUCHÉ	Maire Président	Ville des Andelys Seine Normandie Agglomération (SNA)
Pauline	DUCLOS	Responsable du Python	Plateau Urbain
Guilhem	DUFAURE DE LAJARTE	CEO	D2I
François	DUNOYER		Interfaces
David	DUPREZ	Directeur	La Maison d'Alfred
Rodolphe	DURAND	Fondateur	La Filature
Yoann	DURIAUX	Co-Fondateur	TiliOS et MOVILAB
Gaël	DUVAL	Président Fondateur	JECHANGE.FR
Emmanuel	DUVETTE	Co-Fondateur	Mutualab
Gérard	ELBAZ	Directeur	Médias-Cité
Myriam	EL-KHOMRY	Conseillère de Paris, élue du 18 ème	Ville de Paris
Vana	ELLIS	Fondatrice	B-libre coworking
Sophie	ERRANTE	Députée de la 10ème circonscription de la Loire-Atlantique	Assemblée Nationale

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Franck	ESCOUBES	Co-président et co-fondateur	Bluenove
Gérard	EUDE	Vice-président chargé du développement économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche	Communauté d'Agglomération Paris - Vallée de la Marne
Hervé	EUZEN	Directeur général adjoint	OPAL
Géraldine	FARAGE	Directrice	Shadok
Ingrid	FASSHAUER	Maître de Conférences	Université Paris-Est Marne-la-Vallée Laboratoire DICEN
Anne	FAURE	Chargée de mission Égalité numérique des territoires	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Marie	FAUVARQUE	Présidente	La Machinerie
Anne-Laure	FEDERICI	Déléguée générale	Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES)
Cindy	FELIO	Chercheure	Laboratoire Missioneo
Ludwig	FERREN	Responsable coworking et Happiness officer	L'Etable Cowork
Jean-Michel	FEUILLET	Maire-adjoint	Ville de Saint-Dizier
Hélène	FLODROPS	Chief Chaos Officer	Mutualab
Xavier	FONTANET	Editorialiste Professeur affilié	HEC
Agnès	GAIGNEUX	Gérante	Les Imaginations Fertiles
Cécile	GALLIEN	Maire Membre du comité exécutif	Ville de Vorey La République en Marche
Cécile	GALOSELVA	Fondatrice et dirigeante	ETIC - Foncièrement Responsable
Laure-Reine	GAPP	Déléguée générale	Association des directeurs Immobiliers (ADI)
Hélène	GARNER	Directrice du département Travail	France Stratégie
Jean-Baptiste	GASTINNE	1er adjoint au Maire Vice-Président en charge Région des transports et des ports	Ville du Havre Normandie
Gilles	GATEAU	Directeur Général Ressources Humaines	Groupe Air France
Aurélien	GAUCHERAND	Directeur de projets	AFPA
Gabrielle	GAUTHEY	Directrice des investissements et du développement local	Groupe Caisse des Dépôts et Consignation
Fabian	GAZEL	Fondateur	La Chiffonne Rit
Thomas	GERMAIN	Membre du conseil collégial	La MYNE

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Philippe	**GESLAN**	Maire Président	Ville de Méricourt Association des maires ruraux des Yvelines
Matei	**GHEORGHIU**	Coordinateur	Réseau Français des Fablabs
Juliette	**GIRAUD**	Chargée de développement	Sew&Laine
Marie	**GIRBAU-GRIMOIN**	Consultante associée	Innovation en Développement Economique et en Entrepreneuriat
Séverine	**GIRET**	Chef de projet	Pop Place Mutualab
Ghislaine	**GIVON**	Directrice générale	Now Coworking
Pascal	**GIVON**	Co-Fondateur	Now Coworking
Kévin	**GOLDBERG**	Directeur Général Comptoir de l'innovation	Groupe SOS
Claire	**GOUSSET - EXCELLIOZ**	Présidente	EXCELLIOZ SAS - gérante de Be Co-working
Laurent	**GRANDGUILLAUME**	Vice-Président	Fondation Travailler Autrement
Ruben	**GRAVE**	Co-fondateur	Be-Franchise-Lab
Nicolas	**GRIVEL**	Directeur général	Agence Nationale pour la rénovation Urbaine (ANRU)
Stanislas	**GUERINI**	Député de la 3eme circonscription de Paris	Assemblée Nationale
Thibaut	**GUILLUY**	Directeur général	ARES
Fatma	**GUNERI**	Recherche sur les tiers-lieux	HÉMiSF4iRE Design School
Saïd	**HAMMOUCHE**	Président	MOZAIK RH
Damien	**HARTMANN**	Président	Fédération Open Space Makers
Mathieu	**HAZOUARD**	Conseiller Régional délégué, en charge de l'Economie Numérique et du Très Haut Débit	Région Nouvelle Aquitaine
Catherine	**HENRY**	Responsable communication et animatrice innovation	SNCF
Benoit	**HERRMANN**	Fondateur	Work & Wall
Hervé	**HERRY**	Co-fondateur	La Manufacture des Capucins
Mickaël	**HIRAUX**	Maire	Ville de Fourmies
Aurore	**HUITOREL-VETRO**	Fondatrice	La Bricothèque
Bruno	**HUMBERT**	Co-fondateur et Président	La Ruche
Christophe	**ITIER**	Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale	Haut-commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale auprès du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire

ANNEXES

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Jérôme	JACQ	Directeur délégué	Logeo Seine Estuaire
Roger	JACQMIN	Président	Association La Gare numérique
Marie	JACQUIN-PAVARD	Cheffe de projet Mission des temps	Eurométropole de Strasbourg
Annick	JEHANNE	Président	Le Plateau fertile
Isabelle	JULLIAN AVEROUS	Responsable projet Agence de demain	Pôle Emploi
Patricia	JUTHIAUD	Co-Fondatrice	Cœur de Bastide
Myriam	KEITA-BRUNET	Dirigeante	Training Angel
Adrien	KEMPF	Membre de l'équipe d'animation	Alternatiba
Hasni	KHABEB	Co-fondateur	Eure DIGITAL Gérant de Be Co-working
Lawrence	KNIGHT	Co-Fondateur	Kwerk
François	KORMANN	Chargé d'étude gouvernance et réciprocité	La MYNE
Philippe	KUNTER	Directeur du Développement durable et de la RSE	BPI France
Lisa	LABARRIERE	Chargée de mission	ANPP
Adèle	LABORDERIE	Service civique	Association des Maires Ruraux de l'Essonne
Jean-Baptiste	LABRUNE	Chargé de projet Innovation	Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat (APIE)
David	LACOMBLED	Président	La Station
Géraldine	LACROIX	Directrice du département économie et cohésion sociale au sein de la direction des investissements et du développement local	Groupe Caisse des Dépôts et Consignation
Marc	LAGET	Responsable Aménagement Numérique des territoires	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Lionel	LAGUNA	Animateur réseau – formateur	Comètes-Innovation
Dominique	LANFRANCHI	Directeur associé	Smart Biz
Margaux	LATOUR	Coordinatrice à la gestion de sites	Plateau Urbain
Edouard	LAUBIES	Co-Fondateur	Now Coworking
Coline	LAUGRAUD	Responsable Ile de France	ETIC - Foncièrement Responsable
Jean-Pierre	LAURENT	Président du conseil d'administration	Covivo
Brigitte	LAURENT	Directrice de cabinet du directeur général	Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
Christophe	LAVIALLE	Adjoint au maire, délégué aux finances, à l'emploi et au développement économique	Ville de Saint-Jean-de-Braye

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Alain	**LE BERRE**	Directeur de projets	Logeo Seine Estuaire
Bernard	**LE MASSON**	Managing Director	Accenture
Julien	**LECAILLE**	Conseiller municipal	Ville d'Hellemmes
Orianne	**LEDROIT**	Directrice de la Mission Société Numérique	Agence du numérique
Jean-Philippe	**LEGAL**	Adjoint au maire délégué aux quartiers, à la voirie, aux relations avec le monde industriel, à l'innovation entrepreneuriale et aux technologies de l'information	Ville de Libourne
Denis	**LEGAT**	Co-fondateur	Ground Control
Alexandre	**LEMALE**	Chargé de développement	TipTop&Co Gowork&Co
Boris	**LEMBICZ**	Directeur associé	LetterIn
Etienne	**LEMOINE**	Co-fondateur	La Manufacture des Capucins
Luc	**LEMONNIER**	Maire Président	Ville du Havre Communauté de l'agglomération havraise
Benoit	**LEMOZIT**	Chef du pôle Service au Public	Commissariat général à Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)des Territoires
Léonard	**LENGLEMETZ**	Coworking project manager	Le Moulin Digital
Marion	**LENNE**	Députée de la 5ème circonscription de la Haute-Savoie	Assemblée Nationale
Jacques	**LEONARD**	Responsable Programme télétravail et flex office	BNP Paribas
Antonin	**LEONARD**	Co-Fondateur	OuiShare
Pascale	**LEVET**	Présidente du comité scientifique	Fondation Travailler autrement
Guillaume	**LIBERSAT**	Co-fondateur	La Coroutine et le Singe Savant
Eric	**LOMBARD**	Directeur général	Groupe Caisse des Dépôts et Consignation
Nicolas	**LOUBET**	Co-fondateur	Cellabz
Denis	**LOURDELET**	Maire	Ville de Carignan
Guillemette	**LOYEZ**	Développement et Accompagnement	La Cordée
Yvan	**LUBRANESKI**	Maire Président	Ville des Molières Association des Maires Ruraux de l'Essonne
Marie-France	**LUCCHINI**	Directrice de la culture et de la communication chez Toit et Joie	Groupe Poste Habitat
Stéphanie	**LUCIEN-BRUN**	Formatrice - Conseil	La Fabrique à liens

ANNEXES

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Karine	MACHAT	Coordinatrice / facilitatrice	Le 400
Christian	MAHIEU	Chercheur CNRS Animateur réseau des tiers lieux en Hauts-de-France	Réseau des tiers lieux en Hauts-de-France
Sylvain	MAILLARD	Député de la 1ère circonscription Paris	Assemblée Nationale
Marion	MAJOU	Fondatrice et gérante	Entrelac
Christian	MANTEI	Directeur général	Atout France
Raphaelle	MAPPUS	Directrice de Projet	TechShop
Bertrand	MARQUET	Président et cofondateur	Les Garages XYZ
Sandra	MARSAUD	Députée de la 2ème circonscription de Charente	Assemblée Nationale
Bruno	MARTIN	Membre fondateur	La Poudrière à Nancy
Sandro	MARTIN	Responsable du pôle idées et international	La République en Marche
Guillaume	MARTIN	Chef de projets innovation social et numérique	Métropole Européenne de Lille
Antoine	MARTIN	Consultant Etudes et Ingénierie de Projets	SNCF Gares & Connexions
Eric	MARTIN	Président	Start-Way
Bertrand	MARTINOT	Directeur général adjoint des services, développement économique, de l'emploi et de la formation	Région Île-de-France
Loïc	MARZAT	Fondateur et dirigeant	ARTIST LIVE
Bruno	MARZLOFF	Directeur	Chronos
Philippe	MATHERON	Responsable du pôle des systèmes territoriaux	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Stéphane	MAZARS	Député de la 1ère circonscription de l'Aveyron	Assemblée Nationale
Ludovic	MENDES	Député de la 2ème circonscription de la Moselle	Assemblée Nationale
Pascal	MENUT	Co-fondateur	Escale Numérique
Pauline	METTON	Directrice administrative	La Fruitière numérique
Eugénie	MICHARDIERE	Développement numérique	Région Nouvelle-Aquitaine
Marc	MIGRAINE	Adjoint au Maire du Havre chargé des Nouvelles Technologies et de la Modernisation des Services au Public	Ville du Havre
Pascal	MINGUET	Chargé de mission - Transformation numérique et usages	Région Bourgogne-Franche-Comté
Béatrice	MOAL	Co-fondatrice	ARP-Astrance

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Philippe	MOINE	Manager de centre-ville	Ville de Tassin La Demi-Lune
Patrick	MOLINOZ	Maire Vice-président en charge de développement numérique du territoire, de la jeunesse, de la vie associative, de la laïcité, de la lutte contre les discriminations et de l'égalité femmes-hommes.	Ville de Venarey-Les-Laumes Région Bourgogne-Franche-Comté
Armelle	MONNIER	Directrice commerces et locaux professionnels	Immobilière 3F
Pierre	MONZANI	Directeur général	Assemblée des communautés de France (AdCF)
Jean-Michel	MORER	Maire	Ville de Trilport
Hervé	MORIN	Président	Région Normandie
Serge	MORVAN	Commissaire général	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Brigitte	MORVANT	Maire	Ville de Mareil-Marly
Catherine	MOSSER	Chargée de développement	Alsace Digitale
Véronique	MOUROT	Responsable de la Coordination des affaires générales	Assemblée des communautés de France (AdCF)
Mathieu	MUSELET	Délégué numérique	La Grange numérique
René	NANTUA	Président	Choisir Savoie
Séverin	NAUDET	CDO	Tilder
Sophie	NICKLAUS	Responsable	Lab'Oïkos
Nicole	NOTAT	Présidente	Vigeo Eiris
Alexandra	OGUS	Responsable pédagogique	Institut Supérieur de gestion
Katia	OHANDZA	Créatrice	Eurêka Coworking
Christian	OLLIVRY	Président	Actipole 21
Grégory	ORTIZ	Directeur du développement	Start-Way
Jean-Yves	OTTMANN	Chercheur	Laboratoire Missioneo
Menahd	OUCHENIR	Conseiller municipal délégué à la Communication et à la Ville Numérique	Ville de Rosny-sous-Bois
Akim	OURAL	Conseiller métropolitain délégué schéma d'aménagement numérique et nouvelles technologies	Métropole Européenne de Lille
François	OUZILLEAU	Maire	Vernon
Didier	PARDONNET	Directeur du cabinet du Maire	Ville de Metz
Matthieu	PASQUIO	Directeur adjoint	L'ALLIANCE 7
Jean-Claude	PAUGAM	Co-fondateur	ART DESK
Jean-Benoit	PERELLO	Directeur général	Groupe Evolution (Darwin)

ANNEXES

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Sébastien	PERSONNE	Co-gérant	Etoele
Jacques	PEYNOT	Directeur des Gares d'Ile-de-France	SNCF Gares & Connexions
Ronan	PICHON	Vice-président chargé du numérique, de l'économie sociale et solidaire, du développement durable	Brest Métropole
Gilles	PIERRE	Directeur général des services	Communauté de l'agglomération havraise
Sandrine	PIGNARD	Chargée de développement	Le Moulin Héliose
Sébastien	PLIHON	Consultant innovation sociale et numérique, chef de projet Pop Lab	PoP.eu
Bénédicte	PONCET	Créatrice et animatrice	Mix coworking
Philippe	PORTELLI	Chef du service enseignement supérieur recherche et innovation	Eurométropole de Strasbourg
Nicolas	PORTIER	Délégué général	Assemblée des communautés de France (AdCF)
Jean	POULY	Vice-président	Melchior Coworking
Sandra	PRIETO	Coordinatrice	Graine de Coop
Antonin	QUILLEVERE	Chargé de mission maisons de services au public et politiques culturelles territorialisées	Commissariat général à l'Egalité des Territoires (CGET)
Sandrine	RABILLOUD	Créatrice	Chlorofeel
Pascal	RASSAT	Gérant	CITICA
Charlotte	RAUTUREAU	Chargée de projets	PiNG
Joël	RAYMOND	Maire	Ville de Lourmarin
Dominique	RESTINO	Président	Moovjee
Marie	REYNAUD	Responsable Sud-Est	ETIC - Foncièrement Responsable
Olivier	RICHEBRACQUE	Vice-Président	Alliance Université-Entreprise de Grenoble (AUEG)
Loïc	RICHER	Associé	ZeVillage
Roland	RIES	Maire	Ville de Strasbourg
Claire	RIONDEL	Associée	Bureaux à Partager
Chloé	RIVOLET	Chargée de communication et animation réseau à	La coopérative Tiers Lieux
André	ROBERT	Délégué Général	Association des petites villes de France (APVF)
Jacques	ROCHE	Secrétaire adjoint	Fablab des Vignes
Léo	ROESCH	Pôle idée	La République en Marche
Jean-Baptiste	ROGER	Directeur général	Apollinaris
Pierre-Louis	ROLLE	Chargé de mission	Agence du Numérique

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Patrick	ROPERT	CEO	SNCF Gares & Connexions
Etienne	ROUGEAUX	Vice-président en charge de l'économie et du tourisme	Communauté de Communes du Val d'Amour
Philippe	ROUILLER	Chef du Service Numérique	Région Bourgogne-Franche-Comté
Samuel	ROUMEAU	Directeur du projet Sharitories	Ouishare
Marie-Laure	RUE	Délégué Environnement	Ville de Charly
Marc	SAHRAOUI	Co-Fondateur	Cœur de Bastide
Carine	SALOFF-COSTE	Directrice du développement économique	Ville de Paris
Pierre	SANTOS	Fondateur	Bastide Numérique
Louis	SAPHORES	Conseiller du président en charge des questions économiques	Région Hauts-de-France
Nicolas	SARAZIN	Directeur et créateur	Hune Coworking
Simon	SARAZIN	Co-fondateur	La Coroutine
Estelle	SAUVAT	Haut-Commissaire à la Transformation des Compétences Transformation	Haut-Commissariat à la des Compétences
Michael	SCHWARTZ	Co-Fondateur	La Cordée
Nicolas	SEBAG	Co-Fondateur	Cool and Worker
Chloé	SECHER	Chargée de mission	Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES)
Bruno-Louis	SEGUIN	Chef de projet Transition Numérique	Région Bourgogne-Franche-Comté
Pascale	SEQUIER	Responsable de service partenariat et relations extérieures	Pôle Emploi
Anthony	SIMON	Directeur général	SASP Services
Michel	SIRONNEAU	Directeur de cabinet du maire	Ville du Havre
Martine	SONDERVORST	directrice	Stop and Work Fontainebleau
Brigitte	STROH	Consultante	BSG Consultant
Pierre-André	SVETCHINE	Tech Entrepreneur	Cowork.io
Cédric	SZABO	Directeur	Association des Maires Ruraux de France (AMRF)
Aurélien	TACHE	Député de la 10ème circonscription du Val d'Oise	Assemblée Nationale
François	TADDEI	Directeur	Centre de Recherche Interdisciplinaire
Régis	TALIDEC	Co-fondateur	TipTop&Co Gowork&Co
Lydie	TAMARELLE	Chef de projet Open Innovation & Transition Energétique	Alternatiba

ANNEXES

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Yoko	TANIGUCHI	Chargé de projet Cluster d'innovation responsable	Le Cinquième Pôle
Nathalie	TARTINVILLE	Accueil et animation	Comètes-Innovation
Sébastien	TASSERIE	Adjoint au maire, chargé du sport, de la jeunesse, de la vie étudiante et du nautisme	Ville du Havre
Margot	TECHEC	Chargée de mission développement économique	Communauté agglomération Grand Avignon
Rieul	TECHER	Co-producteur	La MYNE
Patrick	THAUNAY	Président	Autantyk
Rémi	TOISIER	Chef de projet Économie Numérique et Développement des usages	GIP RECIA – Région Centre InterActive
Stéphanie	TORRILHON	Animatrice et gérante	Melchior Coworking
Mauna	TRAIKIA	Conseillère communautaire	Communauté d'Agglomération Plaine Commune
Julie	TRIVIER	Adjointe au Maire en charge de l'action et du développement économiques	Ville de Bray-sur-Seine
Stéphane	TUAL	Directeur de l'environnement de travail et de l'immobilier	BNP Paribas Real Estate
Dominique	VALENTIN	Fondateur	Relais d'Entreprises
Antoine	VAN DEN BROEK	Co-Fondateur	Mutinerie
Stéphane	VATINEL	Directeur général	SINNY & OOKO
Pascal	VAZARD	Co-fondateur	La Manufacture des Capucins
Cathy	VEIL	Présidente	Brie'Nov Living Lab Rural
Lucie	VERCHERE	Chargée de mission temps et services innovants	Grand Lyon Métropole
Henri	VERDIER	Directeur interministériel du numérique numérique	Direction interministérielle du et du système d'information et de communication (DINSIC)
Cédric	VERPEAUX	Responsable des programmes d'investissement innovants et territoriaux	Groupe Caisse des Dépôts et Consignation
Angélique	VIALA	Chef de projet Développement territorial	Hautes Terres Communauté COcotte numérique
Adrien	VIAUD	Directeur commercialisation	Plateau Urbain
Stéphane	VOGELSINGER	Co-Fondateur et animateur	La Cabane Coworking
Olivier	VOLLAIRE	Co-Fondateur et directeur général	L'Etable Cowork
Nathalie	WIEDERKEHR	Fondatrice	Cowork En Ré
Olivier	WIGNIOLLE	Directeur Général	ICADE

PRÉNOMS	NOMS	FONCTIONS	STRUCTURES
Jérôme	**WITRANT**	Directeur de projet développement des tiers-lieux / coworking Ile-de-France	SNCF
Anne-Cécile	**WORMS**	Directrice	Makery
Isabelle	**ZELLER**	Directrice de la mission du développement des usages numériques	Région Hauts-de-France

ANNEXES

MISSION COWORKING - LE BILAN DE LA CONCERTATION DIGITALE NATIONALE

« Je suis très honoré de la mission qui m'a été confiée sur les espaces de coworking, véritables lieux d'hybridation et de rencontres. Je suis heureux de pouvoir contribuer à cette réflexion qui touche aux nouvelles formes d'emploi, au cœur des travaux de la Fondation Travailler autrement. En lien avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), je souhaite une consultation ouverte et riche de la diversité de tous les acteurs qui y participeront, particuli èrement dans les territoires, pour apporter des réponses globales, coordonnées et immédiatement applicables afin de répondre de façon très pratique à la demande des Français » (Patrick Levy-Waitz).

Patrick Levy-Waitz, Président de la Fondation Travailler autrement a été missionné le 5 février 2018 par le ministère de la Cohésion et des Territoires en collaboration avec la Fondation Travailler autrement et le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires pour porter la Mission Coworking : Territoires, Travail, Numérique.

L'objectif de cette mission a été d'établir un état des lieux pour avoir une meilleure compréhension à l'échelle nationale de cette nouvelle économie portée par les tiers lieux et espaces de coworking, et ainsi proposer des mesures concrètes et un plan d'actions favorisant leur dynamique, particulièrement dans les milieux ruraux et les villes moyennes.

Pour mener à bien cette mission, plusieurs moyens ont été mis en œuvre tels que des auditions et rencontres locales, des ateliers thématiques avec les ambassadeurs de la mission. Enfin, une concertation digitale nationale a été lancée du 9 avril au 22 juin 2018 (10 semaines) pour favoriser les échanges entre les internautes, généralement porteurs de projet de tiers lieux et espaces de coworking, fablabs, élus, agents des collectivités, indépendants, entreprises, startups et associations.

Voici le message de Julien Denormandie (Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de la Cohésion des Territoires) adressé aux internautes au lancement de la concertation : *« c'est un travail que nous faisons avec méthode, nous partons de la réalité de terrain. Nous partons de vos retours d'expérience, c'est pour cela que nous avons besoin de vous pour ensuite déterminer quels sont les meilleurs moyens, les meilleures façons de développer ce coworking sur le territoire. Je vous remercie par avance pour votre mobilisation. »*
Cette concertation réalisée sur Assembl, une plateforme d'intelligence collective développée par bluenove, a rassemblé plus de 310 participants ayant partagé avec la communauté en ligne plus de 1100 contributions.

La première phase de la concertation nationale a permis de brosser les grands enjeux (problématiques, freins et dysfonctionnements) mais aussi les avis, bonnes pratiques et retours d'expériences de ces acteurs.
Il ressort de ces contributions en ligne et également des contributions issues d'ateliers présentiels un grand nombre d'enjeux liés notamment au fonctionnement interne des tiers lieux (acteurs, répartition des rôles, implication des usagers, vie de la communauté, gestion du lieu, temporalité...) ainsi que de leurs interactions avec leur environnement externe (élus, collectivités territoriales, acteurs privés).

Parmi les **enjeux** qui ont le plus mobilisé les participants figurent :

- Valoriser les objectifs des différents acteurs impliqués dans la vie et l'évolution du lieu (porteurs de projet, communautés, publics et territoires)
- Assurer l'attractivité des tiers lieux tout au long de leur évolution
- Valoriser l'ensemble des espaces disponibles
- Clarifier les rôles, actions et objectifs des différents acteurs publics
- Mettre en réseau les tiers lieux avec les acteurs publics, les structures de formation et d'accompagnement
- Favoriser la mise en lien et les synergies entre les tiers lieux, les élus, les publics et le(s) territoire(s)
- Mettre en place des modèles de gouvernance collective et flexible
- Assurer la viabilité du modèle économique du tiers lieu
- Constituer rapidement de grandes communautés autour du lieu
- Déterminer les responsabilités et compétences clés dans l'animation du lieu, l'organisation du travail, la gouvernance et la gestion des financements
- Identifier, mesurer et piloter le jeu d'impacts du lieu sur son environnement, ses écosystèmes
- Favoriser le partage de bonnes pratiques et de conseils (viabilité du modèle économique, mesure d'impact, création de marque, passage à l'échelle, choix de la structure juridique, hybridation de revenus, recherche de financement adaptés à cette nouvelle forme d'organisation.
- Assurer un soutien public adapté aux tiers lieux : en fonction du type de lieu, de son implantation sur le territoire et de ses besoins

Lors de la deuxième phase de la concertation, de nombreuses bonnes pratiques, pistes de solutions et recommandations ont été proposées par les contributeurs.

Voici les grandes familles de **propositions** qui ont émergé de la concertation :

- La professionnalisation des acteurs des tiers lieux et

publics locaux (ex : formation, sensibilisation au numérique)
● La communication et la valorisation des projets de tiers lieux et de leurs communautés d'acteurs (notamment dans les projets d'aménagement du territoire)
● L'acculturation au télétravail et aux modèles de gouvernance collective
● La mutualisation des ressources et compétences au sein du lieu et entre les tiers lieux
● La collaboration entre les tiers lieux et les différents publics au sein du lieu
● La gestion et l'organisation du quotidien des tiers lieux, des activités des usagers, etc.

L'état des lieux (phase 1)

6 THÉMATIQUES

1. Objectifs et activités

2. Les acteurs clés

3. Le modèle économique

4. L'espace – le lieu

5. Le rôle des élus

6. La communauté

1. Objectifs et activités

Dans cette première phase de la concertation, plusieurs enjeux ont été partagés en matière d'objectifs et d'activités des tiers lieux. Les participants ont partagé plusieurs enjeux liés au travail, au bien-être et à l'interaction des tiers lieux par rapport à leur environnement extérieur. Parmi les idées clés, on retrouve :

Le tiers lieu, avant tout un nouvel espace de travail :
● S'assurer que le tiers lieu « rende concret l'évolution des façons de travailler ».
● Favoriser l'usage d'un tiers lieu comme nouveau lieu de travail et de collaboration c'est « apporter la démonstration que c'est simple, fiable, économique, efficace, sécurisé, car travailler réellement en dehors de chez soi ou de son lieu de travail habituel n'est pas encore naturel pour le plus grand nombre ».

S'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail
● Simplifier la relation au travail et aussi « à l'invention, à la libération créative ».
● au sein du lieu.
● Gérer son temps au quotidien entre le temps de transport, de travail et de vie personnelle.
● Identifier les impacts positifs du lieu sur la performance des salariés d'une entreprise.

Concevoir et gérer différemment les espaces jusqu'à une logique potentielle de biens communs
● Capitaliser sur les espaces d'entreprise disponibles qui demain pourraient se « transformer en biens communs ».
● Concevoir et faire évoluer un lieu orienté utilisateur c'est favoriser « la souplesse et la simplicité d'utilisation pour assurer l'appropriation de ces nouveaux usages et leur développement. »

Favoriser le bien-être et la performance
- Valoriser l'espace comme « un lieu de bien-être. »
- Trouver des solutions au bruit omniprésent.
- Sensibiliser les coworkers (tout en leur laissant la liberté d'agir) « à la gestion de leur temps de travail et donc de leur santé. »
- Identifier les moyens pour interroger, sonder les conditions de travail des usagers et acteurs de la gouvernance.

Permettre aux coworkers de se focaliser sur leurs priorités
- Permettre aux coworkers de se concentrer sur leur projet et non sur leurs « aspects gestionnaires. »

Mieux faire connaître les lieux et renforcer leur acceptabilité à l'échelle locale
- Faire « accepter » le tiers-lieu par les habitants alentour.
- Faire connaître à l'échelle locale les différents réseaux consulaires (cf: « cela prend cependant du temps et ils ne sont hélas toujours pas assez connus sur leur territoire. »)

S'appuyer sur les tiers-lieux comme des leviers d'intégration et d'attractivité locale
- Assurer un accueil constant au sein du lieu pour favoriser la rétention de la clientèle.
- Considérer le tiers lieu comme un nouveau levier pour « restaurer l'attractivité d'une ville. »
- Redynamiser la vie de quartier (« faire revenir les entrepreneurs dans les centres-villes. »)
- Assurer une montée en compétences des habitants sur le numérique (marché, écosystème, outils, méthodes, formation, etc.)
- Faire en sorte que le lieu serve d'espace de médiation numérique pour les collectivités locales.
- Assurer l'attractivité du lieu c'est prendre en compte plusieurs facteurs clefs que sont « l'adresse, le prix, la qualité de l'espace et la communauté. »

Améliorer les approches de promotion et communication
- Fluidifier la « porosité qu'amène le digital entre le territoire métrique et le territoire numérique »
- Identifier dans la phase de pré-lancement du lieu « tous les moyens les plus pertinents pour promouvoir un tiers lieu. »

Développer l'hybridation d'activités et les synergies de projets
- Concilier les objectifs du lieu (ceux intrinsèques au lieu, et ceux liés à la vision du porteur de projet).
- Favoriser un maximum de synergies entre les différents projets du lieu.
- Gérer et optimiser la logistique du lieu hébergeant plusieurs activités.
- Assurer une organisation d'événements flexible et adaptée aux différentes communautés : ouverts aux coworkers, d'une part, au grand public d'autre part.

Animation du lieu et des communautés
- Animer activement une communauté depuis sa création, cela sous-entend qu'il faut « avoir l'intelligence des situations, entraîner voire rassurer, créer un cadre propice aux interactions entre les membres et régler les choses du quotidien. »

2. Les acteurs clés

En ce qui concerne les acteurs impliqués dans la vie des tiers lieux, de nombreuses typologies émergent. En interne, les fonctions clés dans l'animation du lieu, l'organisation du travail, la gouvernance et la gestion des financements semblent importantes à clarifier pour un partage des rôles optimal qui serve au mieux les usagers mais reste cependant dynamique. En externe, l'interaction des tiers lieux avec les acteurs publics et privés est au centre des préoccupations des contributeurs. Parmi les idées clés qu'ils énoncent, on retrouve :

Clarifier la place des acteurs publics dans la dynamique des tiers lieux, en particulier les mairies
- Dynamiser les communes par les mairies (parfois porteuses de projet)
- Faciliter et mettre à disposition des ressources : « primaires, celles qui permettent de travailler, Secondaires, celles qui constituent des ressources liées au projet de l'utilisateur, Tertiaires, celles qui participent à l'épanouissement. »

- Réinventer le rôle des acteurs publics car « nos services publics lorsque les Communautés de Communes et Agglomérations auront transformés le paysage de l'aménagement du territoire, d'où leur intérêt de participer à cette évolution sociale en tirant partie des nouveaux tiers lieux multi-activités en zones rurales (makerspace, coworking, coliving, fablab, ateliers de formation personnelle et Doityourself. »

Donner une meilleure visibilité sur le choix de structure juridique et les bénéfices associés
- Clarifier les structures juridiques à mettre en place au lancement du tiers lieu (Collectif informel, association, entreprise individuelle, SCI, SARL, SCOP - Société coopérative et participative, SCIC - Société Coopérative d'Intérêt Collectif, CAE - Coopérative d'activités et d'emploi, etc.)

Prendre en considération l'existence de certains acteurs clés au sein du lieu

● Considérer la grande diversité des profils de porteurs de projet de tiers lieux (chômeurs, en reconversion professionnelle, formateur, consultant, entrepreneur, élu, etc.

● Prendre en compte les différences clefs des zones rurales : acteurs implantés, accessibilité, besoins, etc.

● S'entourer de personnes en charge de l'accompagnement de la structure et des acteurs du lieu (ex : mise en lien des nouveaux arrivants avec les autres acteurs).

● Objectiver le rôle des pouvoirs publics et définir dans le cadrage du projet leur(s) rôle(s) dans le lancement et la gestion de ces tiers-lieux (au-delà de l'aide pour accéder au financement.)

● Mieux connaître les activités et compétences clefs des différents acteurs au sein du tiers lieu.

Valoriser le rôle d'animateur des lieux

● Valoriser la fonction d'animateur car elle est « la fonction clé d'un Coworking afin de créer une réelle communauté avec les CoWorkers »

● Parmi ces fonctions :

- Lancer le projet
- Exploiter le lieu
- Animer la communauté
- Soutenir le développement de nouveaux rôles tels que celui de l'animation territoriale. Il s'agit d'une compétence importante pour un facilitateur de tiers lieu.
- Supporter le développement
- S'adapter et développer de nouvelles fonctions au sein du lieu, par exemple « le responsable mutualisation »
- Assurer la montée en connaissances et compétences des différents acteurs au sein du lieu et mettre en place les moyens et services adaptés pour les former
- Favoriser des synergies et collaborations concrètes : « Faciliter la collaboration RH (partage temporaire de salariés, partage de formations...), la création de groupements momentanés (membres et entreprises locales...), les achats groupés (idéalement avec des circuits courts) et les déplacements communs »
- Favoriser l'émergence de relations et collaborations durables entre les acteurs et développer la collaboration « entre les membres du tiers lieu mais également avec les membres du territoire (entreprises, associations) »
- Gérer la présence simultanée d'un certain nombre d'acteurs (membres, adhérents) différents.

Valoriser l'ensemble des compétences du porteur de projet

Les compétences comportementales ou savoir-être («soft skills ») et compétences générales / techniques ou savoir-faire («hard skills »).

● Les compétences de « savoir-être » :

- Être sympathique, être créateur d'échanges, être débrouillard, être organisé, savoir s'adapter, savoir trouver l'information

● Les compétences de « savoir-faire » :

- Connaître et être à l'aise avec les outils numériques, avoir une expérience dans le digital, avoir une capacité à porter des projets (les lancer et les faire vivre) et avoir démontré cette capacité dans une expérience précédente. Ces compétences viennent appuyer le triple rôle du porteur de projet : lancer le projet, exploiter le lieu, animer la communauté. Compte tenu de l'enjeu de la Mission Coworking et du développement des espaces dans les milieux ruraux, le rôle d'animateur territorial a également été défini comme un rôle clé du porteur de projet.

S'appuyer sur un noyau de la communauté, celui-ci a un rôle important à jouer dans la vie du lieu

● Assurer la complémentarité des acteurs du tiers lieu et « accompagner les porteurs de projets, entrepreneurs et autres personnes venant travailler dans ce lieu »

Imaginer et mettre en oeuvre des modèles de gouvernance, adaptés aux finalités du lieu, aux acteurs en présence et aux caractéristiques du territoire

● Tendre vers des modèles de gouvernance : « les plus inclusifs possibles prenant en compte toutes les parties prenantes, cela est d'autant plus vrai pour les tiers-lieux ruraux qui ont presque un rôle de service public à offrir »

● Identifier les modèles de gouvernance les plus appropriés au lieu : autant de modèles que de lieux différents?

● Faire évoluer le modèle de gouvernance tout au long de la vie du tiers lieu

● Faire prendre conscience aux financeurs de la constante évolution des acteurs et modes de gouvernance du tiers lieu : renouvellement des acteurs, remise en question potentielle du conseil d'administration du tiers lieu, etc.

● Clarifier les rôles des financeurs dans la gouvernance du tiers lieu pour sécuriser la mise en place du projet du tiers lieu et son évolution, notamment pendant les périodes de transition

● Clarifier les rôles des acteurs publics et privés dans la gouvernance du lieu à chaque phase de son évolution

● Impliquer les usagers dans la gouvernance du lieu en les responsabilisant, dans le respect des valeurs du tiers lieu, dans sa dynamique d'évolution

● Clarifier les activités liées au pilotage du projet, à l'accompagnement du projet et au suivi du projet

● Clarifier les différents niveaux de gouvernance : informelle, statutaire et opérationnelle

● Cartographier les différents acteurs décisionnaires, instances de décision et types de décision tout au long de la vie du tiers lieu.

●●● **Associer les partenaires clés du territoire à la réussite du projet de lieu**

● Mobiliser différents écosystèmes pour adresser au mieux les problématiques territoriales et celles liées au tiers lieu.
● Obtenir le support des élus locaux « qui connaissent le tissu économique afin de définir les partenaires qui seraient intéressés par ce projet. »
● Assurer un ancrage solide au sein de la ville et mobiliser de multiples écosystèmes.
● Inciter les acteurs publics à « créer les conditions d'émergences de projets, mais il Il ne faut surtout pas que la puissance publique porte des projets. »
● Constituer et développer dans la durée un réseau important autour du tiers lieu, implique de pouvoir « convaincre les exploitants, rassurer les investisseurs, mobiliser des promoteurs et des architectes, associer les collectivités (mairies, communautés urbaines, élus), obtenir l'adhésion de services publics de mobilité et s'appuyer sur les futurs clients.»
● Faciliter la collaboration mixte entre les acteurs traditionnels (artisans, agriculteurs, corps de métiers locaux et historiques, centres socioculturels) et ceux modernes (tiers lieux de l'innovation, centres de formations, maisons du numériques, etc.)
● Trouver les moyens d'intégrer les différentes collectivités territoriales autour d'un même projet de tiers lieu.

Éviter toute forme de concurrence « entre l'état et le marché privé dans la mise en place des lieux »

3. Le modèle économique

Complexe et multidimensionnelle, la thématique du modèle économique fait ressortir de nombreux enjeux que nous exposons en détail ci-après. Parmi eux, **les enjeux proprement économiques** auxquels sont confrontés les tiers lieux, on peut citer le besoin de mesure d'impact, de création de marque regroupant plusieurs tiers lieux, la scalabilité, le choix de la structure juridique, l'hybridation de revenus et la recherche de financement adaptés à cette nouvelle forme d'organisation. Enfin, l'**étude des modèles économiques qui réussissent** (comme les tiers lieux de petite taille) et le partage de bonnes pratiques émergent comme des sujets clefs:

Mettre en place des partenariats entre espaces de coworking d'un même territoire, qui offriraient les mêmes avantages qu'un réseau d'espaces de la même « marque ».

Mesurer l'ensemble des impacts du lieu « qui ne se manifestent pas forcément au sein du tiers lieu mais à côté de lui » sur le territoire.

Créer de la flexibilité et de l'évolutivité dans les modèles économiques

● Identifier des modèles économiques innovants dans les lieux de petite taille : « nous devons innover d'autant plus en termes de modèle économique que nous ne disposons pas d'une surface destinée à recevoir 200 personnes, mais une grosse vingtaine d'adhérents en simultané. »
● l'échelle locale (par exemple) « des logiques de monnaies locales, favorisant ainsi un modèle économique qui se stabilise dans des échanges de type circuits vertueux. »
● économique.
● Sécuriser la transition dans l'évolution d'un tiers-lieu (fermeture, réouverture, changement de gérant, intégration de nouveaux acteurs, etc.)
● Pérenniser les tiers lieux c'est « s'assurer que sur son territoire il va y avoir un lieu support, de soutien au développement d'autres offres de services et d'autres activités socio-économiques. »

Identifier le(s) moyen(s) pour que le(s) financement(s) s'adapte(nt) au(x) projet(s) du tiers lieu, et non l'inverse

● En particulier pour les financements publics : sortir de la logique d'appel à projets, développer des financements adaptés, avoir une approche transversale et sortir de la logique en silos : financements différents pour la santé, pour l'alimentation, pour l'économique...

Développer l'attractivité des tiers lieux en prenant en compte les spécificités du territoire.

● Identifier les moyens pour assurer l'attractivité du lieu en zone périurbaine, dans les territoires ruraux ou de montagne (« qui attirent moins des investisseurs privé »)
● Lancer des événements en partenariat avec les élus et des acteurs du territoire
● Assurer l'attractivité du lieu en élargissant l'éventail de services : par exemple, « en zone rurale, en le complétant d'une offre de co-living afin de créer une unité de lieu »
● Permettre et organiser les relations entre les tiers lieux « pour leur donner une taille importante et des capacités de négociation plus faciles. »
● Favoriser l'attractivité des tiers lieux en zone rurale surtout sur les aspects numériques (outils, méthodes, formation)
● Rendre le lieu accessible par tous les publics
● Évangéliser le lieu et les activités des acteurs qui le composent
● Accéder rapidement au très haut débit dans les zones rurales.
● Envisager « l'amorçage d'un lieu sur fonds publics, mais il est tout autant judicieux de déployer des logiques de co-financements, en faisant appel aux capitaux privés mais également au crowd-funding. »

Développer les sources de financement en particulier en zone rurale.
● Obtenir des budgets pour les tiers lieux dans les zones rurales.
● Concilier les temps et délais des tiers lieux (petites structures) avec ceux des institutions publiques.

Trouver des nouvelles voies en termes de modèle de revenus
● Identifier les moyens d'hybrider les sources de revenus (et ainsi réduire l'incertitude et le risque de décroissance, d'échec voire de faillite)

Arbitrer entre l'acquisition et la location du lieu
(au départ, lors d'une transition)

Monter en puissance sur la gestion des communautés
● Répondre aux besoins des clients (internes) et des territoires (externes)
● Permettre le passage à l'échelle des communautés du lieu.
● Susciter l'engagement et obtenir une implication concrète de la clientèle.
● Arriver à constituer rapidement de grandes communautés.
● Assurer une mise en relation entre les différentes communautés au sein du lieu, autour du lieu (écosystème interne et externe).
● Acculturer rapidement les acteurs du lieu sur l'ADN, l'identité du lieu, et les activités qu'il porte, les ressources clés sur lesquelles il s'appuie (outils, méthodes, formation, etc.)
● Assurer une mise en relation simple entre les communautés physiques (du lieu, autour du lieu) et virtuelles (écosystèmes : partenaires, prestataires, clients, etc.) pour permettre une meilleure connectivité.

Penser avec flexibilité l'aménagement du lieu et tendre vers une hybridation d'activités au sein du lieu
● Déterminer la taille de l'espace nécessaire pour héberger plusieurs activités (pouvant être de nature différente)
● Assurer une organisation, un aménagement modulaire du lieu pour faciliter son évolution, une transition
Une flexibilité dans l'aménagement du lieu permet de s'adapter et d'avoir une offre plus souple, plus efficace : un modèle économique évolutif...

4. L'espace-le lieu

La thématique de l'espace physique des tiers-lieux est à croiser avec un thème sous-jacent très structurant pour les tiers lieux : la temporalité. En effet, dans cette partie il est à la fois question de l'espace physique des tiers lieux en lui-même, de son confort, de son optimisation et de sa modularité que de l'investissement possible de lieux éphémères ou inoccupés. Ainsi, les tiers lieux peuvent être vus comme des cadres spatio-temporels qui rendent possible un travail collectif et qui suscitent de nombreux enjeux :

Renforcer le niveau de confort du lieu
● Installer « un cadre cosy « comme à la maison », un lieu de travail collaboratif à taille humaine où l'on se connaît et se reconnaît. »

Favoriser l'identification de lieux disponibles et d'espaces optimisables
● Arbitrer (en termes d'aménagement) lors de la création d'un nouveau tiers-lieu entre « un bâtiment neuf dédié, ou un bâtiment existant, à rénover pour l'adapter à la demande des clients. Certains sont des espaces éphémères en transition (restructuration d'un grand bâtiment, et étages laissés vides pendant 1 an, 2 ans... que nous réaménageons en espaces de coworking). Ces bâtiments, déjà existants donc, peuvent présenter certaines contraintes d'architecture, ou des installations obsolètes qui nécessitent de remettre à neuf plomberie, huisseries, câblage internet, isolation thermique ou sonore »
● Croiser « la location des espaces inoccupés avec celle d'espaces éphémères (espaces encore inoccupés dans des lieux en transformation ou dans des locaux surdimensionnés) »
● Capitaliser sur l'ensemble des lieux disponibles pouvant disposer d'infrastructures (ex: les espaces verts)
● Identifier les moyens de valoriser l'espace disponible pour une entreprise cherchant à partager ses bureaux (« se faire connaître, facturer, valider les services indispensables, et surtout vérifier si cela correspond à l'attente de clients potentiel »)

Aménager de manière à démultiplier les interactions au sein du lieu
● Identifier « tous les vecteurs d'interactions au sein du lieu »
● Valoriser les espaces de « vides (...) afin de privilégier les échanges entre les publics »
● S'assurer que l'aménagement « permette un maximum d'espaces communs pour favoriser les échanges »

Respecter les obligations légales
● Respecter de multiples obligations légales « qui vont différer selon le type d'activité et le nombre de personnes ac-

cueillies - tout en favorisant la convivialité et en s'insérant dans l'environnement urbanistique et architectural proche »

Développer la modularité du lieu

● Permettre la cohabitation d'espaces de natures différentes au sein du lieu car « plus l'offre du tiers-lieu est multiple (organisation d'événements, accueil de concert, offre de restauration et de boisson, accueil d'ateliers thématiques, espaces mis à disposition pour du coworking ou des réunions, etc.), plus l'aménagement intérieur devra faire cohabiter espaces de circulations, espaces de transitions, espaces de services. »

Développer des solutions immobilières pour faciliter l'accès à des locaux :

● Accompagner les porteurs de projet dans le montage immobilier (ex: les faire bénéficier d'une aide à l'installation)

Concevoir des lieux plus « orientés utilisateurs »

● Façonner des espaces « par et pour les utilisateurs »

● Répondre aux besoins des utilisateurs. « L'espace de coworking est d'abord un espace de travail »

5. Le rôle des élus

Thématique transversale à la concertation qui relève **l'importance de connecter les tiers lieux aux acteurs publics** pour faire correspondre leurs temporalités, la nature des appels à projets et l'interaction avec les élus locaux, collectivités territoriales, villes...etc. Le rôle des élus et des collectivités territoriales est clé dans le développement des tiers lieux. Sur des sujets comme le soutien au fonctionnement, la gestion de communauté, l'évolution des formes de travail, la gouvernance et l'évaluation de l'impact le savoir-faire des élus seront déterminants pour donner du conseil, et de la visibilité aux tiers lieux et les insérer dans de véritables politiques publiques.

Supporter la création du lieu avec du financement public, surtout « en contexte de villes petites et moyennes et de ruralité, (…) car, si les espaces de coworking répondent à un besoin social, leur public est moins nombreux/moins solvable ».

Assurer un soutien public au fonctionnement du tiers lieu sur le long terme dans les « villes petites et moyennes et de ruralité, car, si les espaces de coworking répondent à un besoin social, leur public est moins nombreux/moins solvable. »

Prendre en compte au démarrage et piloter dans la durée les impacts positifs sur le territoire

● Réaliser un diagnostic territorial avancé pour « mesurer les enjeux de la création d'un tiers lieu », faire en sorte « qu'il s'inscrive dans le projet du territoire » et enfin « favoriser les synergies entre les promoteurs de plusieurs projets, les co-financeurs et les demandeurs »

● Supporter le lieu dans la génération « d'effets de développement local dans la durée »

● Identifier les indicateurs « permettant d'évaluer l'impact de ces lieux sur l'activité économique et les transports »

S'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail

● Proposer des politiques publiques afin d'optimiser « les déplacements pendulaires des travailleurs »

S'appuyer sur les tiers lieux comme générateurs de différentes formes de liens

● Faciliter la mixité des acteurs et contribuer au renforcement des liens « sociaux, générationnels, entre différents publics (salariés, retraités, étudiants, etc.) à l'échelle d'un quartier ou d'une petite commune. »

● Re(créer) du lien social et géographique entre les individus/ les collectifs sur le(s) territoire(s)

Adapter les politiques publiques aux besoins du lieu et spécificité du territoire

● Clarifier le type de soutien public en fonction du tiers lieu, de son implantation sur le territoire et de ses besoins (cf. périmètre d'actions publiques: « s'agit-il d'aide au financement de la trésorerie nécessaire, à l'investissement en équipement, à l'animation du lieu, à la communication, à la formation des gestionnaires du lieu »)

Renforcer la visibilité des tiers-lieux au sein des territoires

● Communiquer sur « l'existence de tous les tiers lieux présents sur son territoire et accroître leur visibilité »

● communication avec le porteur de projet: avant le lancement, lors du lancement et après le lancement du lieu

Déterminer le niveau de participation des élus à la gouvernance du projet du tiers lieu

● Sensibiliser les élus aux modèles de gouvernance, aux cadres juridiques des tiers lieux

6. La communauté

Les tiers lieux sont étroitement liés aux communautés qui les font vivre. Cette thématique de la première phase du débat a généré des contributions sur les modalités de création, de croissance et d'émergence et également d'implication des communautés dans la gouvernance et la démocratie des tiers lieux.

Mieux comprendre les dynamiques de création et de développement de la communauté

● **Identifier les processus d'émergence de la communauté du lieu** (a vant sa création, après sa création et au cours de son évolution)

● **« Donner du temps à une communauté pour être « incarnée »** (car «cela ne se décrète pas et qu'il faut lui donner du temps »)

S'appuyer sur une ambition et des valeurs

● **Co-construire « l'intention commune du lieu »** avec l'ensemble des membres de la communauté

● **Respecter collectivement l'ensemble des valeurs :** « Confiance : écoute - respect - tolérance – liberté, partage : collaboratif - disponibilité - réseaux - mixité - durabilité - transmission - formation - accompagnement - passions-rencontres, engagement : humain - environnemental - développement durable - innovation sociale - sens »

● **Faire disparaître toute forme de hiérarchie au sein de la communauté :** « Une communauté est également un espace, pour moi, sans hiérarchie : il n'y a pas de «chef de communauté, sinon c'est autre chose »

Favoriser les liens sociaux et synergies entre les communautés

● Assurer la cohésion de communautés de lieu (constituées de nomades et de sédentaires)

● Bâtir une communauté solide et créer du lien entre les membres, c'est « identifier les synergies et connexions, assurer une complémentarité dans les métiers des uns et des autres pour éviter les frustrations et permettre aux uns et aux autres de travailler main dans la main, de créer du business ensemble, d'avancer dans la même direction »

● Assurer le maximum de relations réelles entre les individus et communautés au sein du lieu de plusieurs natures: « Plus il y a de collaborations réelles entre les membres (discussions, échange de bons plans, business, activités en commun, amitiés), plus la communauté est soudée, réelle et résiliente (les gens se revoient même après avoir quitté le coworking) »

● Capitaliser sur toutes les connexions possibles entre les activités au sein, et en dehors du lieu, car « la multiplication des types d'activités proposées au sein du tiers-lieu - et pas nécessairement par le tiers-lieu - permettent une multiplication des points de contacts entre ces différents publics. »

Favoriser des approches plus ouvertes de gouvernance et d'engagement des acteurs

● Donner une voix dans la gouvernance du lieu à toutes les organisations membres du lieu (de la communauté)

● Susciter l'engagement des usagers dans les activités et la vie du lieu en validant les intérêts, besoins et attentes des différents usagers

● Valoriser la valeur de la communauté : l'ensemble des membres de la communauté constitue une valeur pour le tiers lieu (ensemble de compétences, synergies possibles, potentiels pour le territoire…)

● Distinguer les projets urbains qui n'ont pas besoin de soutien pour émerger et exister, et dont le modèle économique repose souvent exclusivement sur la ressource locative

Prendre en compte la dimension communautaire et collective

● Assurer une gestion cohérente des communautés de différentes natures (« besoin d'un gestionnaire de communauté pour organiser une nouvelle mixité travail/domicile, jeunes/vieux, salariés/chômeurs au sein de ces tiers-lieux »)

● Créer un collectif autour du lieu en identifiant, au-delà des pôles de compétitivités existants, les acteurs locaux déjà implantés autour du lieu.

La notion de tiers-lieu pourrait reposer sur la nécessité :

● D'instaurer une gouvernance partagée, qui induit l'existence d'une communauté préalablement au lieu physique, garante de la durabilité du lieu (personne ne peut renverser la table / vendre / résilier le bail / imposer ses vues….)

● D'avoir un fil rouge, une ligne éditoriale claire dans la programmation et les animations du lieu. Sans que cela cloisonne.

● D'avoir un ou plusieurs profils de « facilitateurs » officiels ou officieux, capables d'animer la communauté.

● De gérer l'ouverture de la communauté car celle-ci dépasse le cadre de l'espace physique du tiers-lieu (écosystème territorial, partenaires du lieu, autres lieux…)

● Ouverture à tous les publics, avec une volonté de mixité des publics affirmée. La communauté renvoie à l'ancrage local (à l'intérieur du lieu et en dehors).

ANNEXES

••• Les solutions (phase 2)

11 THÉMATIQUES

1. Normes, infrastructures et accès au lieu
2. Attractivité, communication et promotion du lieu
3. Architecture et aménagement
4. Rôle des élus et organisation des services publics
5. Cadre légal culture et modes d'organisation du travail
6. Valorisation des espaces disponibles sur le territoire
7. Modèles économiques et leviers de monétisation
8. Modèles de gouvernance et de financement
9. Gestion de communautés et réseaux sociaux
10. Sensibilisation et formation
11. Performance des tiers lieux et couverture des besoins

1. Normes, infrastructures et accès au lieu

• **Simplifier les normes** de construction pour le réaménagement d'espaces disponibles en tiers lieux (ex : code général de la construction)
• **Assurer l'accessibilité physique au lieu par tout type de public,** et notamment aux publics en difficulté (personnes à mobilité réduite)
• **Accompagner les fondateurs de tiers lieux dans le réaménagement de tiers lieux,** tant sur l'aspect réglementaire (respect des contraintes CHSCT) que gestionnaire (ex : aide au financement de la remise aux normes liée notamment à la sécurité et à l'accessibilité)
• **Développer de nouveaux services de mobilité favorisant l'accès aux tiers lieux en zone reculée** (ex : infrastructures d'accueil, réseaux de transport, moyens de transport dédiés, etc.)
• **Mettre en place des plans de mobilité favorisant l'accès au lieu par des collaborateurs d'une ou plusieurs entreprises** (ex : mutualiser les besoins au sein des entreprises et aligner les employeurs, les conseillers (qui mettent en place les plans de mobilité locaux et régionaux) et les tiers lieux.
• **Favoriser la mise en place de solutions de mobilité frugale** telles que des flottes de vélos en usage partagé à l'échelle du tiers lieu

2. Attractivité, communication et promotion du lieu

• **Mettre en place un système de promotion** (360) du lieu pour assurer son attractivité en continu (ex : activités événementielles, journées portes ouvertes, rencontres avec l'écosystème territorial local)
• **Mettre en place des sites d'actualités** pour assurer la promotion continue des tiers lieux et espaces de coworking sur les territoires
• **Maximiser l'attractivité du tiers lieu** en mettant en avant **les acteurs et communautés** qui le composent et **leurs activités, les partenariats et synergies potentielles** (ex : mutualisation de ressources et compétences), **les réussites de ces tiers lieux** (ex : bonnes pratiques, atteinte des objectifs) et **les impacts positifs sur le territoire** (ex : création de lien social, dynamisation de l'emploi local, etc.)

3. Architecture et aménagement du lieu

• **Permettre la cohabitation d'espaces de natures différentes au sein du lieu** (ex : plus l'offre de tiers lieu est multiple, plus l'aménagement peut devenir complexe et nécessiter la coexistence d'espaces de nature différentes : bureaux, espaces de circulation, de restauration, etc.)

4. Rôle des élus et organisation des services publics

• **Sensibiliser et acculturer les élus à la double posture** d'aménageurs d'espaces et d'animateurs de projets locaux
• **S'appuyer sur l'expérience et les réseaux des élus locaux pour évangéliser, communiquer sur le lieu** (ex : réseaux sociaux physiques et virtuels)
• **Mettre en place des dispositifs fonciers incitatifs** (ex : réutilisation de friches, coopératives d'urbanisme temporaire, etc. »
• **Favoriser l'outillage technique des élus** (ex : outils liés à la fiscalité, au désenclavement géographique, etc.»
• **Assurer le maillage des maisons de service au public sur l'ensemble du territoire pour couvrir l'ensemble des** besoins sur l'ensemble des territoires (par exemple en menant une étude de recensement des besoins)
• **Valoriser les projets de tiers lieux dans les plans d'aménagement du territoire** (ex : plan local d'urbanisme (intercommunal))

• **Orienter les aides publiques issues des fonds de revitalisation vers les tiers lieux** présents en zone rurale
• **Étendre les fonds de revitalisation économique aux tiers lieux présents en zone rurale**
• **Valoriser le rôle de facilitateur et animateur de tiers lieu et faire reconnaitre ses compétences de gestion de communauté** (ex : valoriser les impacts positifs de l'animation de la communauté)

5. Cadre légal, culture et modes d'organisation du travail

• **Mettre en place un cadre légal favorable aux nouveaux modes d'organisation du travail** (ex : favorisant le télétravail et incitant les entreprises à dépasser la logique du contrôle systématique du salarié)
• **Accompagner les entreprises dans le suivi de leur salariés télétravailleurs** au sein des tiers-lieux (ex : par la mise à disposition de badge spécifique, d'une plateforme d'inscription, etc.).
• **Favoriser la déclaration de la part du salarié des tiers lieux dans lequel il travaille** pour permettre à l'employeur de valider la conformité au Code du Travail
• **Développer de nouveaux outils pour simplifier la mobilité des salariés** au sein des tiers lieux (ex : plateforme de réservation d'espaces au sein des tiers lieux pour les entreprises)
• **Valoriser la culture du télétravail** dans toutes les sphères de l'économie (ex : par le déploiement d'une politique de télétravail)
• **Sensibiliser les grandes entreprises au télétravail** en faisant par exemple des « périodes de journées d'essai »
• **Identifier les moyens de financer le temps passé dans un tiers lieu pour les salariés en télétravail**
• **Favoriser l'acquisition immobilière collaborative pour pérenniser le projet de tiers lieu** à travers notamment la **création de structures juridiques spécifiques** telles qu'une société civile immobilière (SCI), d'une société Publique Locale d'Aménagement (SPLA) ou encore d'une société d'Economie Mixte (SEM) ou encore le **financement participatif** (ex : « equity crowd funding » immobilier)
• **Favoriser la mise en place de normalisation dite « volontaire »** pour une régulation souple, collective et consensuelle des marchés ou des activités
• **Mettre en place des outils d'information pour aider les gérants de tiers lieux** dans le respect des obligations légales qui leur incombent
• **Faire respecter les normes (et notamment de santé et de sécurité) par les tiers lieux** pour favoriser leur légitimité et leur adoption par les entreprises aux salariés en télétravail
• **Favoriser la communication par le tiers lieu de tous les éléments utiles à l'employeur** (via une plateforme en ligne) pour l'aider à mettre à jour son document unique d'évaluation des risques professionnels
• **Aider les porteurs de projet de tiers lieux à développer de nouvelles structures** (ex : foncières locales et régionales) pour supporter la finance citoyenne dans les territoires dépourvus d'acteurs spécialisés dans l'immobilier d'activités
• **Favoriser les initiatives de portage foncier privé** par les différents acteurs du lieu pour faciliter la gouvernance collective
• **Favoriser la mise en place de sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) dédiées aux tiers lieux**
• **Instaurer une procédure d'exception concernant** la taxe annuelle sur les locaux à usage de bureaux pour faciliter le déploiement des tiers lieux

6. Valorisation des espaces disponibles sur les territoires

• **Mettre en place un cadre légal favorable aux nouvea-Mettre en visibilité l'ensemble des espaces disponibles** sur les territoires auprès de tous les acteurs de la sphère des tiers lieux (ex : annuaire immobilier) et aider les porteurs de projet à arbitrer entre emménager dans un bâtiment neuf dédié, ou rénover un bâtiment existant et l'adapter en fonction de ses activités
• **Valoriser et monétiser l'immobilier public et parapublic**
• **Accompagner les entreprises dans la mise à disposition (et la valorisation) d'une partie de leurs locaux** à toute personne à proximité géographique souhaitant y travailler
• **Mettre en place des conventions d'occupation précaires** pour permettre l'occupation éphémère d'une partie d'un espace disponible en situation transitoire (ex : bâtiment dont le futur n'est pas défini) et ainsi soutenir les acteurs dans leur projet de tiers lieux

7. Modèle économique et leviers de monétisation

• **Donner la possibilité aux tiers lieux de tester et d'expérimenter de nouvelles choses** (financer les expérimentations, les accompagner, les reconnaître ou encore les valoriser)
• **Cartographier toutes les activités et services monétisables des tiers lieux** en plus de ceux connus à ce jour (location de poste de travail, de matériel informatique, de services annexes alimentaires, etc.), tels que la valorisation de données, la création de nouveaux réseaux sociaux, etc.
• **S'inspirer de modèles de revenu comme le yield management de l'hôtellerie** (ex : 2 principaux leviers d'optimisation : optimiser le TO (taux d'occupation), optimiser le tarif)
• **Développer un nouveau modèle de lieu type « Lieu-plateforme »** (ex : rémunérer le lieu si de nouveaux projets émergent entre des acteurs du lieu et/ou des acteurs externes, sur la base d'un pourcentage du montant de la mission ou d'un forfait)

8. Modèles de gouvernance et de financement

• **Mettre en visibilité toutes les sources de financement possibles et acteurs du financement facilitants** (réseaux d'investisseurs, plateformes de financement) lors de la création et du développement du tiers lieu

• **Financer collectivement la mutualisation des ressources entre tiers-lieux** (ex : logique de pilotage d'un « co-budget » et de financement collaboratif de nouveaux services inter-lieux)

• **Acculturer les financeurs** à la gouvernance collective et évolutive

• **Partager les informations et retours d'expériences de personnes déjà impliquées dans la gouvernance de tiers lieux**

• **Clarifier dès l'écriture des statuts la place du financeur** dans la gouvernance (ex : valider qu'il ne va pas « empêcher » le tiers lieu de mener à bien ses activités.

• **Acculturer et accompagner les tiers lieux dans l'hybridation de leur financement.** Cela signifie donc de les aider dans l'accès à ces financements (ex : délais, démarches, interlocuteurs, etc.) et dans l'identification des sources de financement pertinentes (plus de 2000 aides financières en France : prêts d'honneur, prêts gratuits, prêts d'innovation, subventions, etc.) en fonction des besoins et objectifs du lieu et de son niveau de maturité (au lancement, ou au cours de son évolution)

• **Mettre en relation les tiers lieux** (et leurs besoins de financement) avec des réseaux d'investisseurs (publics/ privés)

• **Supporter financièrement le lieu dans son fonctionnement et/ou dans certaines activités** (ex : prêts avantageux, aide ponctuelle à la trésorerie, caution bancaire, compensation de pertes

• **Identifier les structures juridiques favorisant l'hybridation des activités au sein du lieu** (ex : un tiers lieu-SCI hébergeant des activités de coworking, de location de bureaux d'entreprises, de restauration, etc.)

• **Accompagner les porteurs de projet dans la prise de connaissance des obligations légales** (propres au tiers lieu et acteurs qui le composent)

• **Favoriser l'achat de certains tiers lieux par la collectivité** pour une location avec une rentabilité à très long terme

9. Gestion de communautés et réseaux sociaux

• **Cartographier l'ensemble des acteurs et communautés** du tiers lieu (ex : tableau physique au sein du lieu et réseau social virtuel) pour assurer leur bonne mise en relation, communiquer sur les rôles de chacun, leur savoir-faire, et la nature de leur intervention dans la gestion et l'évolution du tiers lieu (ex : matérialiser physiquement cette cartographie sur les murs du tiers lieu)

• **Élaborer un « réseau social des territoires » permettant de faciliter les liens entre d'une part les tiers lieux et d'autre part les acteurs « traditionnels »** (artisanat, acteurs historiques) et modernes (organismes de formation au numérique, centres technologiques, etc.), **entre acteurs indépendants et entreprises, entre start-ups et grandes entreprises, professions salariées et libérales.** (avec pour objectif de rapprocher les ressources et compétences des tiers lieux des projets des collectivités territoriales, et également des réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise et des réseaux consulaires)

• **Documenter, organiser et agréger les ressources collectives ouvertes** pour capitaliser sur l'historique et l'expérience des tiers lieux, faciliter leur réplication et prévenir la répétition de mauvaises pratiques

• **Aider le tiers-lieu à assurer la mixité des publics qu'il héberge, permettre leur coexistence et favoriser l'émergence de synergies.** Il s'agit de créer des liens, relations et partenariats entre des acteurs aux profils différents (ex : entrepreneurs et télétravailleurs de grands groupes), aux activités et services distincts (ex : artisanat, culture, numérique, service au public, etc.) opérant potentiellement dans des secteurs spécifiques (ex : économique, social, touristique, etc.)

• **Valoriser les ressources mutualisables entre les tiers-lieux** pour favoriser la mise en réseau des tiers lieux, entre eux et avec les territoires et avoir une meilleure visibilité de synergies possibles

• **Développer des communautés autour des maisons de service public et assurer leur pérennité**

• **Identifier les bénévoles locaux et valoriser l'opportunité de s'investir localement** pour animer leur quartier et/ ou leur territoire

• **Développer des solutions logicielles en marque blanche permettant au tiers lieu de simplifier son organisation** (ex : logistique, évènementiel), d'optimiser ses ressources (services administratifs, community management), et de valoriser son offre de services (ex : solutions de réservation d'espace de travail, solutions de déclaration et de résolution des incidents…)

• **Favoriser la mutualisation des ressources entre les tiers lieux (et leurs communautés) et les entreprises et associations** locales implantées sur le territoire (ex : partage temporaire de salariés, partage de formations, etc.)

• **Favoriser la collaboration entre tiers lieux, entreprises, et associations** pour répondre collectivement à des appels d'offres locaux (ex : publication d'annonces pour recenser les ressources et besoins)

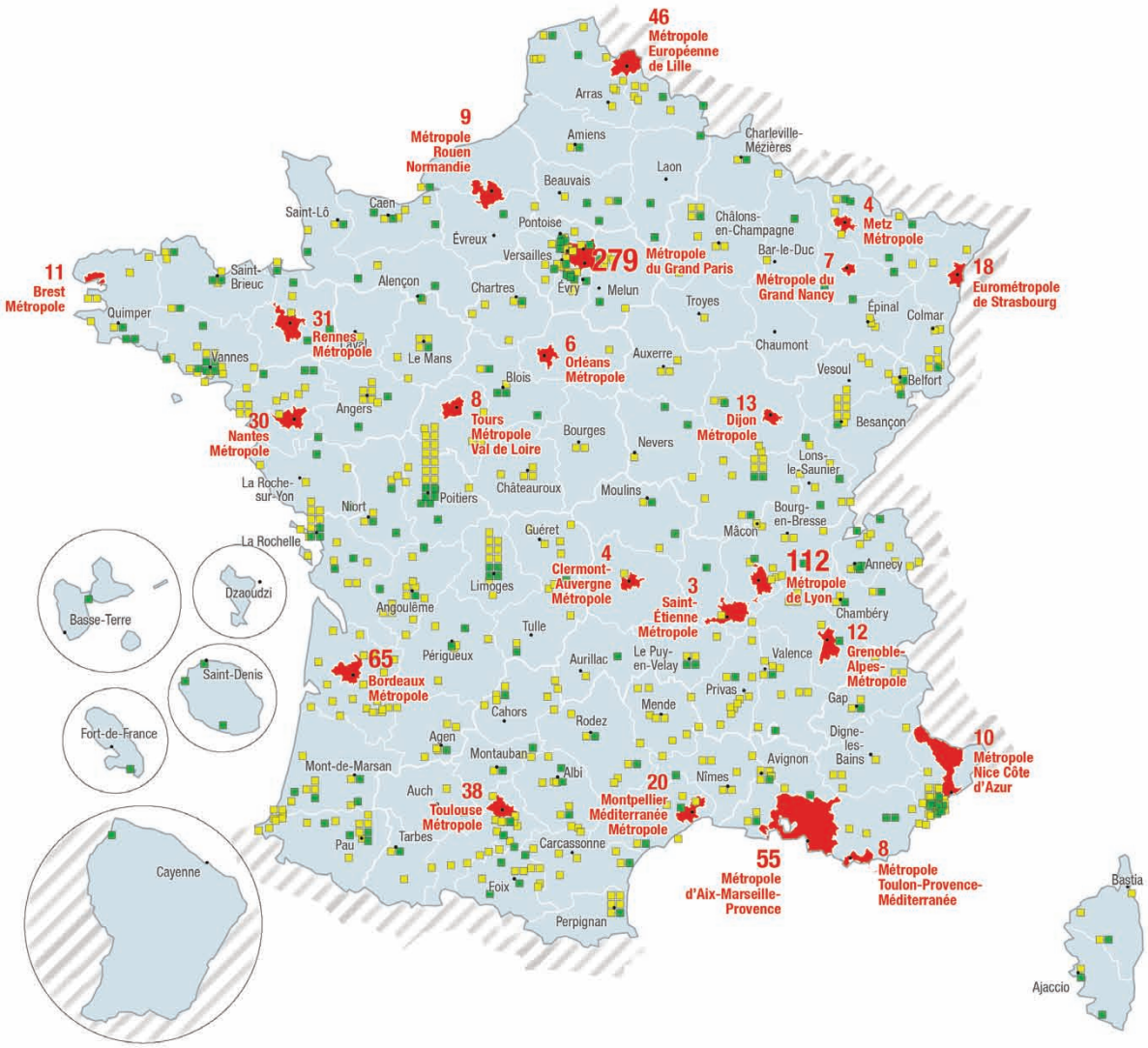
• **Développer une grappe de services sociaux autour du lieu** permettant aux uns et aux autres de mieux se connaître, mieux cohabiter et collaborer au sein du même lieu (ex : évènements type afterworks, ateliers divers, etc.)
• **Rapprocher les tiers lieux avec des réseaux d'entrepreneurs** pour lutter contre l'isolement de certains travailleurs autonomes et indépendants, et donc d'aller vers un télétravail choisi
• **Créer une base de données ouvertes des coworkers** pour leur proposer les services les plus adaptés et ainsi faciliter leur accès aux différents tiers lieux (via par exemple un « pass coworking national » voire mondial)
• **Créer une base de données partagées des tiers lieux** pour faciliter la mise en visibilité tous les espaces (et leurs offres) à l'échelle du territoire
• **Produire des ressources en open source pour favoriser la mutualisation** des informations et connaissances entre les tiers lieux (via la mise en place de licences publiques générales type Affero) et ainsi inciter à la réciprocité et l'appropriation par le plus grand nombre.

10. Sensibilisation et formation

• **Développer des programmes de formation** adaptés (généralistes/spécialisés) aux besoins des différents publics au sein du lieu (télétravailleurs salariés, start-uppers indépendants)
• **Sensibiliser et former les habitants sur l'ensemble du territoire et notamment en milieu péri-urbain et rural** aux outils et méthodes du numérique et des technologies (ex : acculturer et faire de la pédagogie)
• **Mettre en place un système de binômes coworkers et publics en difficulté pour** assurer l'intégration de tous les publics et accompagner l'acquisition de compétences et le développement efficace d'un projet professionnel
• **Mettre en place des cycles de formation pour les personnes à la recherche d'emploi** avec des organismes et des professionnels compétents
• **Redonner confiance aux publics en difficulté** (dans le cas d'une reconversion professionnelle par exemple)
• **Mutualiser les compétences au sein du tiers lieu, et notamment faire bénéficier aux communautés du tiers lieu l'expérience/l'expertise des salariés télétravailleurs** (ex : sensibilisation, cours, formation, animation, etc.)
• **Organiser et monétiser le transfert de compétences entre les salariés télétravailleurs et les communautés du tiers lieu** (ex : monnaies locales, échanges de services, etc.)
• **Développer une grappe de services méthodologiques au sein du lieu** (ex : boite à outils) pour permettre aux acteurs de se former facilement et de monter en compétences rapidement à travers des formations (ex : MOOC), du coaching, de l'accompagnement, et la mise à disposition d'outils (ex : de gestion de projet), et méthodes (ex : de créativité, de community management)
• **Favoriser la mise en lien** des CAE avec tous les publics en difficultés (ex : reconversion professionnelle)
• **Co-concevoir avec les CAE et les tiers lieux des programmes de formation spécifiques** pour les indépendants en difficulté (reconversion professionnelle)
• **Étendre l'offre de mentorat** (ex : en allant au-delà par exemple de l'« institut du mentorat entrepreneurial ») pour les très petites entreprises dont le nombre de salariés est inférieur à 10.

11. Performance des tiers lieux et couverture des besoins des territoires

• **Réaliser un diagnostic de pré-lancement (ex : une étude d'opportunité, la « carte d'identité du territoire) avant la création d'un tiers lieu** (ou lors d'une phase transition comme le déménagement) en créant par exemple une association de « pré-figuration » pour assurer le montage du projet. Cela permettrait de valider l'adéquation entre les besoins (des publics, du territoire…) et les activités et services offerts par le lieu, d'identifier les opportunités existantes et futures dans les bassins d'emplois et de capitaliser sur les pôles technologiques et de compétitivité implantés sur les territoires
• **Créer un référentiel de performance (d'évaluation) du tiers lieu,** définir les indicateurs d'impacts du tiers lieu (ex : sur le territoire), les moyens de les mesurer, et de les piloter depuis le lancement du lieu et pendant sa croissance.
• **Rendre plus flexibles les appels à projet impliquant le lancement de tiers lieux** et aligner les collectivités et porteurs de projets sur leurs temporalités et objectifs respectifs (qui ne sont pas souvent les mêmes)
• **Mettre en place les moyens de qualifier la demande, les besoins et attentes des publics à l'échelle locale** permettre au territoire de se structurer en fonction des flux naturels et ainsi de développer les services adaptés
• **Valoriser et mettre en avant les compétences des publics en difficultés** (ex : les chômeurs, pour les positionner comme des nouveaux offreurs de services sur le(s) territoire(s))
• **Assurer la mise en lien et la rencontre d'acteurs locaux** (ex : artisans) pour favoriser une réflexion collective autour de leurs besoins et de leurs attentes et ainsi proposer des actions concrètes pour la rénovation de leur quartier (ex : pôles d'artisans locaux)
• **Valoriser le socle de connaissances et de compétences des étudiants** dans le cadre de projets de quartier (de quelque nature que ce soit)
• **Valoriser certains tiers lieux qui se positionnent en tant que** « territoire de recherche d'emploi, d'appropriation ou de réappropriation des codes de la vie professionnelle, de savoir-être et de savoir-faire ».



29/06/2018

CARTE DES TIERS-LIEUX EN FRANCE

En dehors des 22 métropoles

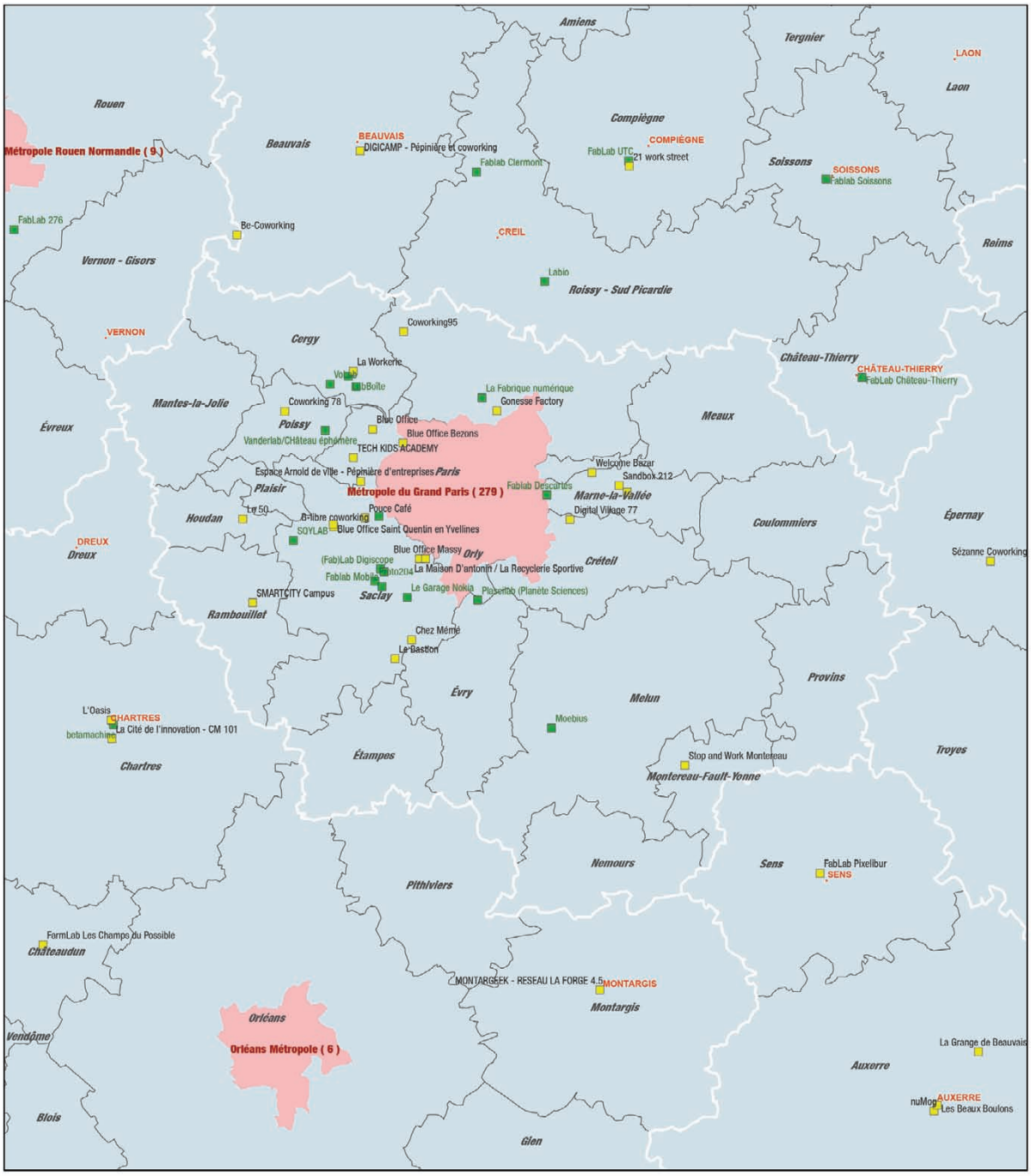
- Tiers-lieu à dominante **coworking**
- Tiers-lieu à dominante **fablab**

Dans les métropoles

- Périmètre administratif de la métropole
- 68 Nombre de tiers-lieux dans la métropole (toute dominante confondue)

	Dominante coworking	Dominante fablab	Total
Dans une métropole	632	157	789
Hors métropole	486	188	674
Total	1118	345	1463

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko
IGN COG 2015 • **Réalisation**: CGET service carto 2018

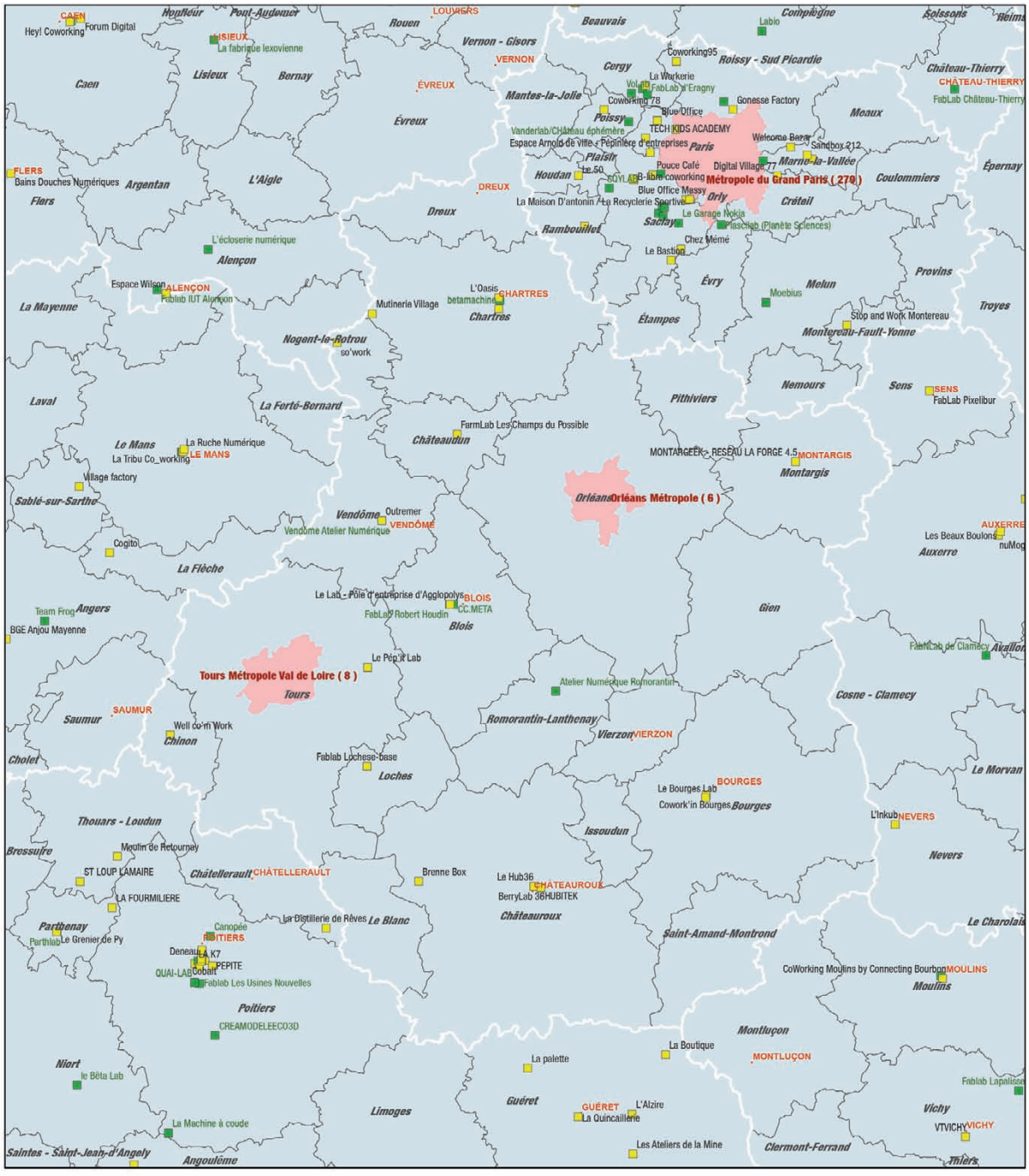


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

ÎLE-DE-FRANCE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

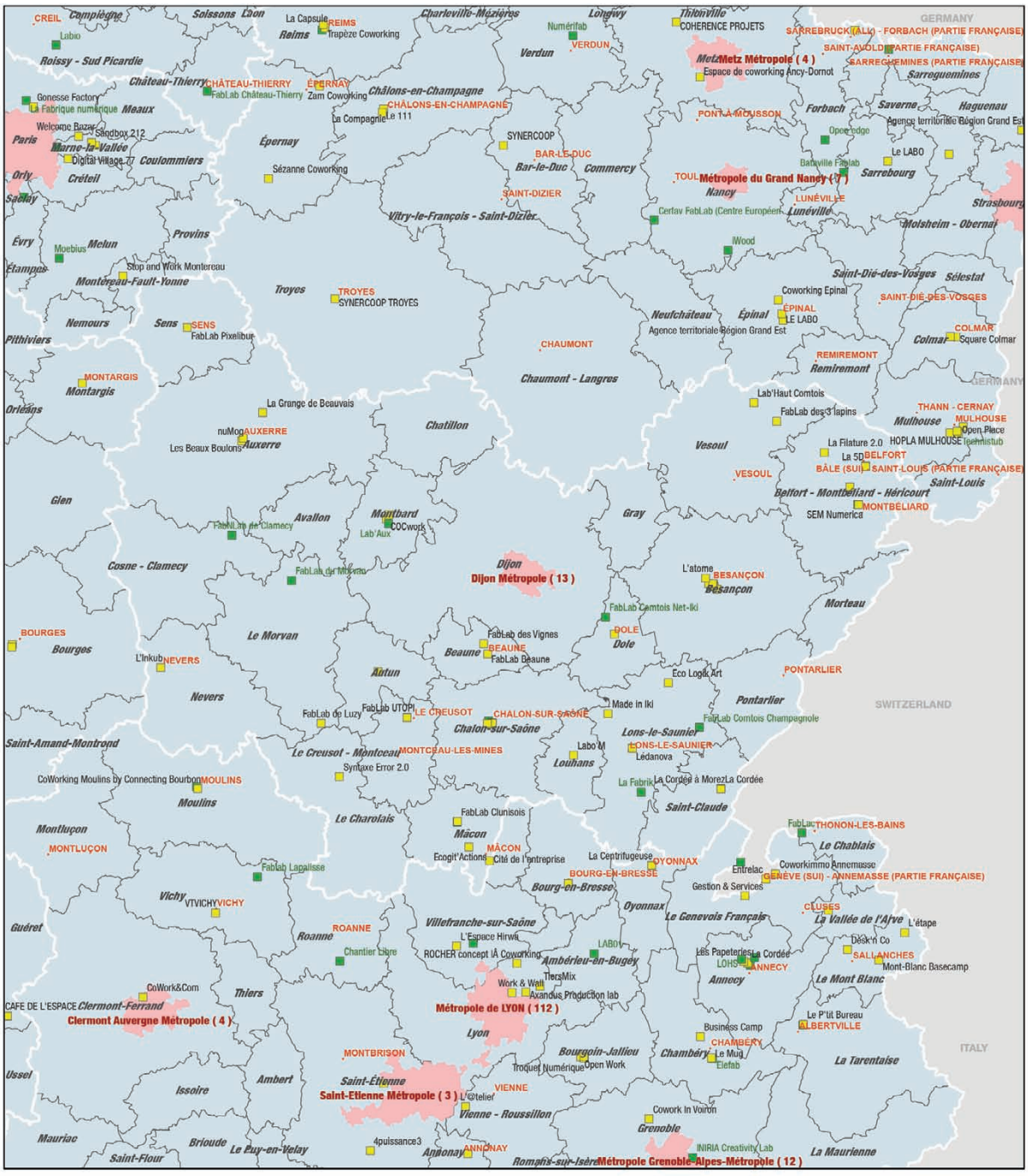


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

CENTRE-VAL DE LOIRE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

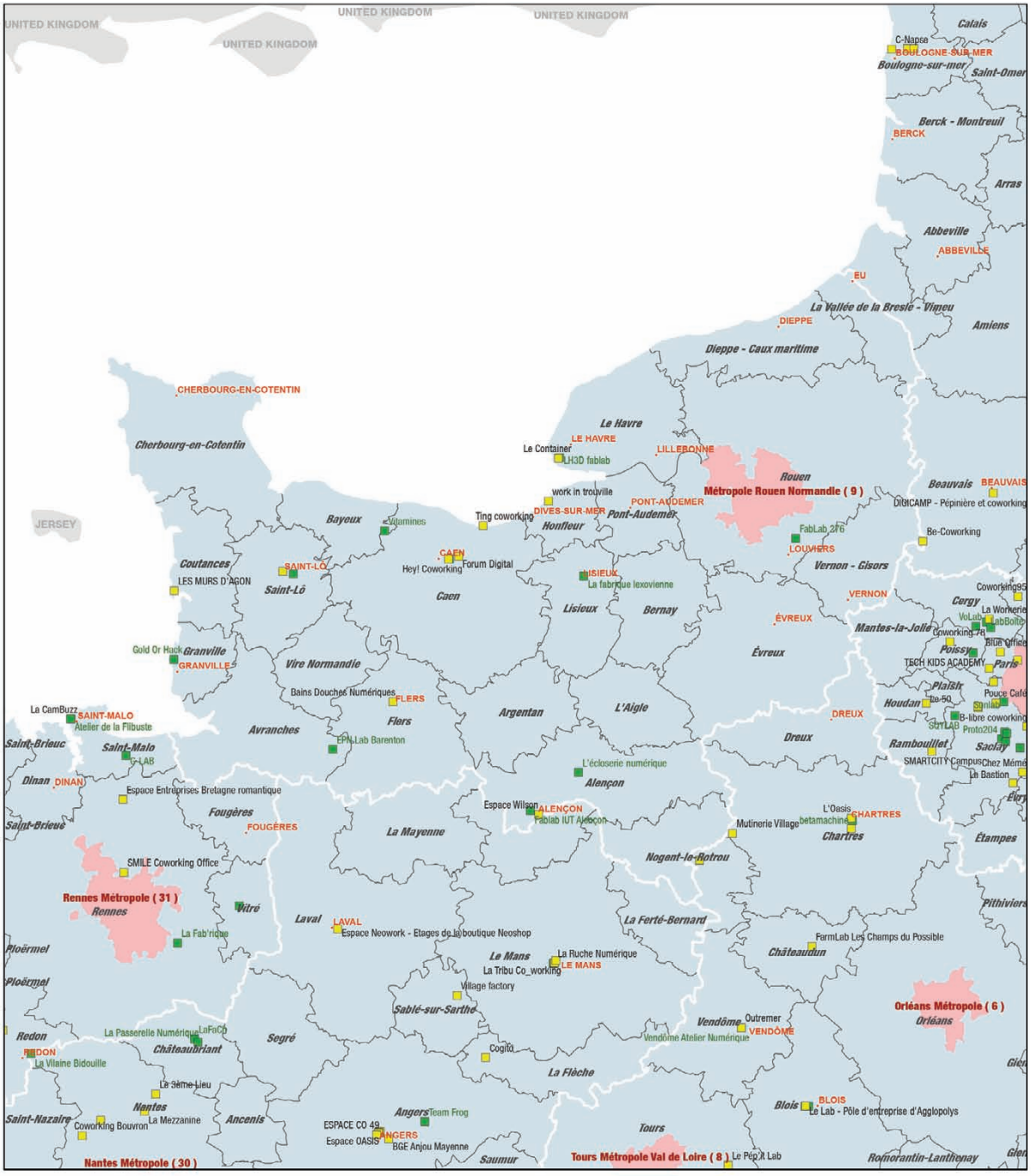


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

BOURGOGNE ET FRANCHE-COMTÉ

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

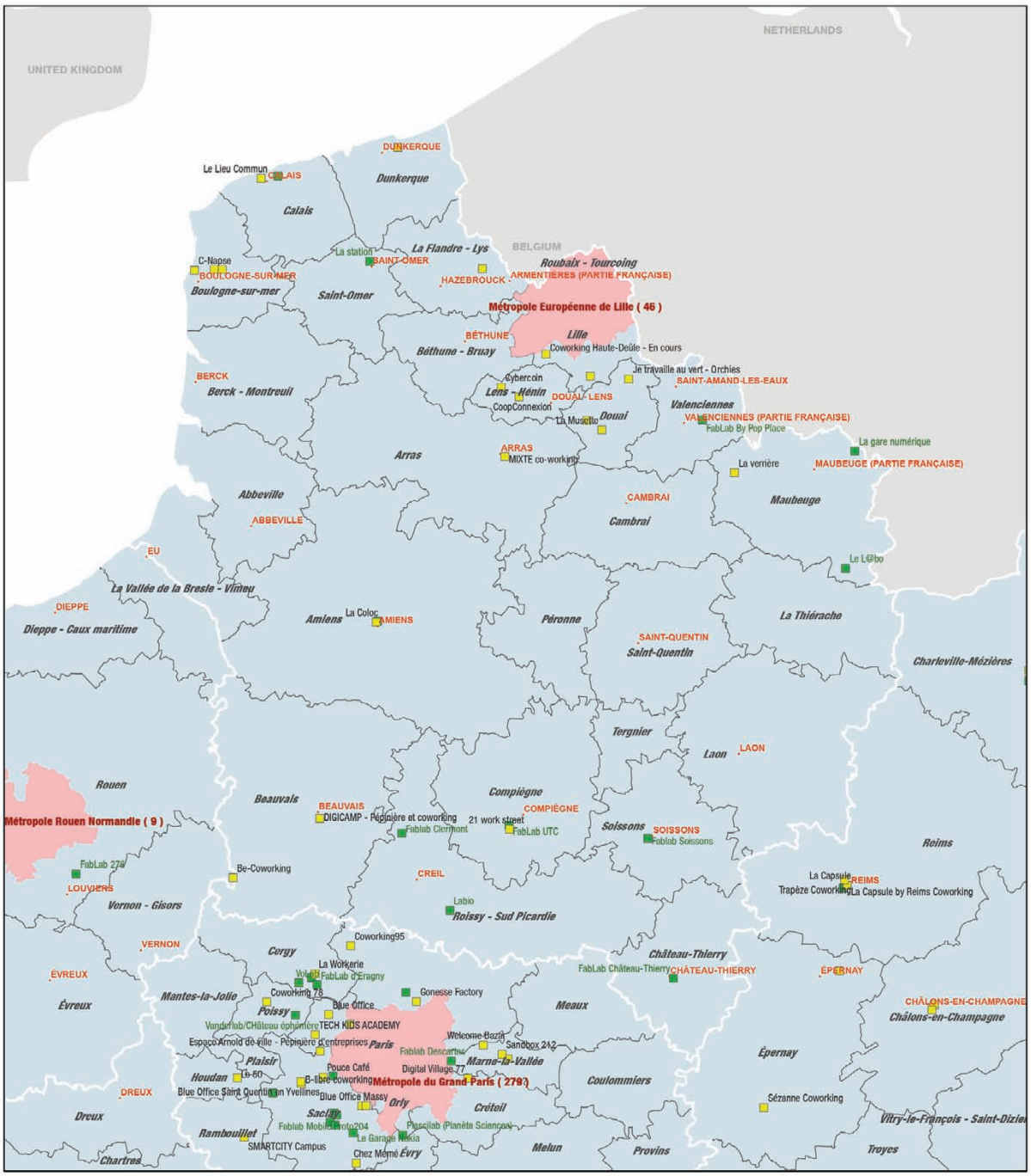


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

NORMANDIE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

HAUTS-DE-FRANCE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- Zone d'emploi

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

GRAND EST

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

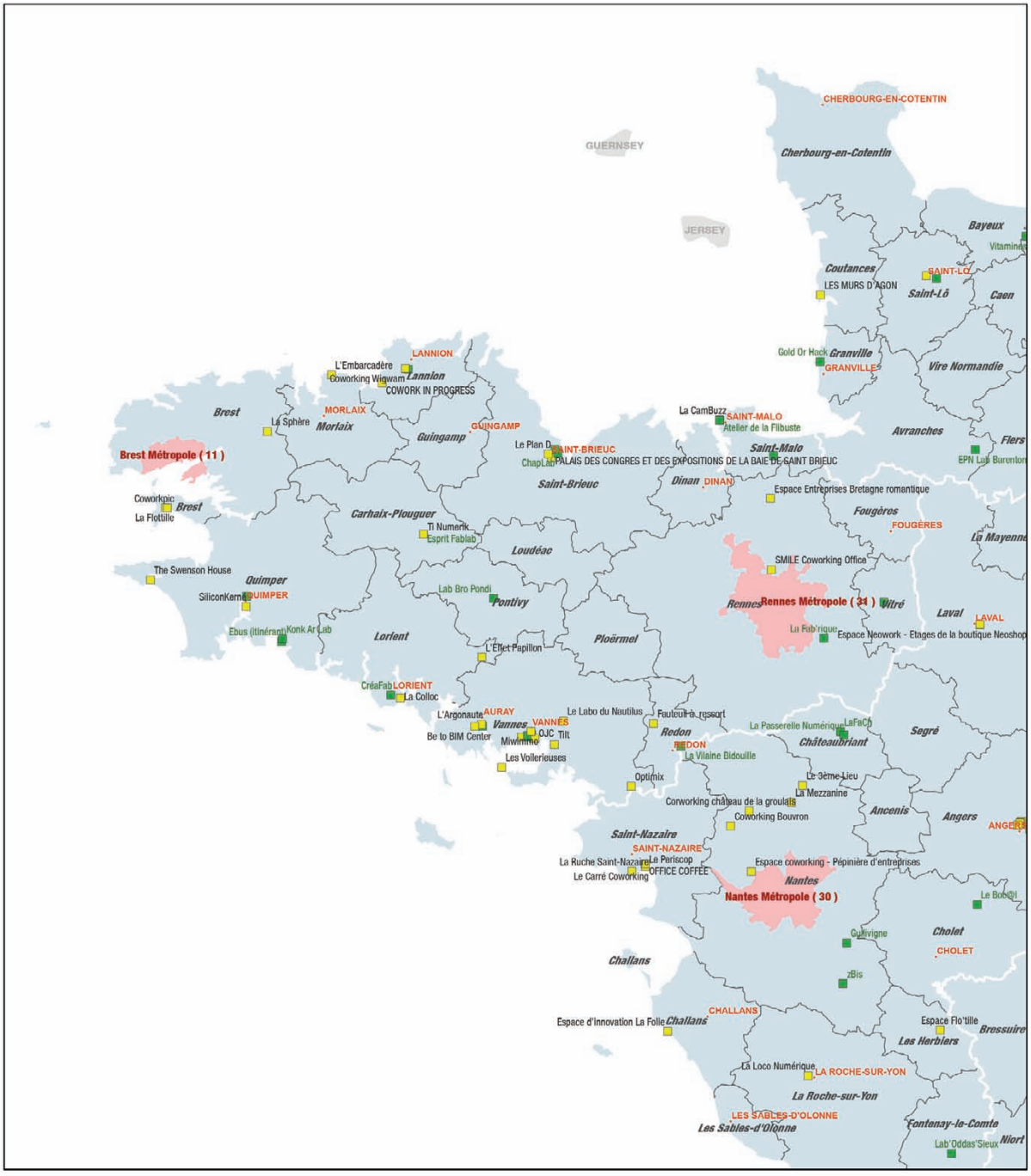


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

PAYS DE LA LOIRE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- Zone d'emploi

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

BRETAGNE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

NOUVELLE AQUITAINE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

OCCITANIE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

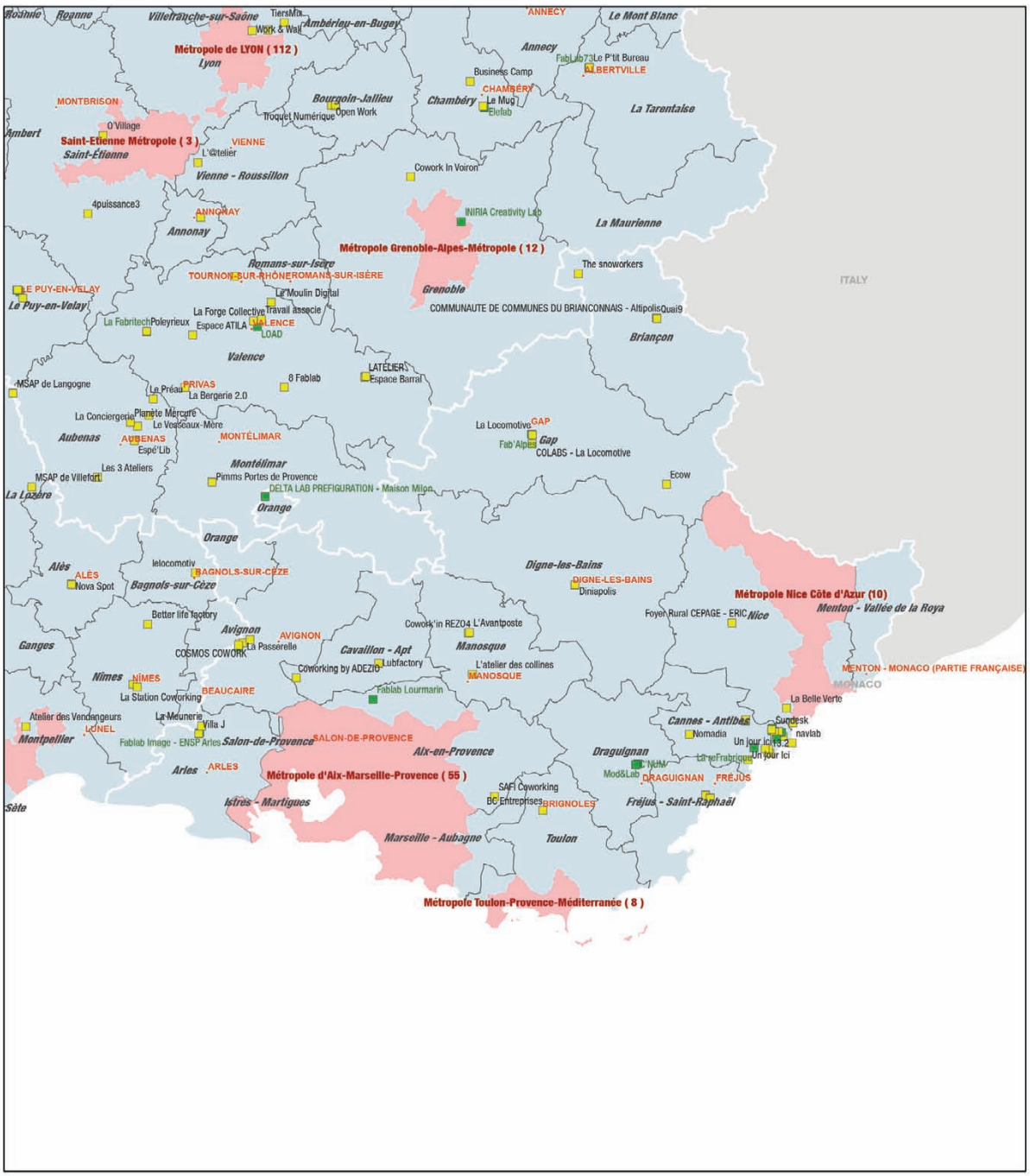


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

AUVERGNE ET RHÔNE-ALPES

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- Zone d'emploi

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

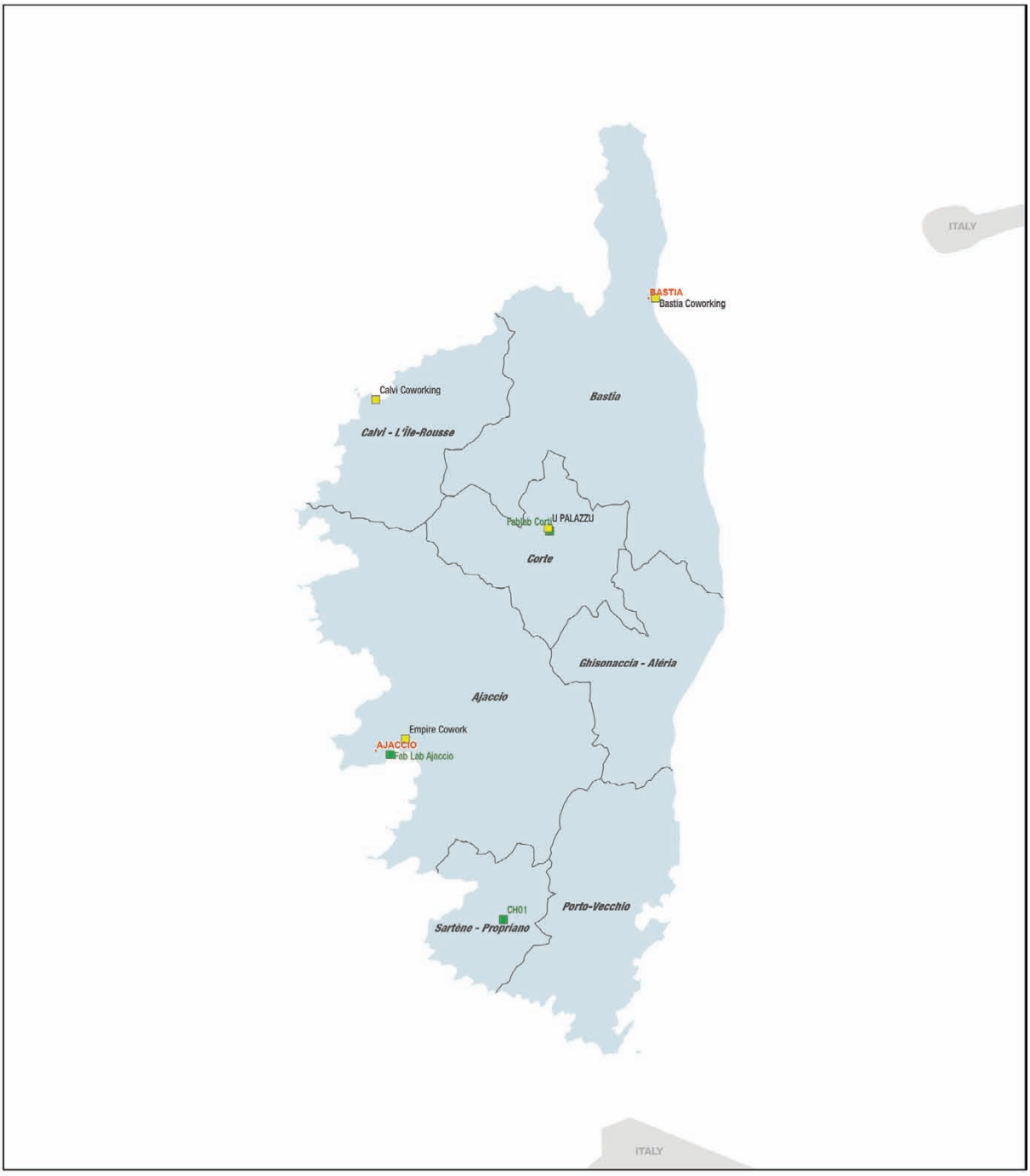


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

CORSE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

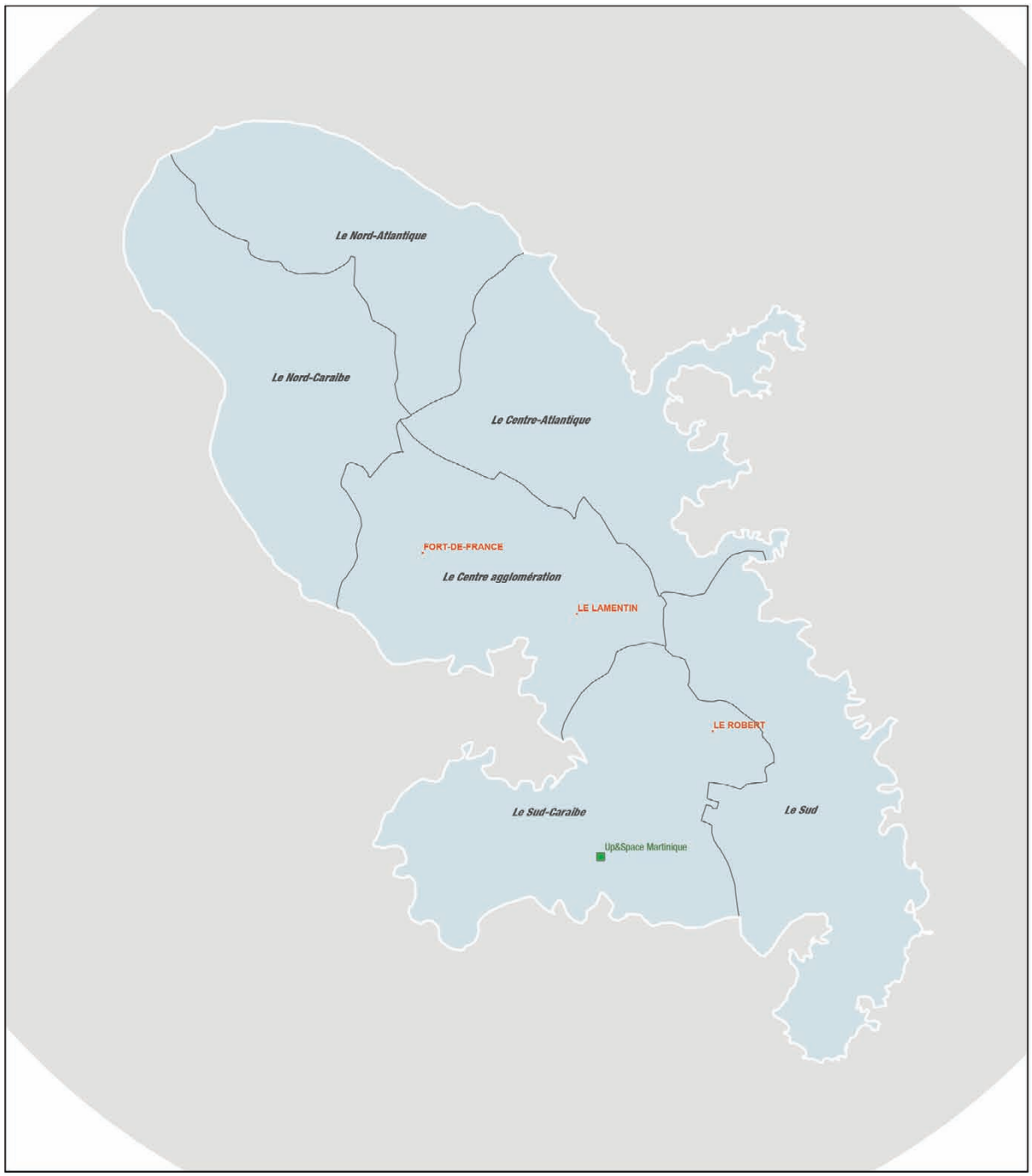


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

GUADELOUPE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

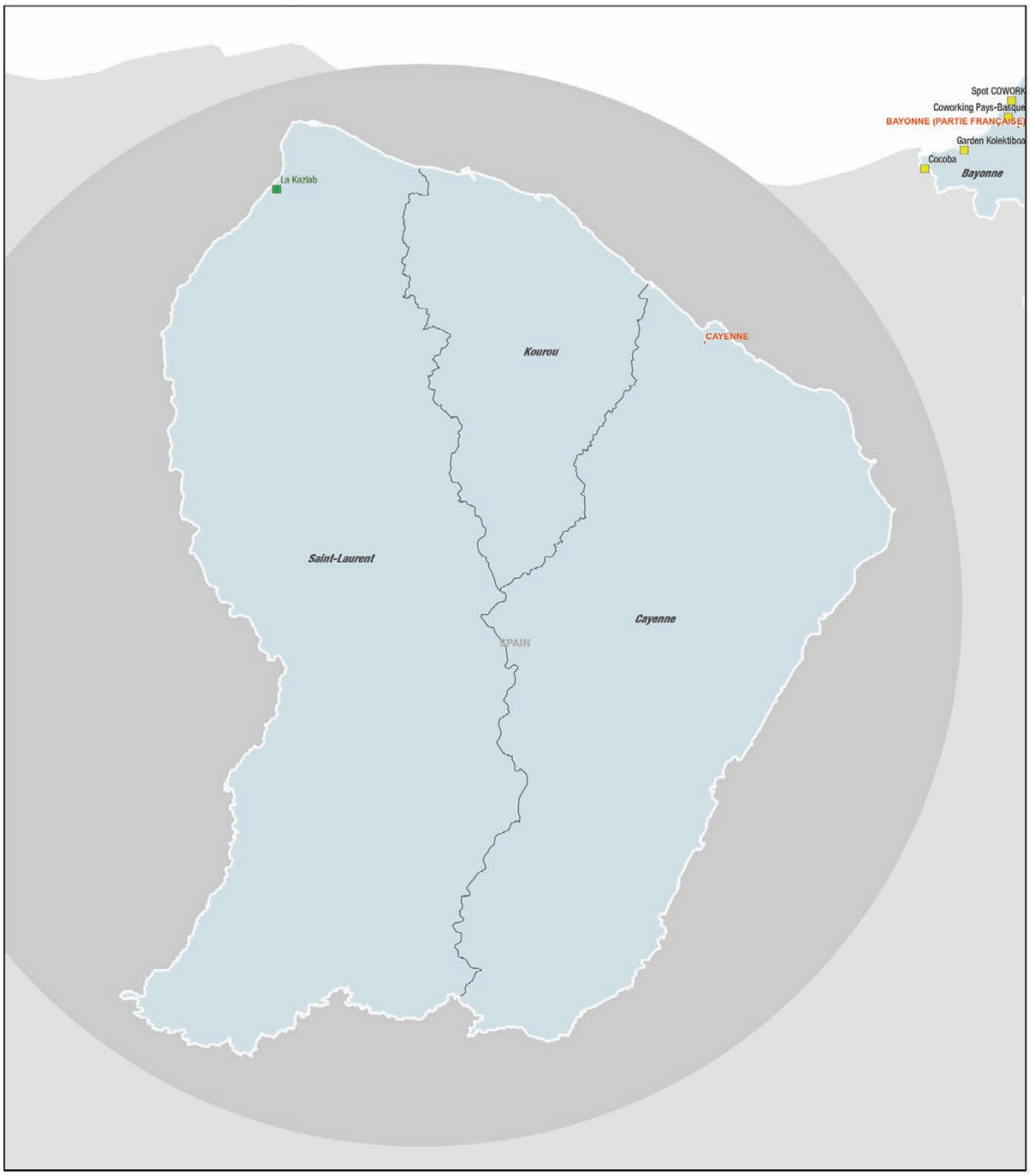


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

MARTINIQUE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018

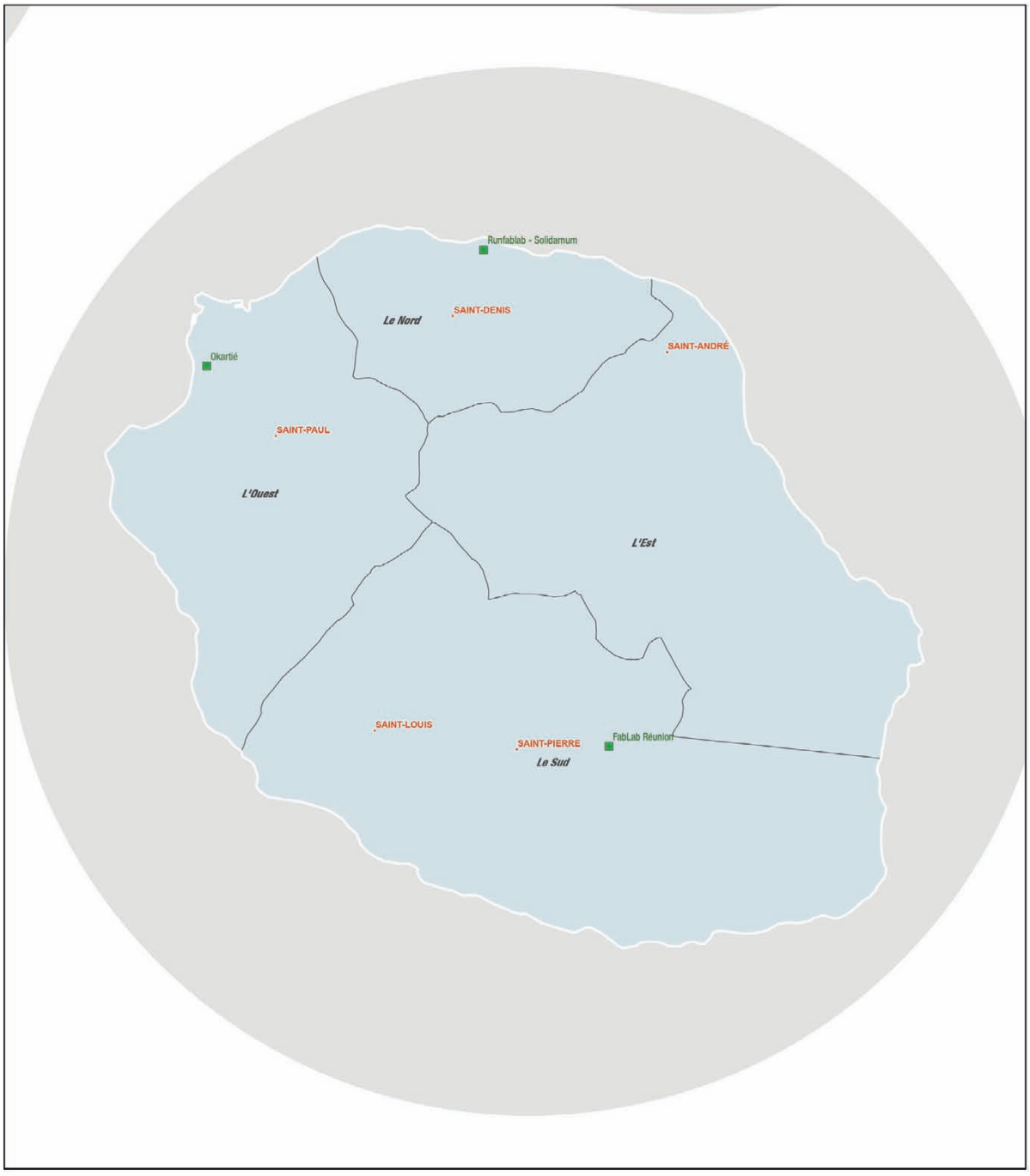


CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

GUYANE

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



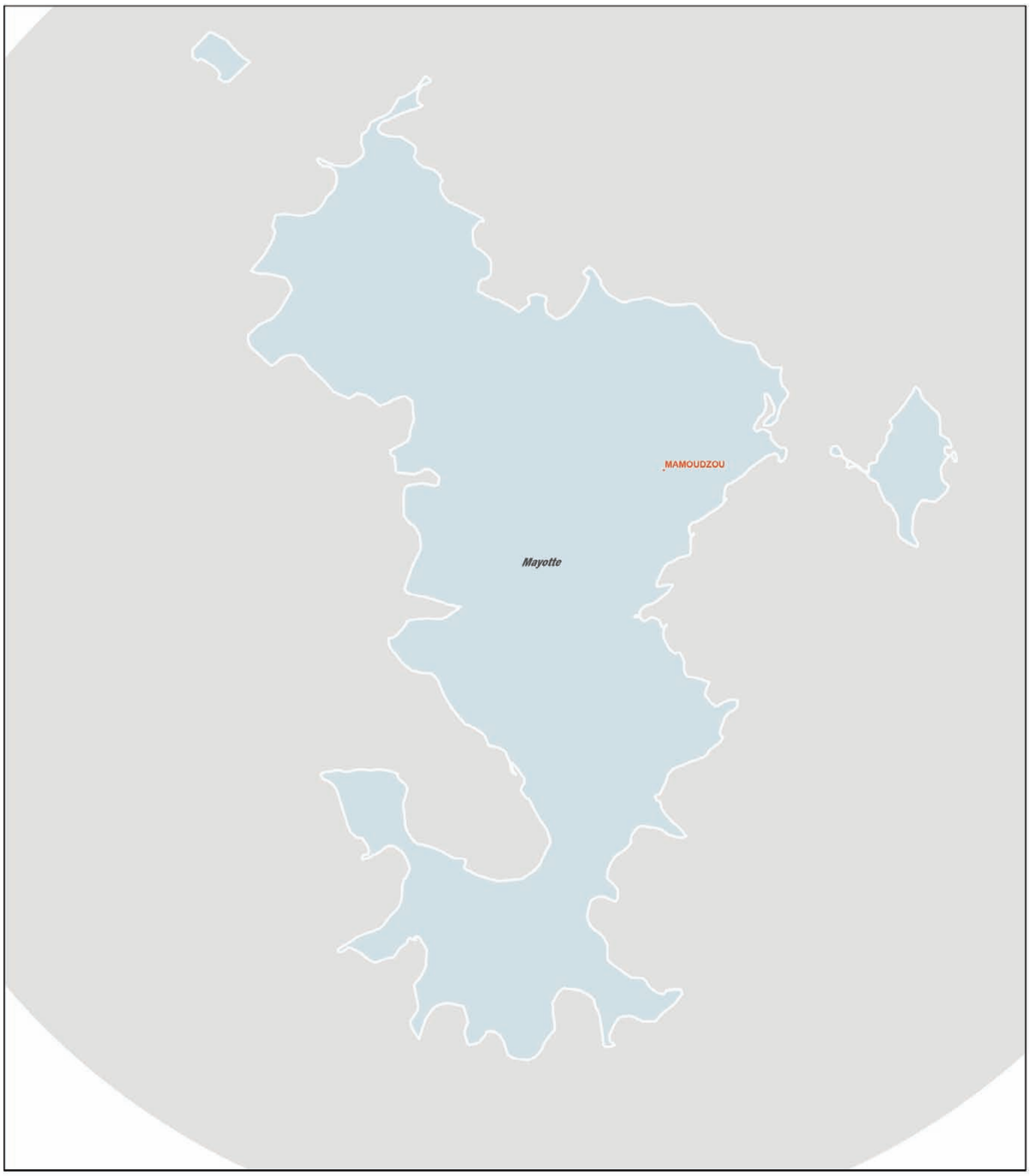
CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

50 km

RÉUNION

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)
- *Zone d'emploi*

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

50 km

MAYOTTE

Tiers-lieu à dominante coworking

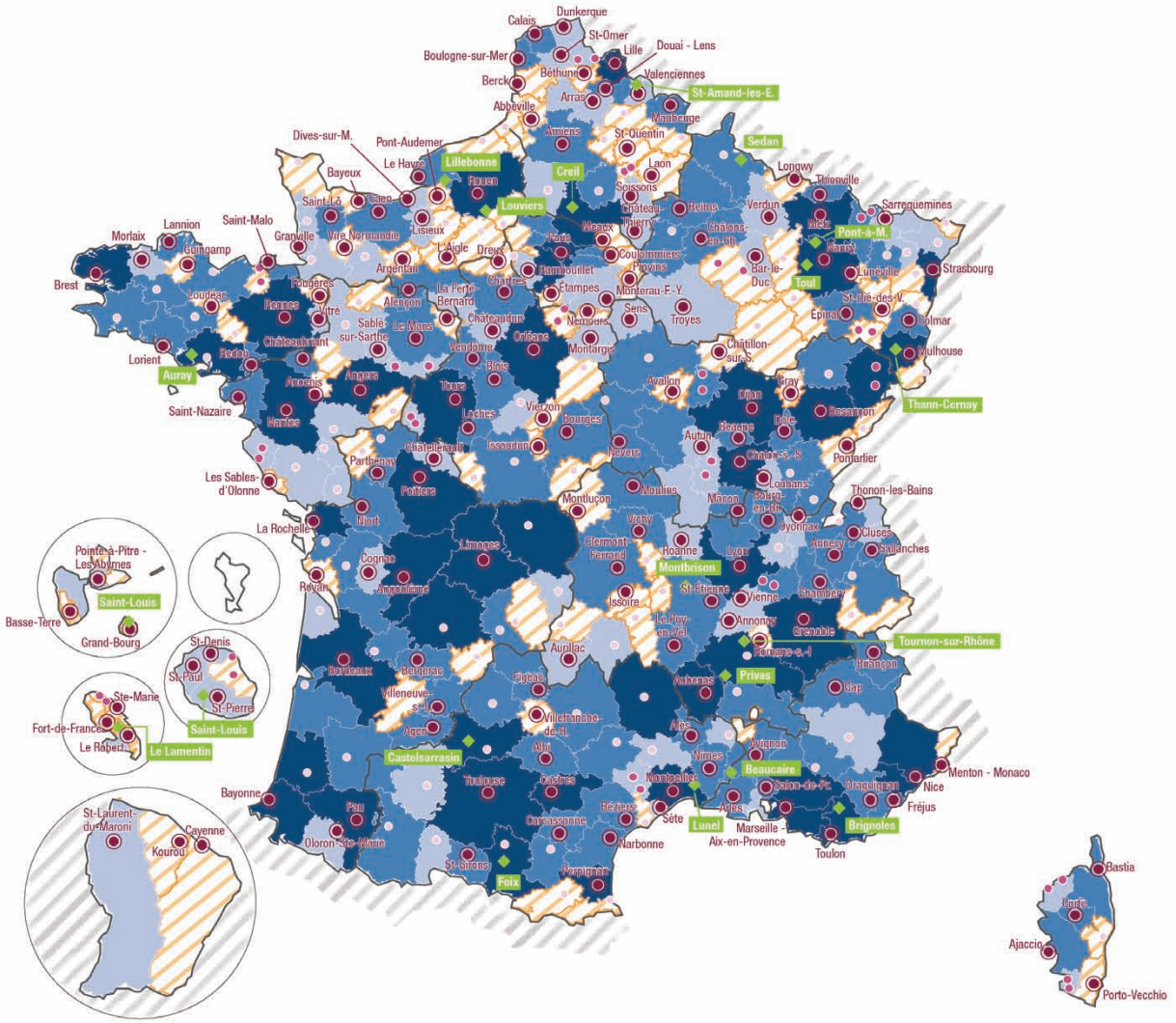
Tiers-lieu à dominante fablab

VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET

Métropole (nombre de tiers lieux)

Zone d'emploi

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



RÉPARTITION DES TIERS LIEUX EN FRANCE

Polarités

199 Zones d'emplois à 1 polarité structurante

- **Polarité structurante**
  > Unité Urbaine concentrant plus de 50% de l'emploi de la Zone d'Emploi dont elle fait partie

19 Zones d'emplois à 2 polarités faibles

- **Petite polarité**
  > Unité Urbaine concentrant entre 20 et 50% de l'emploi de la Zone d'Emploi dont elle fait partie

99 Zones d'emplois à 1 polarité faible

- **Petite polarité**
  > Unité Urbaine concentrant entre 20 et 50% de l'emploi de la Zone d'Emploi dont elle fait partie

Villes moyennes qui ne constituent pas une polarité*

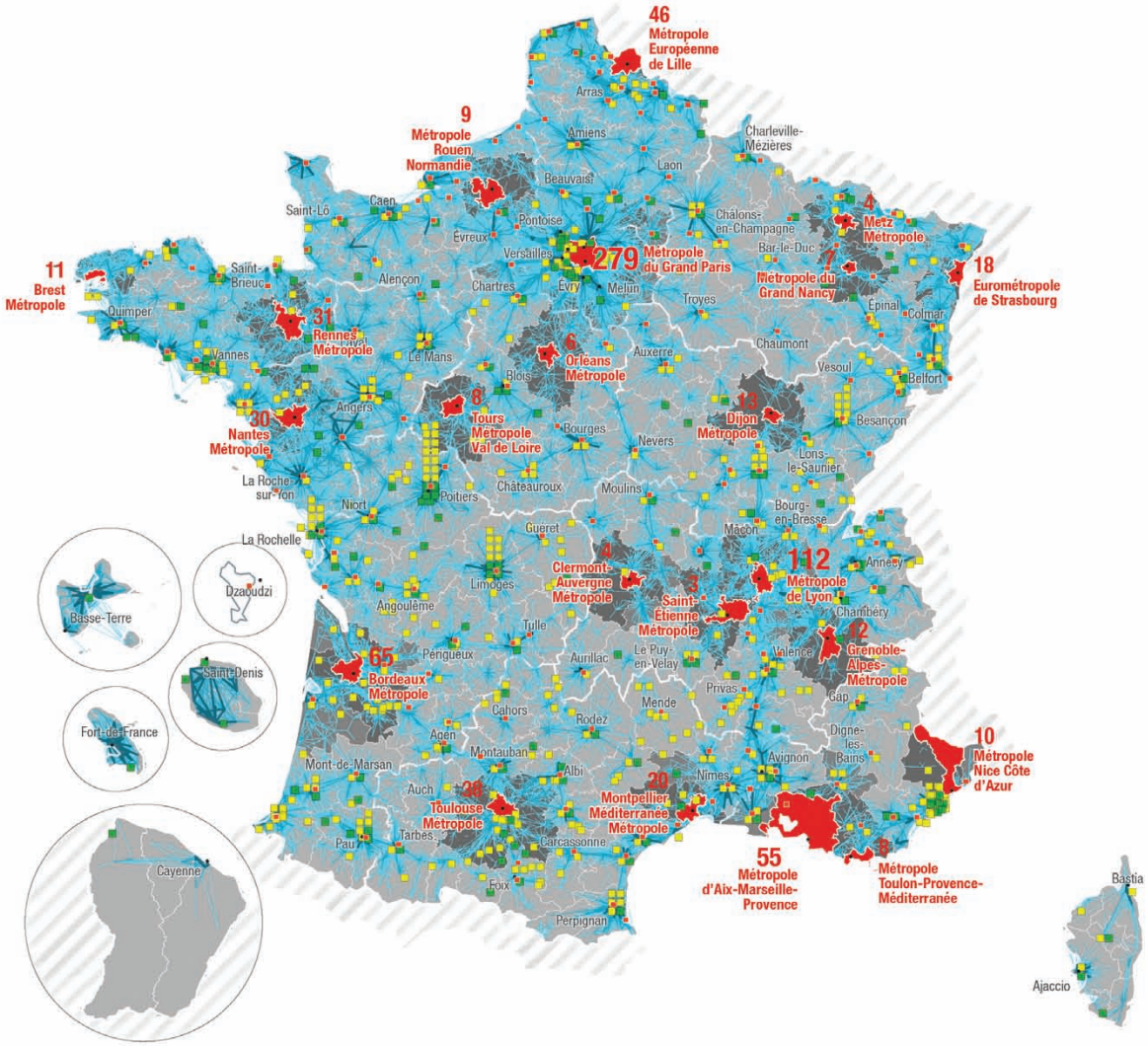
- **Pas de polarité**
  > Unité urbaine concentrant moins de 20% des emplois de leur Zone d'Emploi

* d'après la liste des 203 villes moyennes définies par le CGET

Typologie des Zones d'Emploi en fonction du nombre de tiers lieux

- **Zone d'Emploi fortement équipée en tiers lieux**
  > Plus de 5 tiers lieux dans la Zone d'Emploi
- **Zone d'Emploi modérément équipée en tiers lieux**
  > Entre 2 à 5 tiers lieux dans la Zone d'Emploi
- **Zone d'Emploi faiblement équipée en tiers lieux**
  > 1 tiers lieu dans la Zone d'Emploi
- **Aucun tiers lieu dans la Zone d'Emploi**
- **Aucune donnée disponible**

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com,hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015, "Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• Réalisation: CGET service carto 2018



CARTE DES TIERS-LIEUX PAR RAPPORT AUX FLUX DE DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL

Tiers lieux situés ...

... en dehors des 22 métropoles

- Tiers-lieu à dominante **coworking**
- Tiers-lieu à dominante **fablab**

... dans les métropoles

- Périmètre administratif de la métropole
- 68 Nombre de tiers-lieux dans la métropole (toute dominante confondue)

Villes moyennes

- **Ville moyenne**
  > Liste des 203 Villes moyennes définie par le CGET

Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

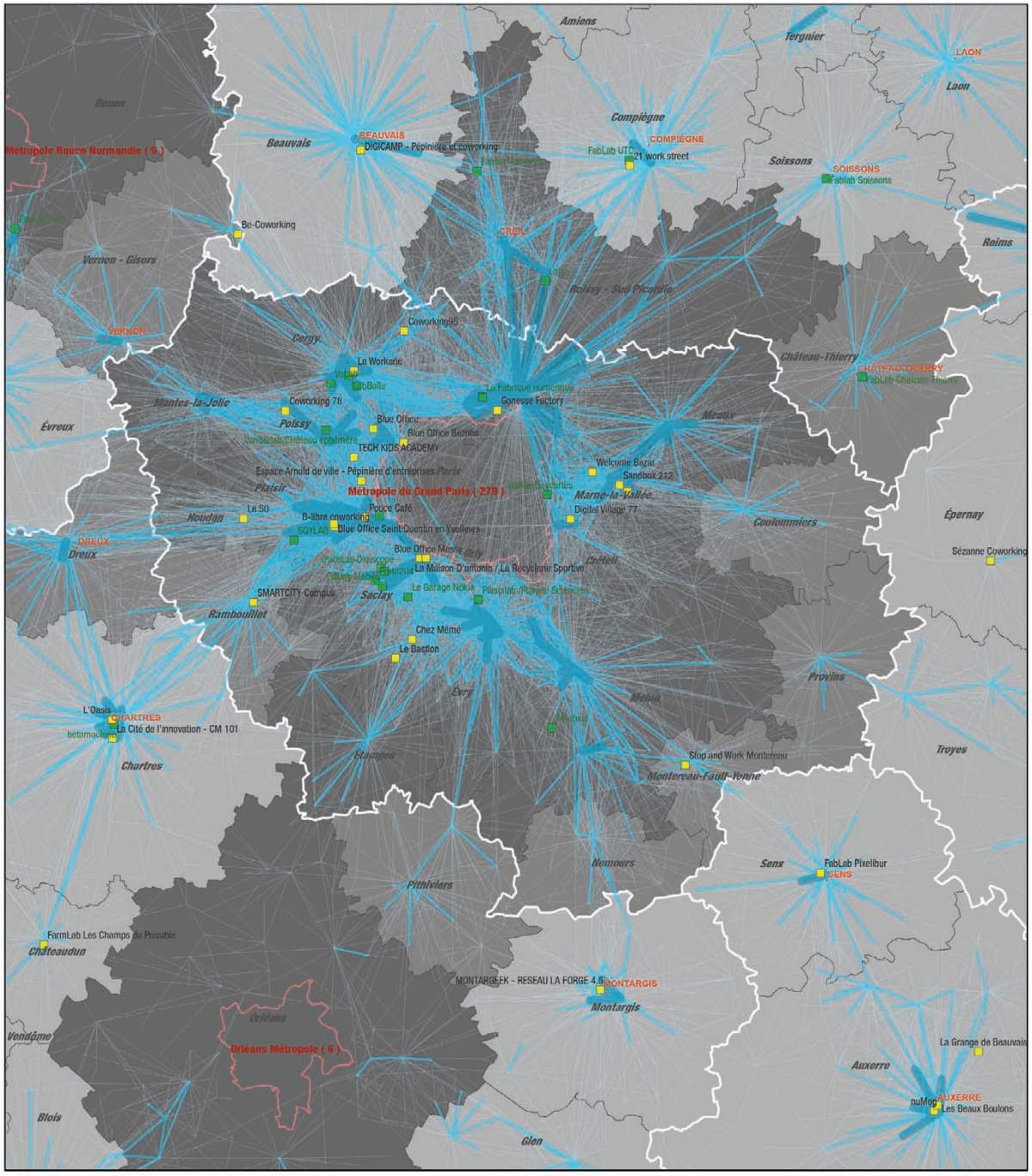
- De 500 à 5 000
- De 100 à 500
- De 15 à 100

Part des résidents de la Zone d'Emploi travaillant dans une des 22 métropoles

en 2014, en %

- Plus de 20 %
- De 10 à 20 %
- Moins de 10 %
- Aucune donnée disponible

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hautstiers-lieux.org, makery.info, cooptierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015,
"Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• **Réalisation**: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

ÎLE-DE-FRANCE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

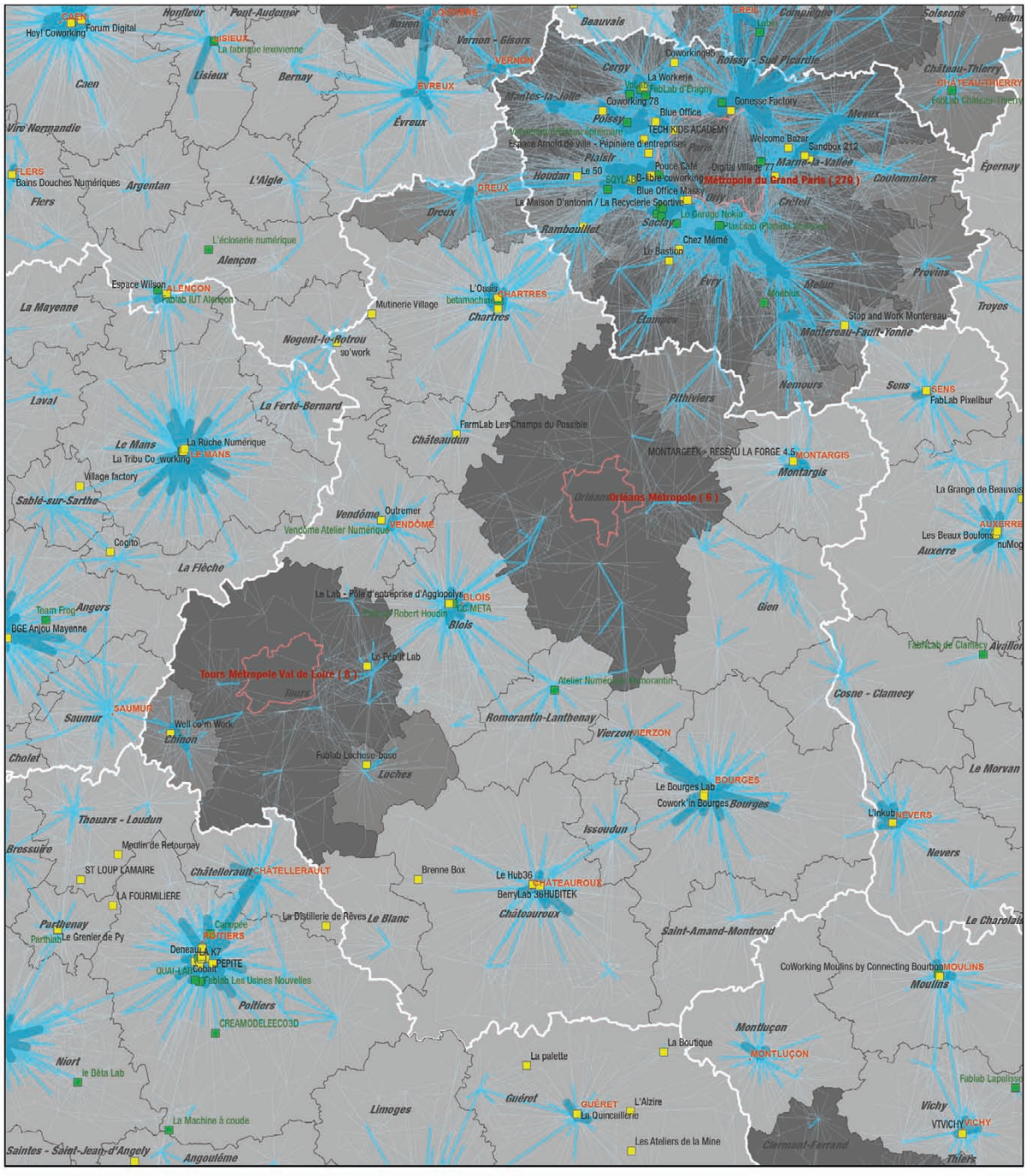
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

CENTRE-VAL DE LOIRE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

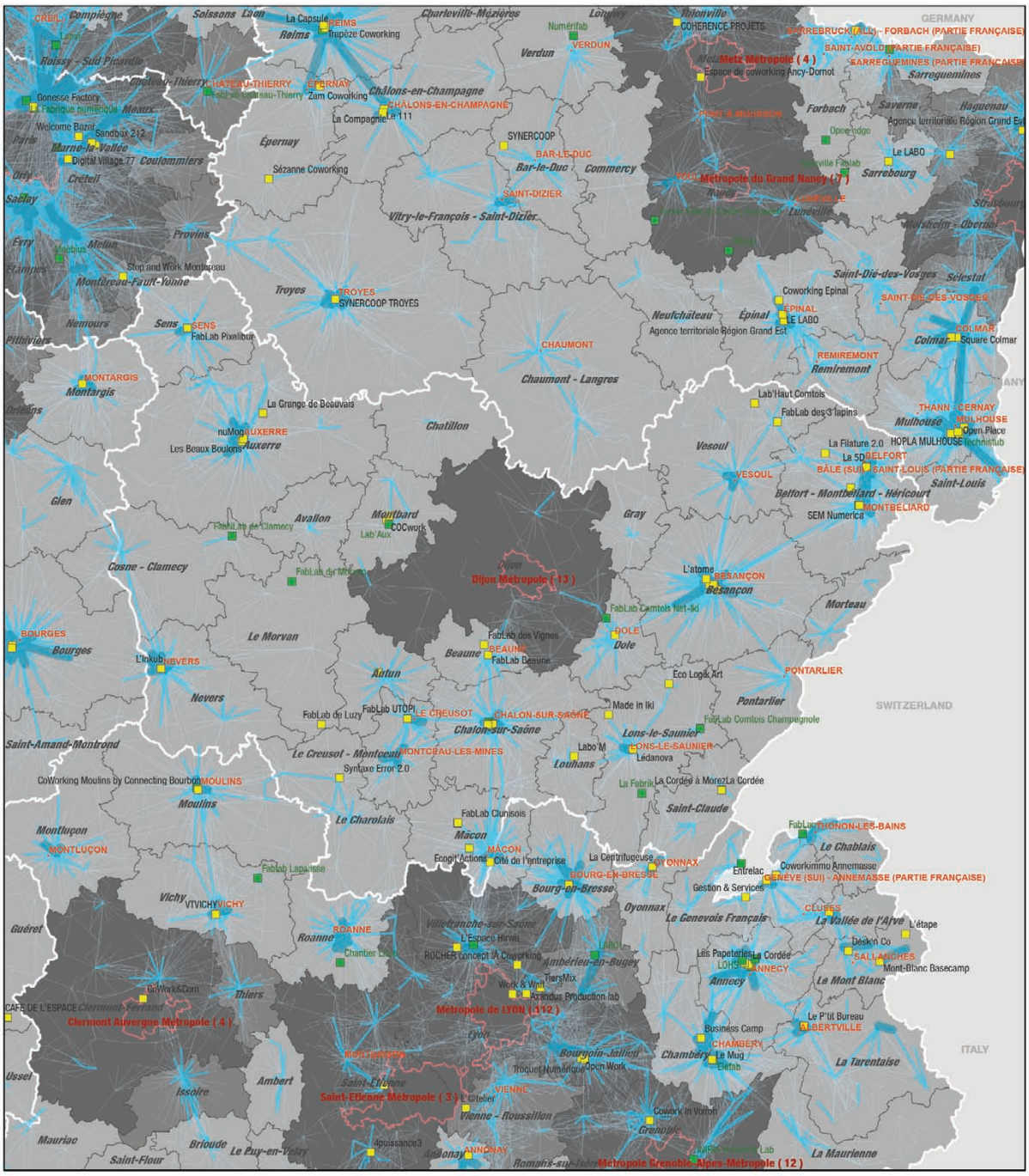
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

BOURGOGNE ET FRANCHE-COMTÉ

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

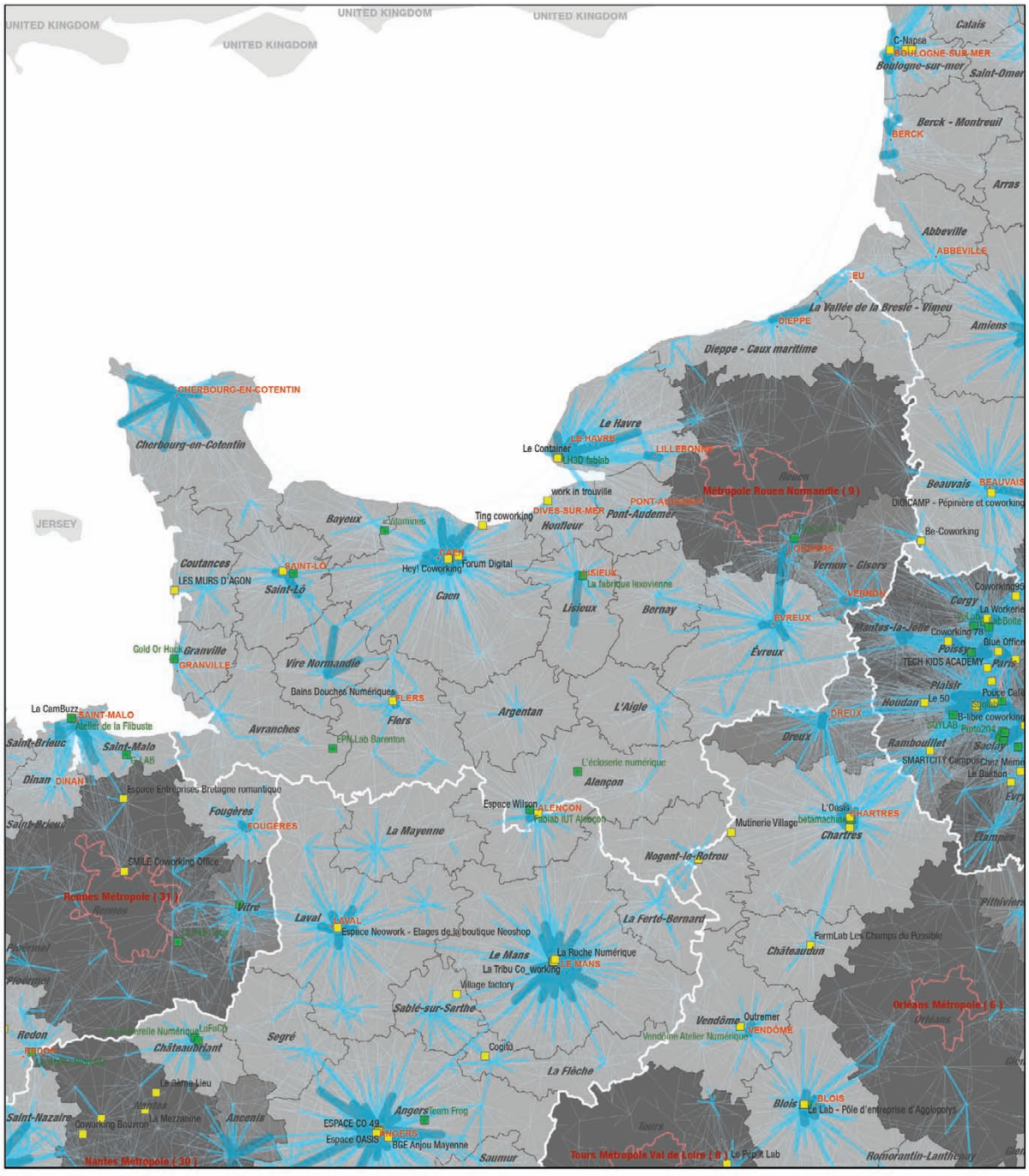
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

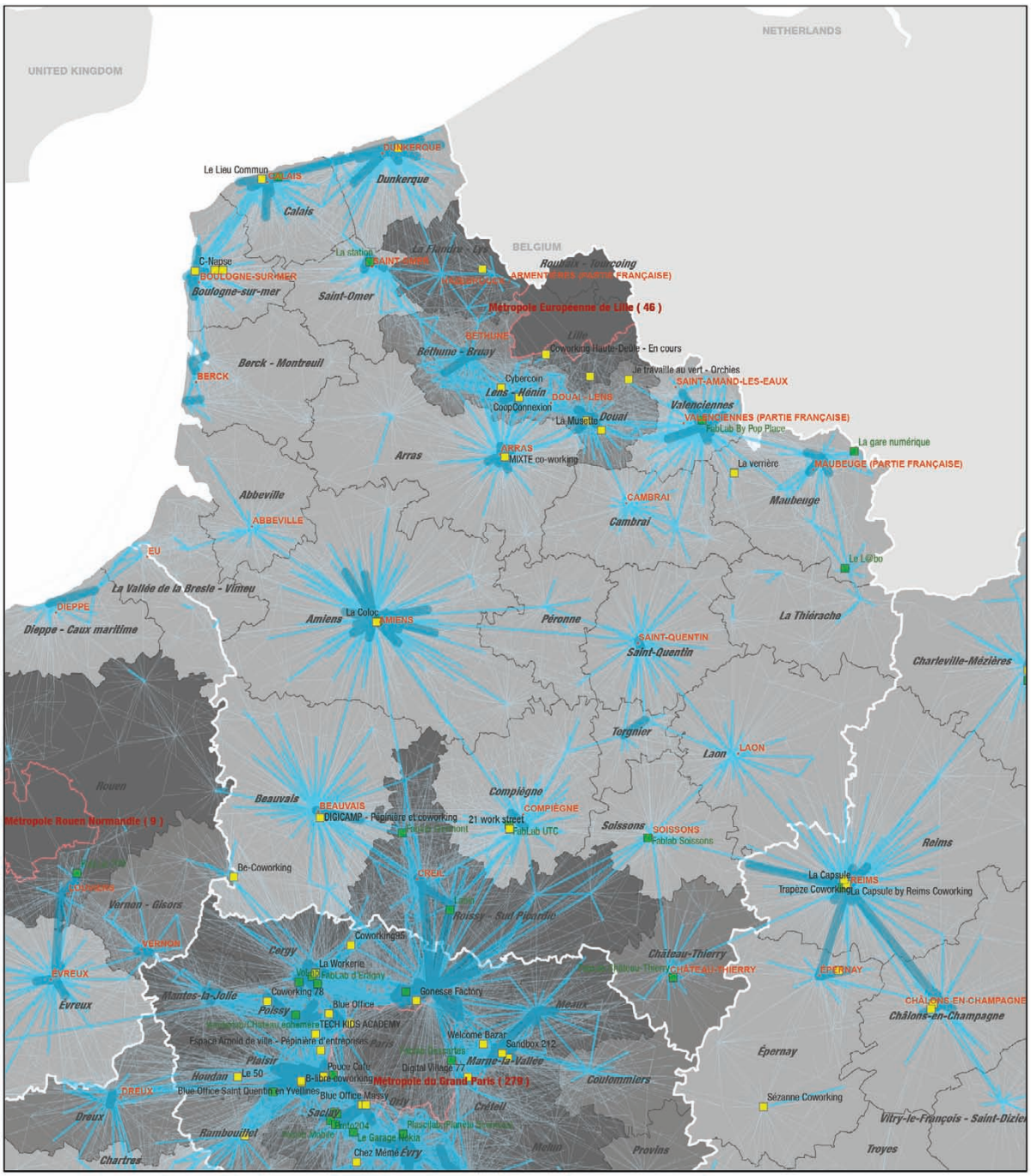
Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

HAUTS-DE-FRANCE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

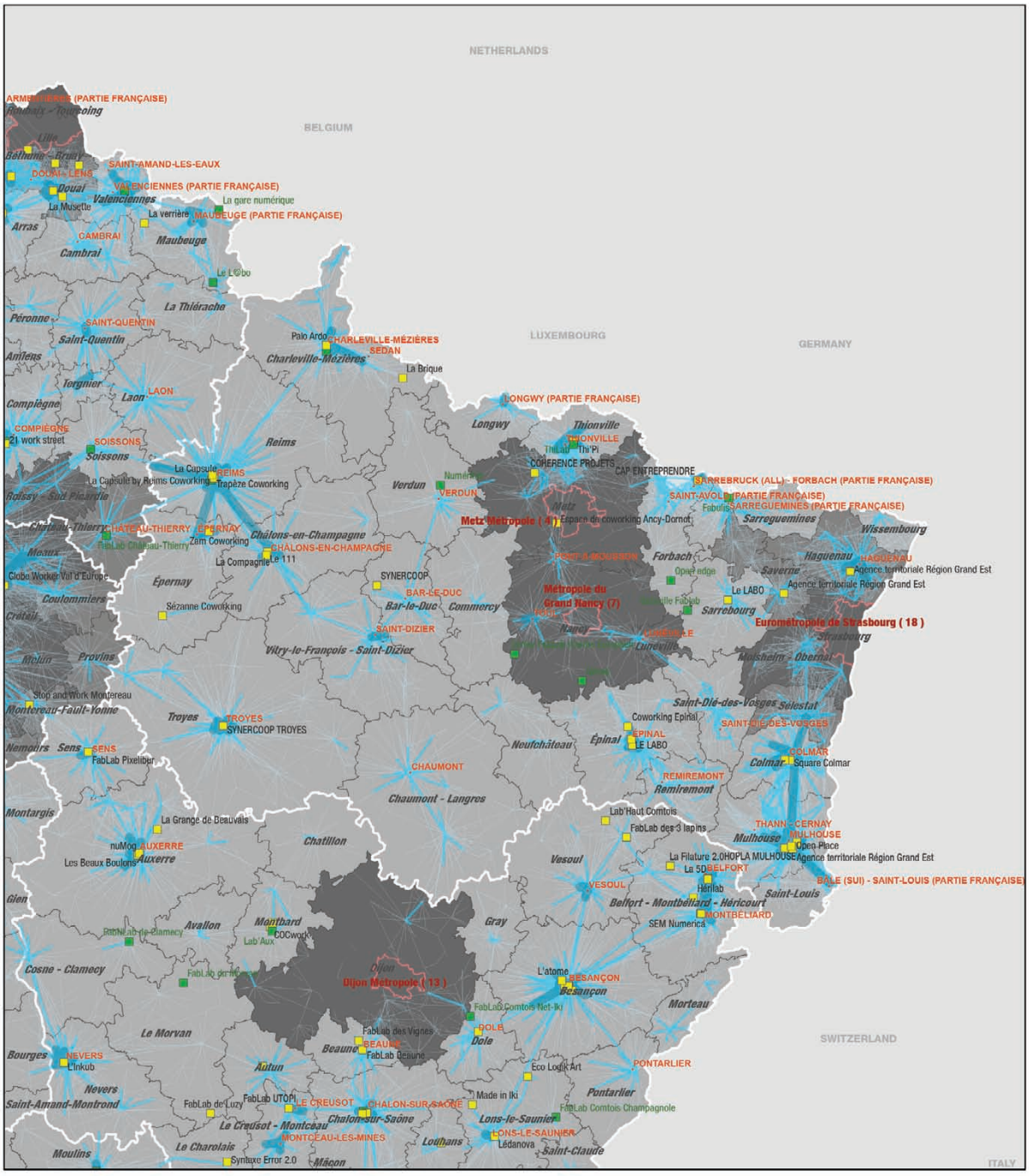
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

GRAND EST

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

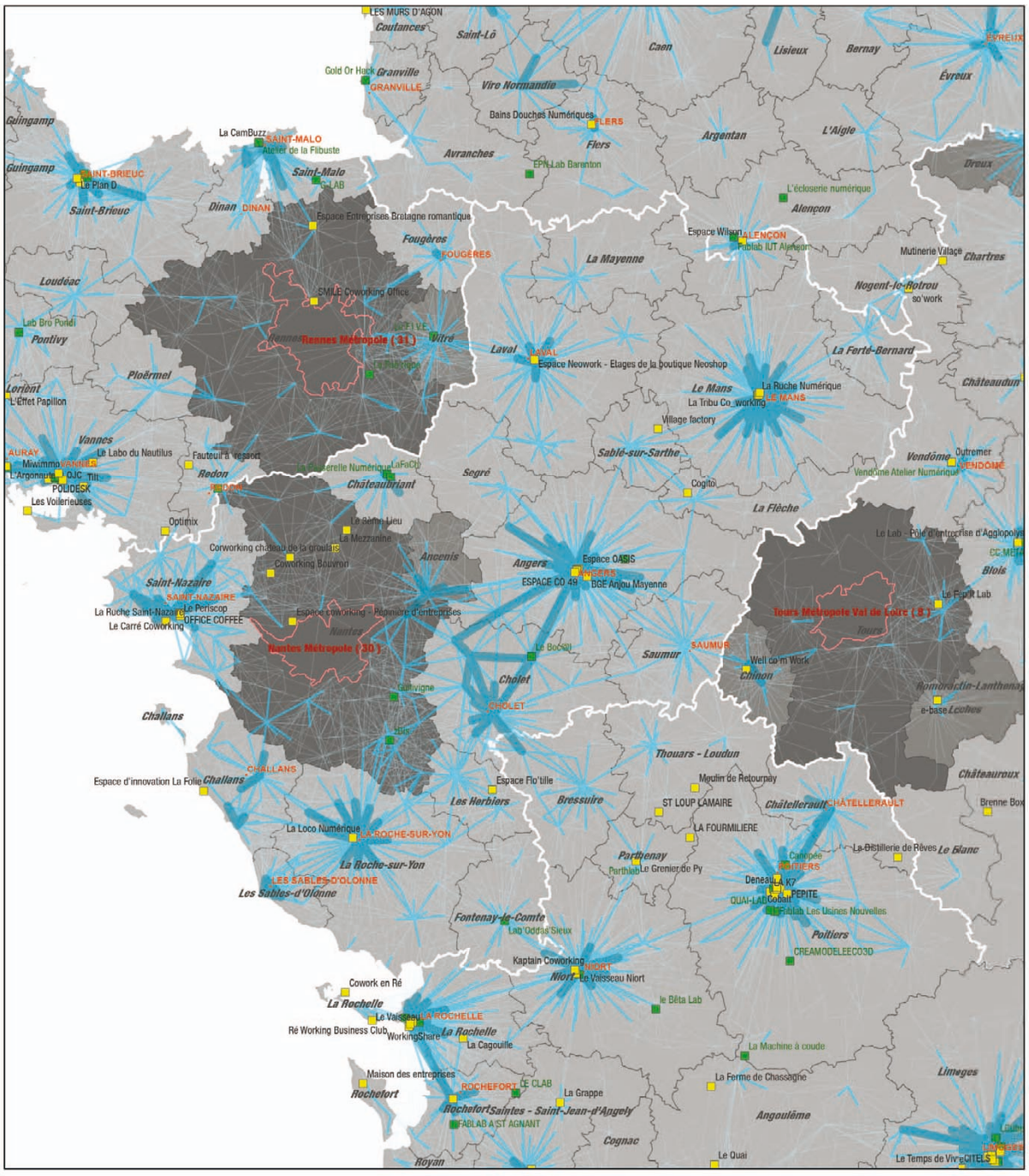
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

50 km

PAYS DE LA LOIRE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

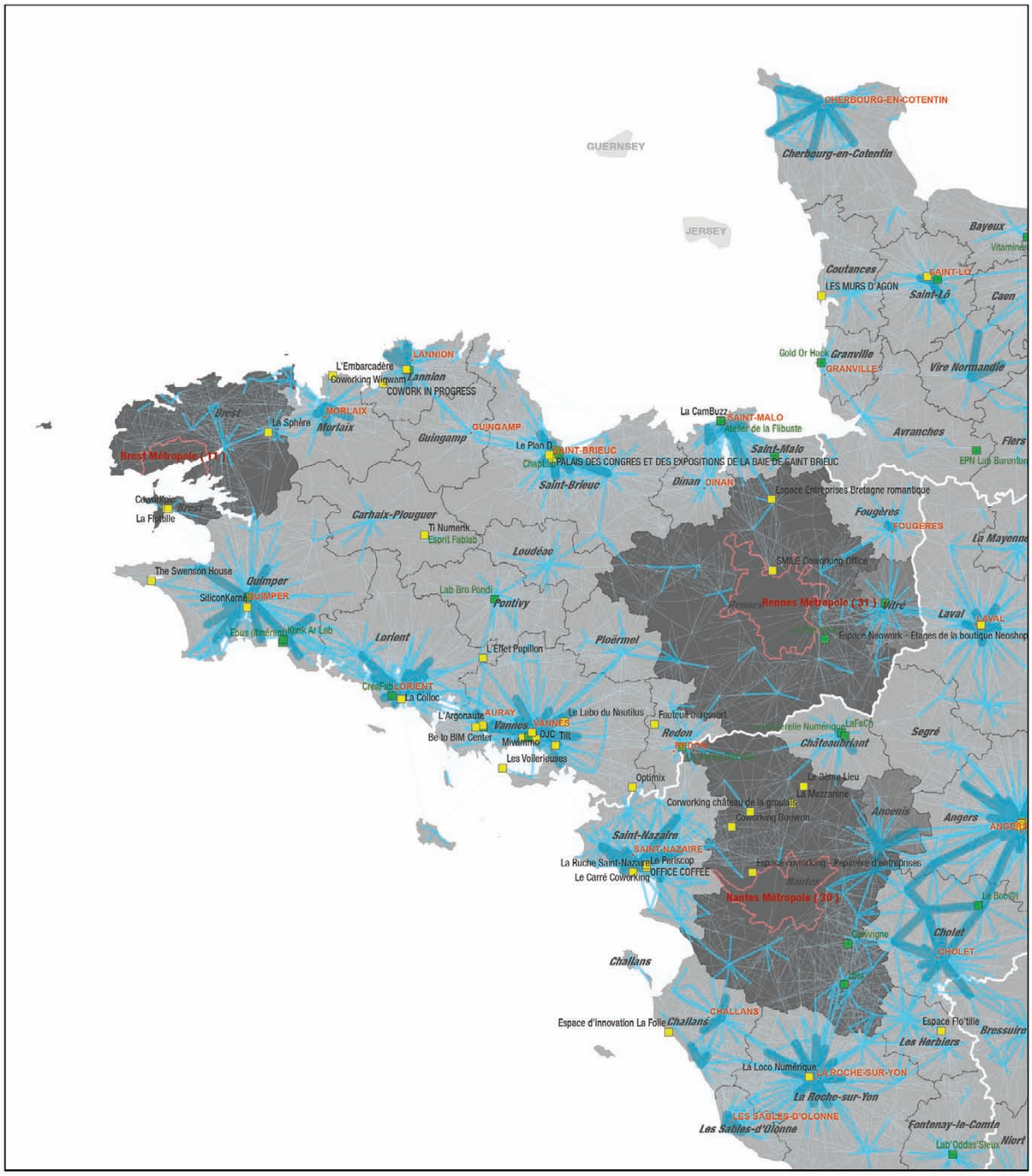
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

BRETAGNE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

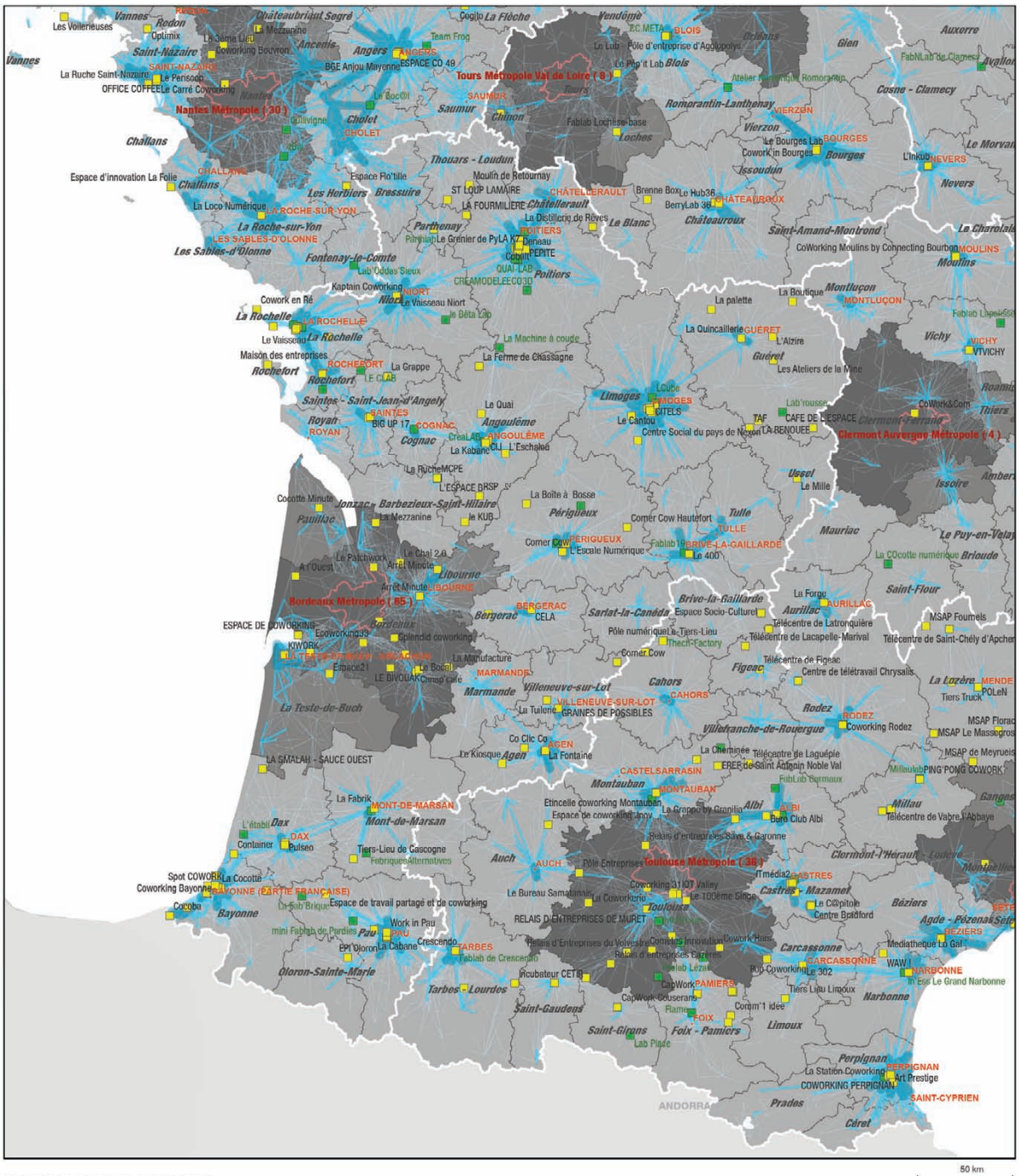
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

NOUVELLE AQUITAINE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

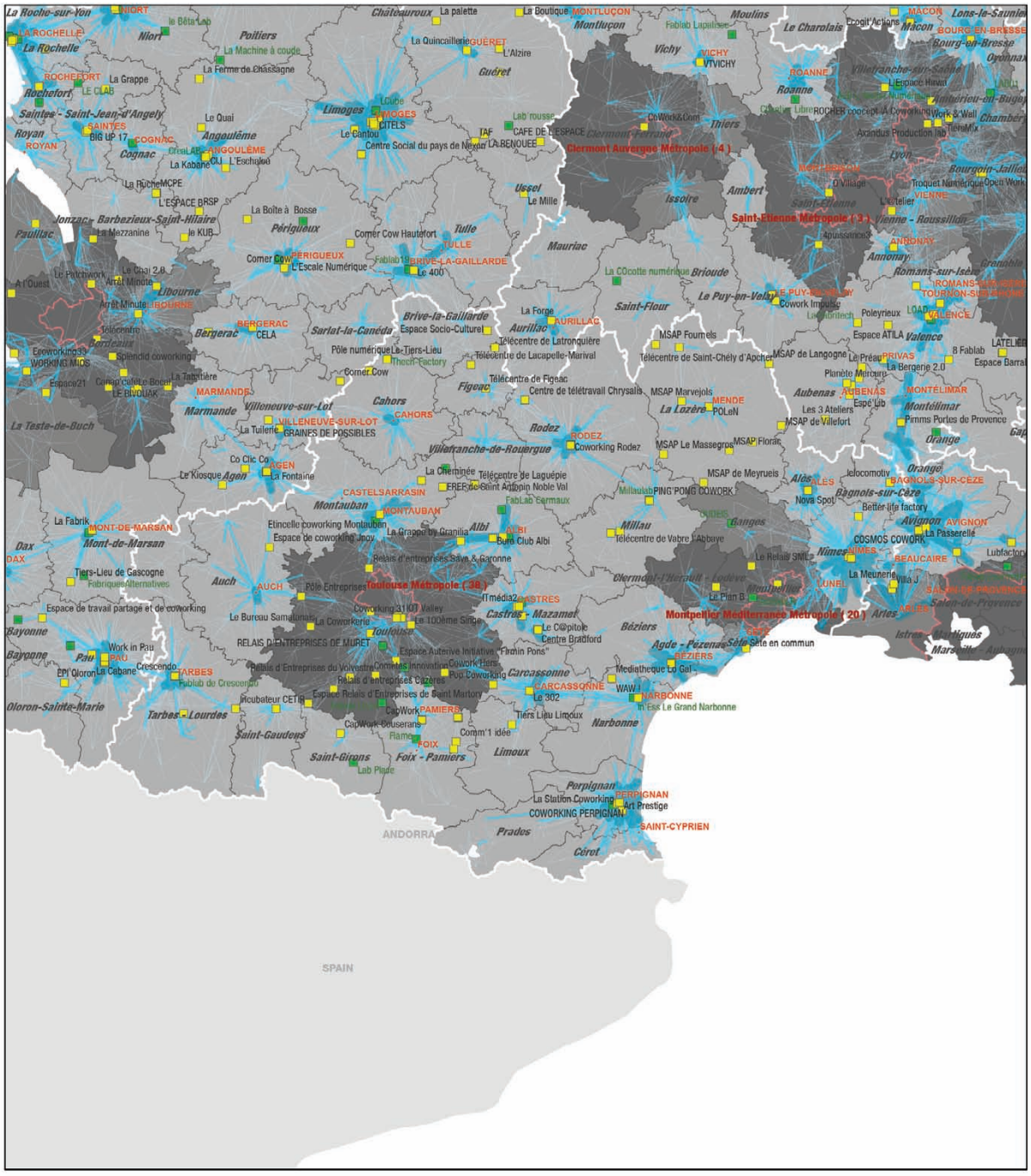
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

OCCITANIE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

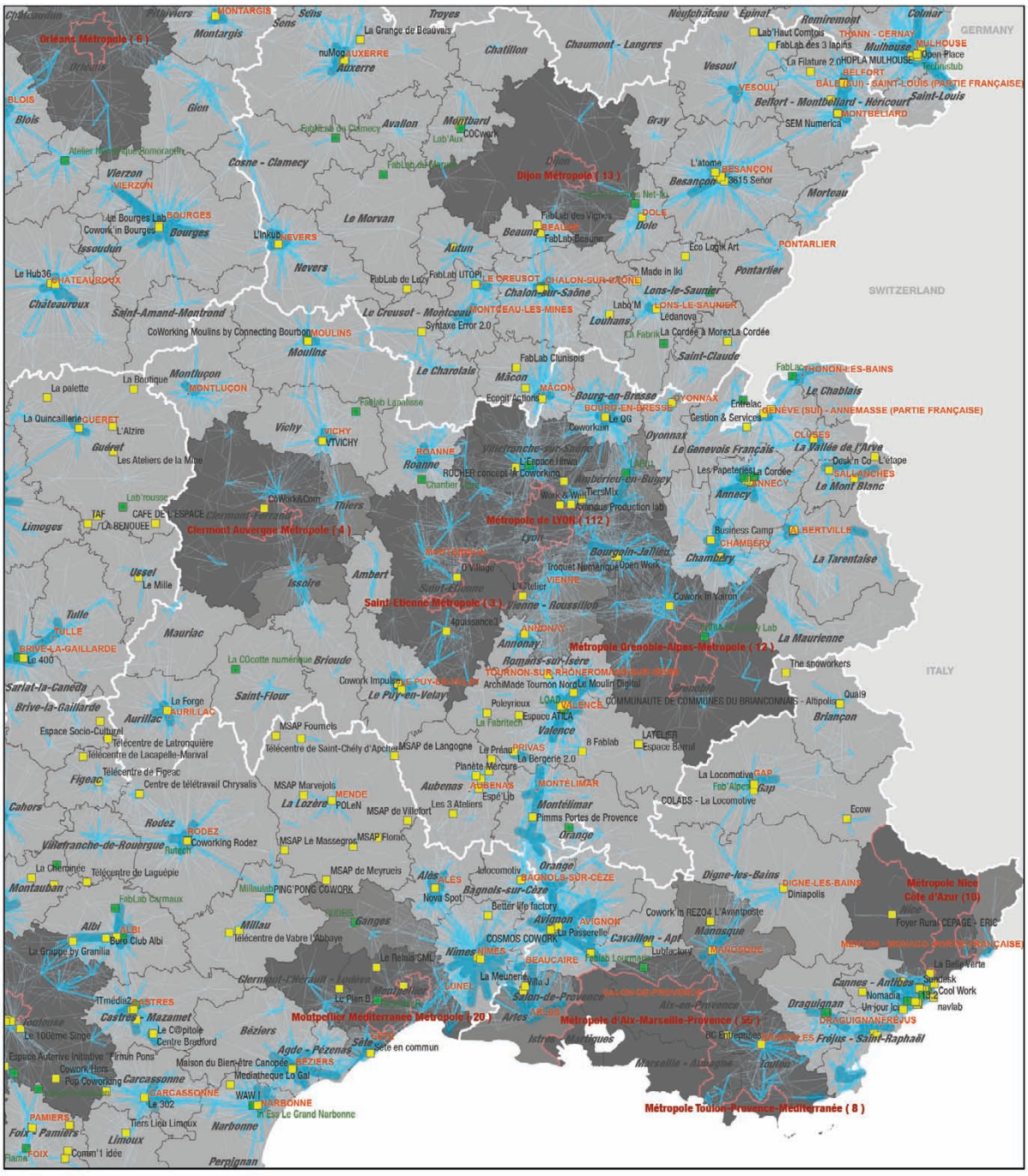
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

AUVERGNE ET RHÔNE-ALPES

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

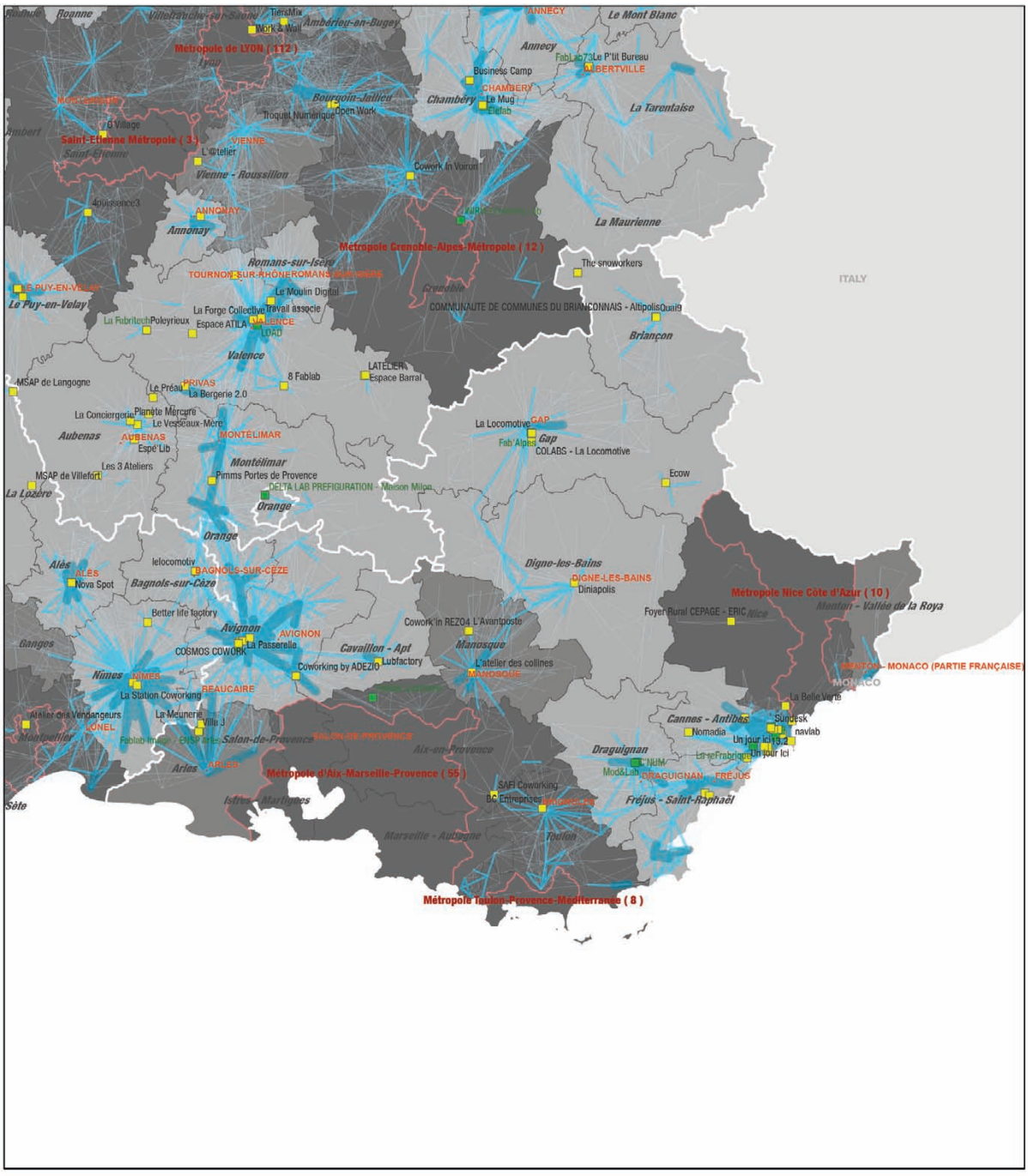
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

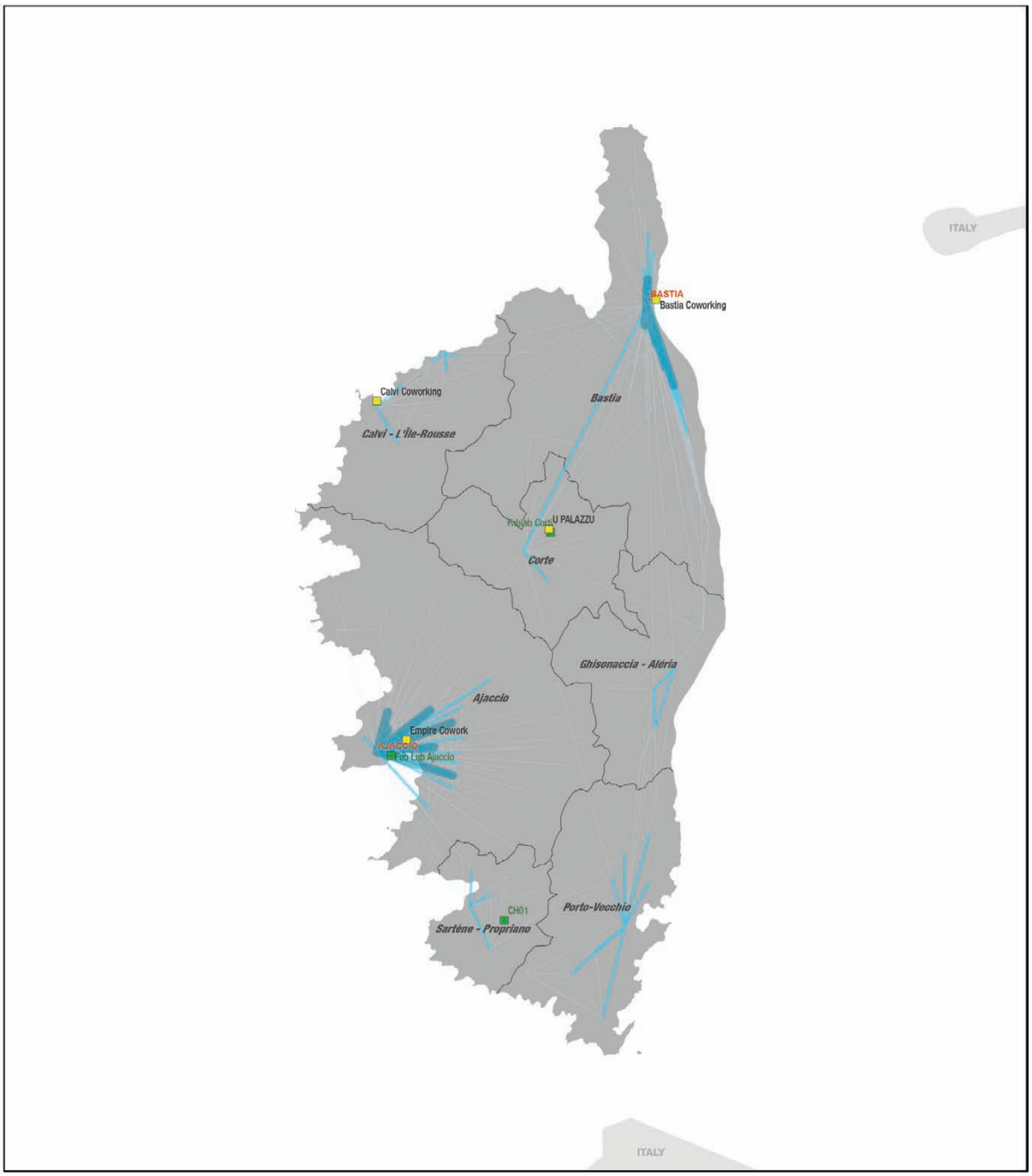
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

CORSE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

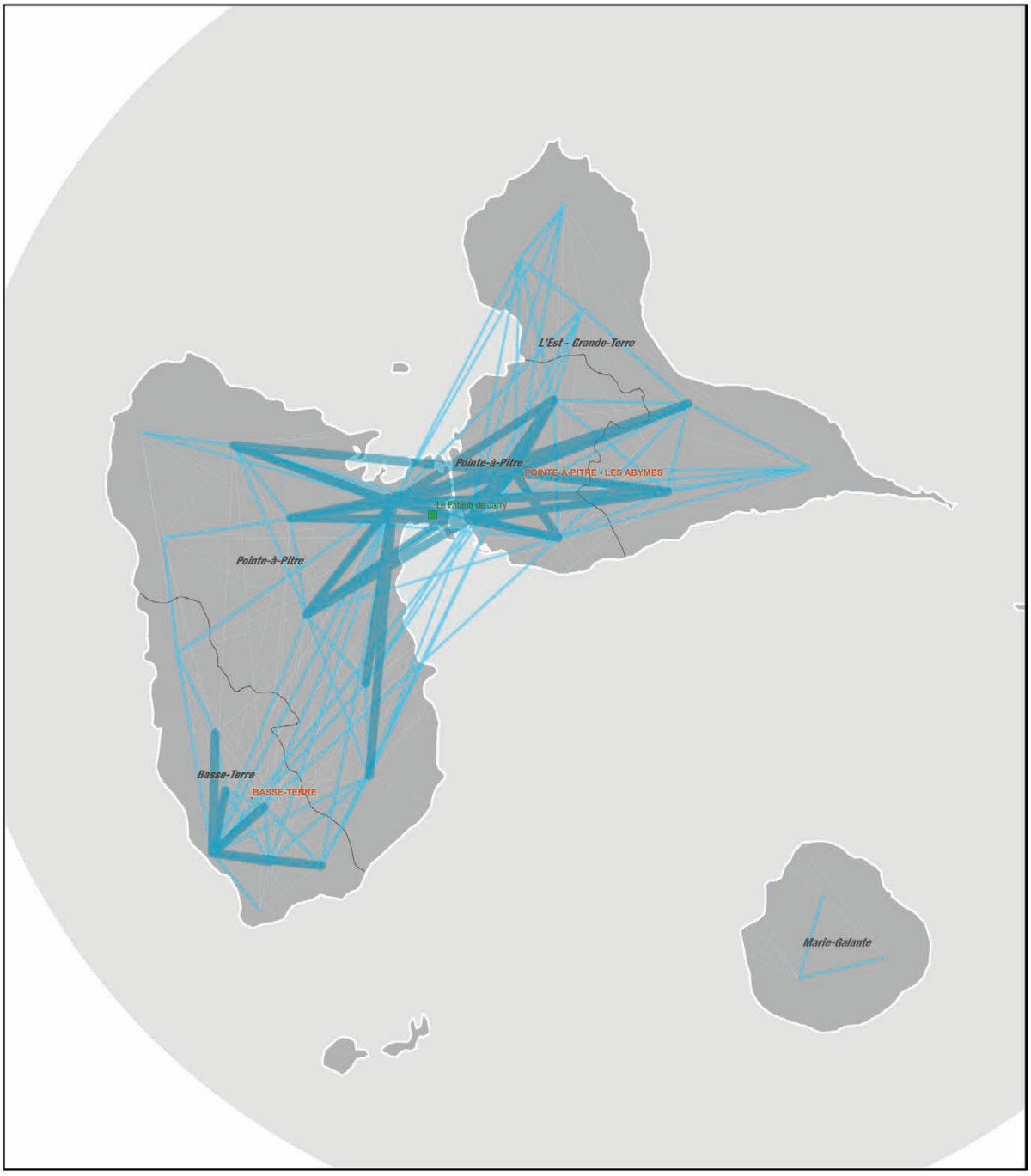
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

GUADELOUPE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

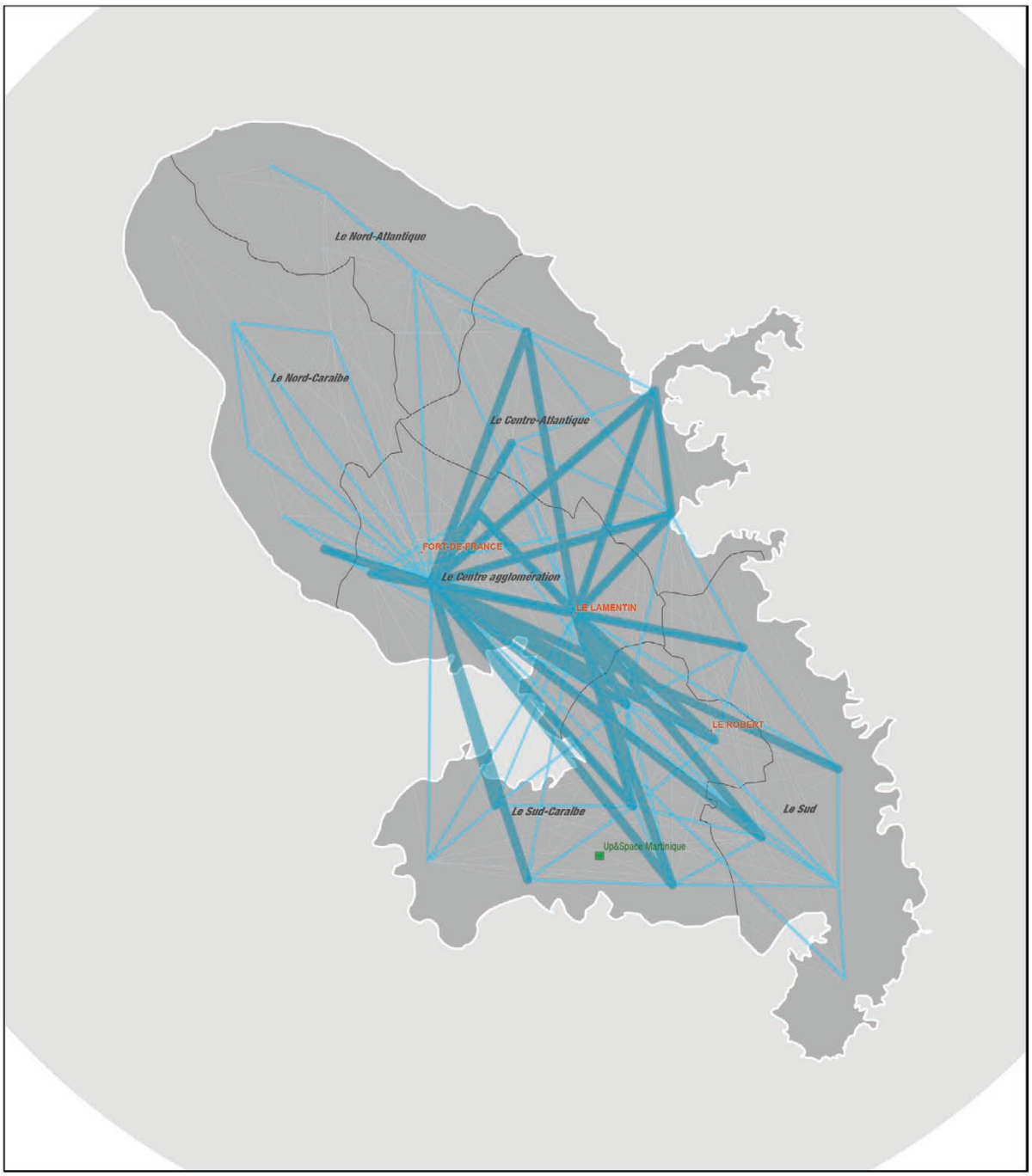
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

MARTINIQUE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

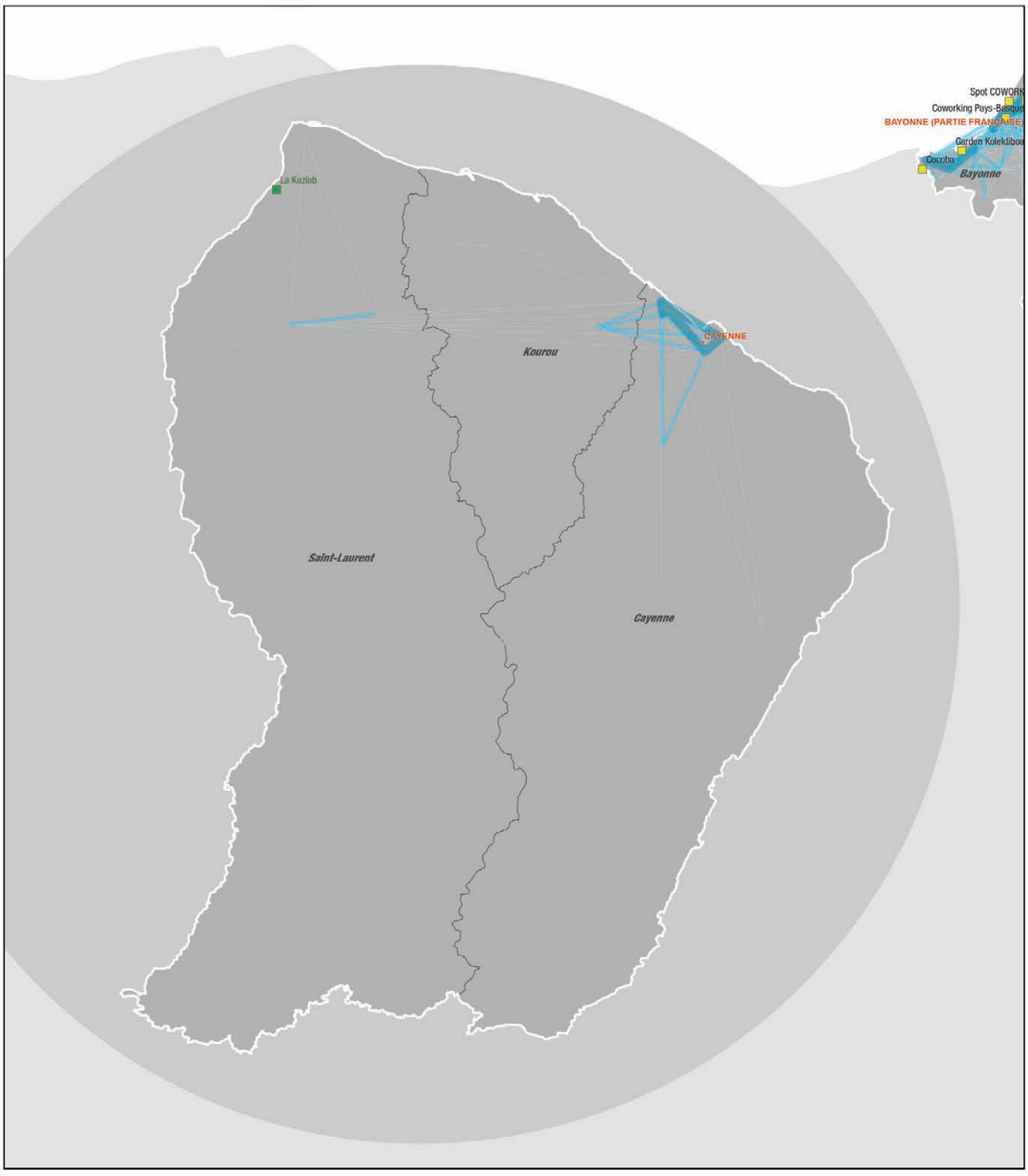
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

GUYANE

50 km

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

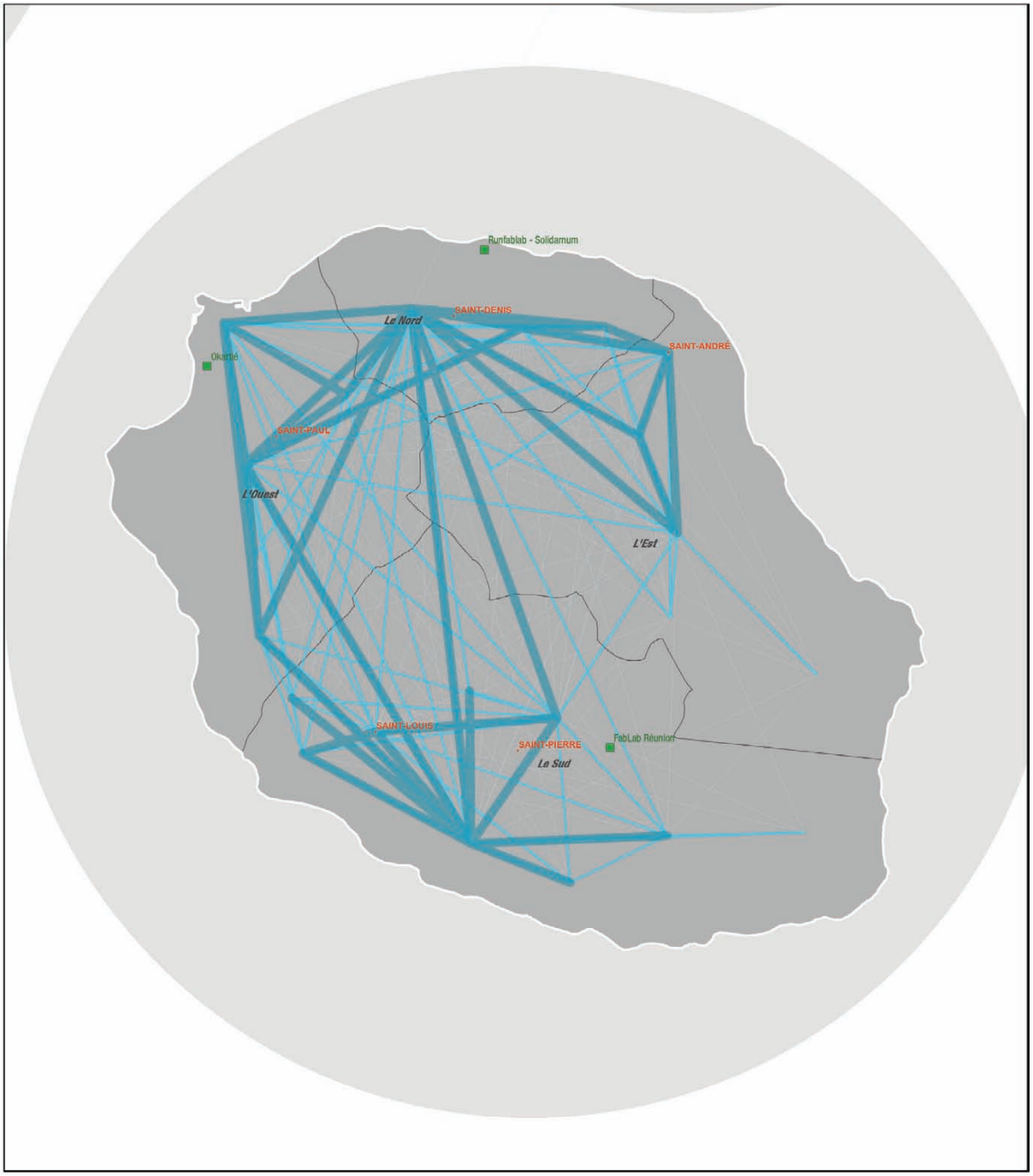
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

50 km

RÉUNION

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

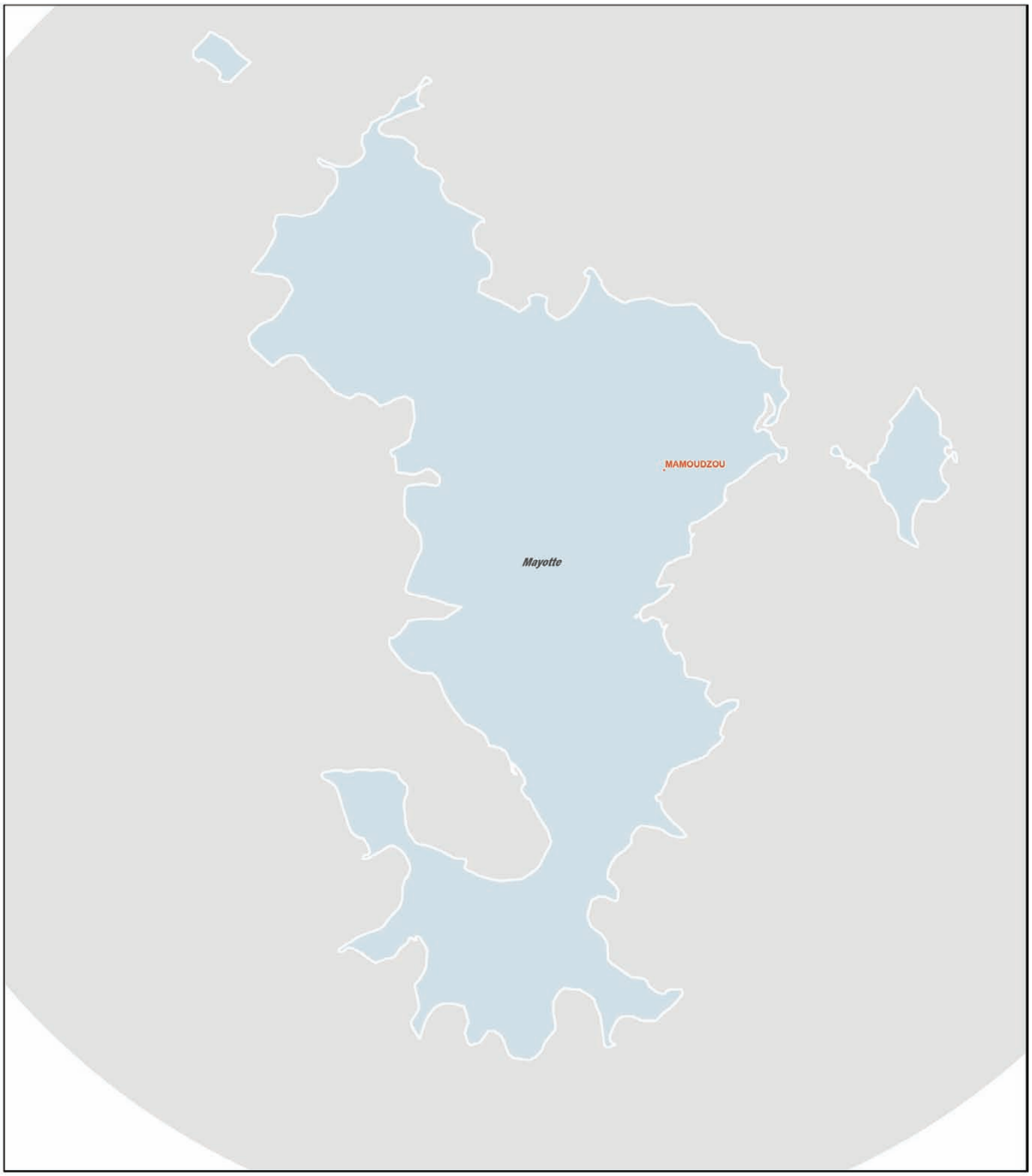
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTOGRAPHIE DES TIERS LIEUX

50 km

MAYOTTE

Tiers lieux situés en dehors d'un périmètre de métropole

- Tiers-lieu à dominante coworking
- Tiers-lieu à dominante fablab
- VILLE MOYENNE : LISTE DES 203 VILLES MOYENNES DÉFINIES PAR LE CGET
- Métropole (nombre de tiers lieux)

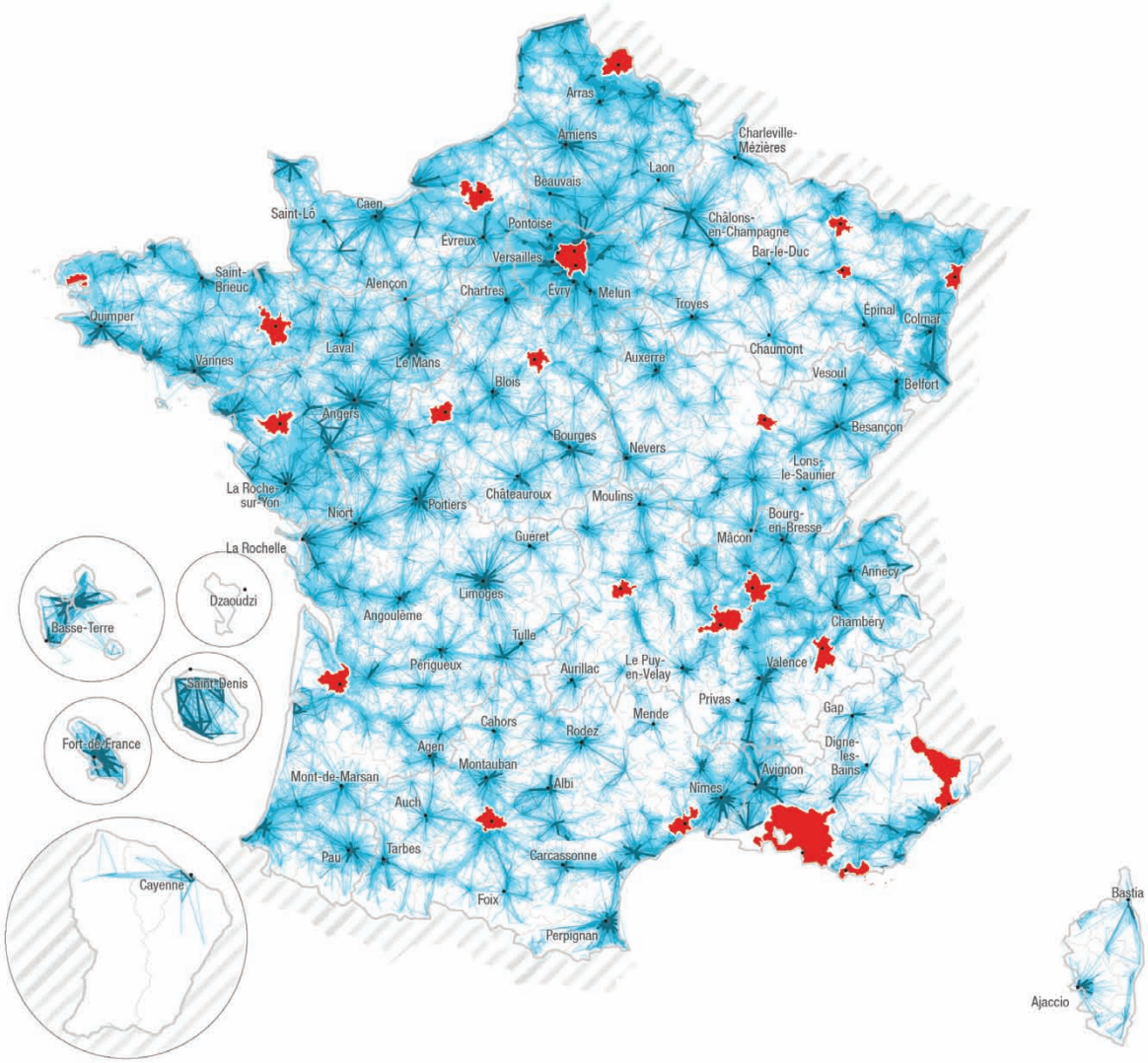
Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- de 500 à 5 000
- de 100 à 500
- de 15 à 100

Part des résidents de la zone d'emploi **travaillant dans une des 22 métropoles, en 2014, %**

- plus de 20 %
- de 10 à 20 %
- moins de 10 %

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com IGN COG 2015 • Réalisation: CGET service carto 2018



CARTE DES FLUX DE DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL HORS MÉTROPOLES

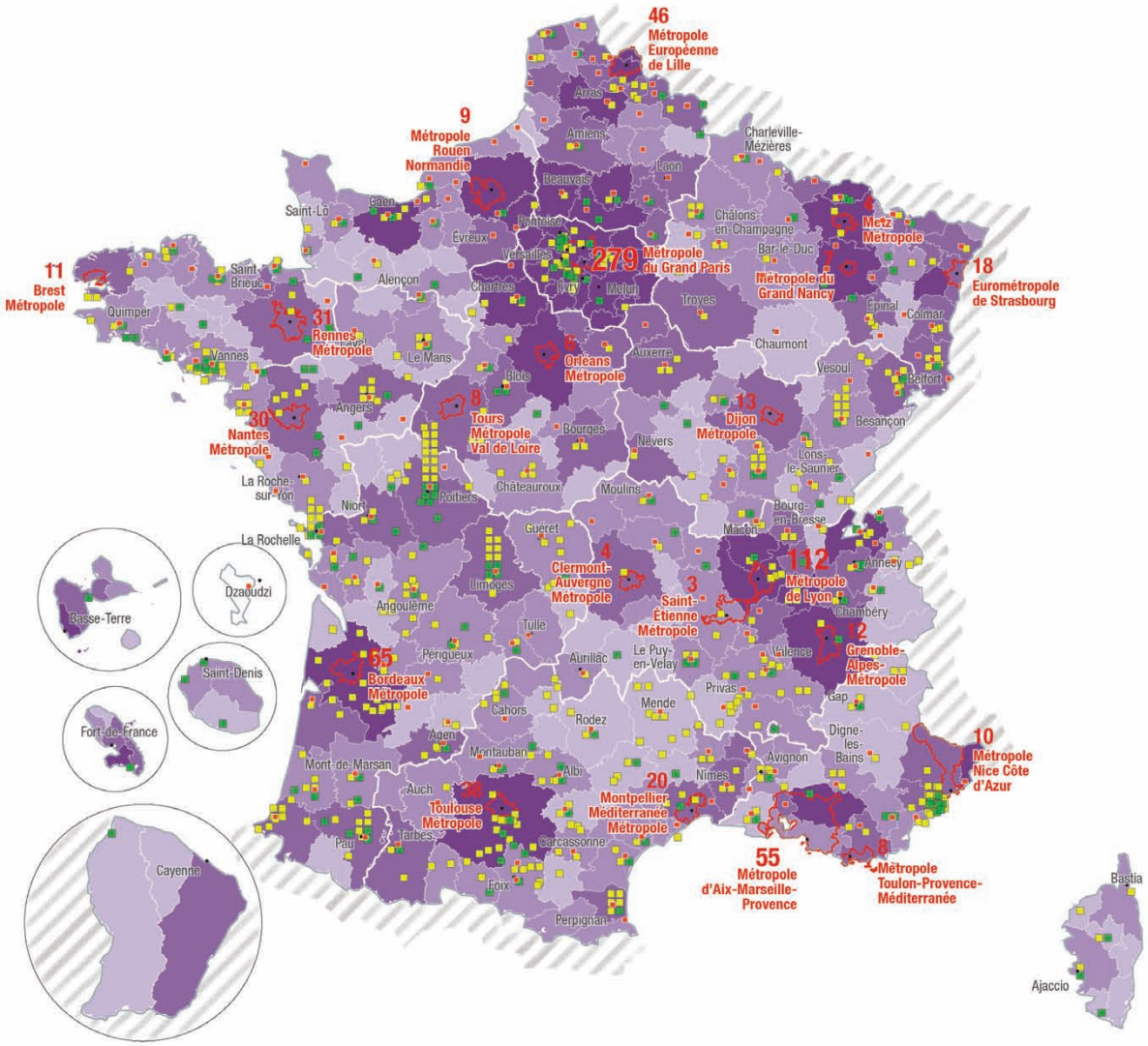
Métropoles

Périmètre administratif de la métropole

Nombre de déplacements domicile-travail quotidiens

- De 500 à 5 000
- De 100 à 500
- De 15 à 100

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hautstiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015,
*Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• **Réalisation**: CGET service carto 2018



CARTE DES TIERS-LIEUX PAR RAPPORT AU POTENTIEL DE TÉLÉTRAVAILLEURS EN FRANCE

Tiers lieux situés ...

... en dehors des 22 métropoles

- Tiers-lieu à dominante **coworking**
- Tiers-lieu à dominante **fablab**

... dans les métropoles

- Périmètre administratif de la métropole
- 68 Nombre de tiers-lieux dans la métropole (toute dominante confondue)

Villes moyennes

- **Ville moyenne**
  > Liste des 203 Villes moyennes définie par le CGET

Nombre moyen de jours potentiellement télétravaillables

par actif, sur une semaine, par Zone d'Emploi

- **Supérieur à 0,9**
- **De 0,8 à 0,9**
- **De 0,7 à 0,8**
- **Inférieur à 0,7**
- **Aucune donnée disponible**

Sources : CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hautstiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com, le réseau des Tiers-Lieux Occitanie, la Région Grand-Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, GIP Recia, Coworkmed, La Trame, Sinny&Ooko, RP 2014 Insee, fichier détail mobilité résidentielles, CGET/ Citistats, IGN COG 2015,
"Regards croisés sur les villes moyennes : des trajectoires diversifiées au sein des systèmes territoriaux" CGET 2018
• **Réalisation**: CGET service carto 2018

NOTES

ANNEXES

MONOGRAPHIES

La diversité des projets aujourd'hui déjà présents dans les territoires interpelle. Elle montre en effet les formes que peuvent prendre les tiers-lieux, que ce soit juridiquement ou en termes de fonctionnement, selon la nature de ce qui les a impulsés. Une démarche nationale n'aurait de sens que si elle permet à cette diversité de continuer à avoir lieu, voir si elle l'encourage, sous peine de brider trop de potentialité.
Décrire dans le détail des projets proches par la nature du territoire qu'ils occupent mais distincts en tous points autrement est un moyen de s'en rendre compte.
L'immersion de deux chercheurs dans quatre tiers-lieux de petites villes et de territoires ruraux offre l'opportunité d'entrer dans l'histoire et le fonctionnement de ces endroits si différents. En passant du temps sur place, intégrés autant que possible au fonctionnement quotidien du lieu, et en s'entretenant avec les propriétaires, animateurs, usagers ou acteurs périphériques de chacun de ces lieux, il a été possible d'en dresser des portraits qui montrent et illustrent des dynamiques qui peuvent exister dans et autour de ces projets : entrepreneuriale, municipale, associative ou atypique. La liste n'est pas exhaustive ; mais ces quatre-là peuvent être illustrées ainsi :

ESPACE DE COWORKING PRIVÉ EN PETITE VILLE : UN PROJET ENTREPRENEURIAL

- Date d'ouverture : septembre 2017
- Superficie des espaces de travail :
  - Espace total : 400 m²
  - Trois bureaux privatifs, une petite et une grande salle de réunion, un très grand open-space
- Nombre de places en coworking : 20 à 30 selon les configurations
- Espace de coworking intégré à un projet immobilier plus grand : 4000 m² de friche industrielle rénovés, sur 1,5ha de terrain.

So'Work, espace de coworking ouvert en septembre 2017, se situe à Nogent-le-Rotrou, ville du Perche de 10 000 habitants, sous-préfecture et chef-lieu cantonal.

Nogent se situe à 1h30 de Paris, 45 minutes de Chartres et du Mans. La ville est en déclin : elle a perdu 2000 habitants entre 2006 et 2015, avec une population significativement plus âgée que la moyenne nationale. Elle conserve toutefois un ensemble d'activités industrielles relativement important, qui propose des emplois pour tout le bassin d'habitants. Beaucoup d'habitants travaillent sur Paris. Enfin, l'importante proportion de résidences secondaires de la région (de l'ordre de 30% dans la campagne) assure une demande suffisante pour faire vivre des activités de service et de commerce.

Le projet est porté par l'association d'investisseurs et d'entrepreneurs locaux. Les investisseurs sont « amoureux du Perche » et investissent dans des projets immobiliers à Nogent : rénovation de bâtiments et location classique, plusieurs gîtes en location courte durée, etc… Une entrepreneuse locale est associée à eux et s'occupe de l'exploitation de leurs projets.



L'entrée de l'espace de coworking. (So'Work, usage réservé)

Le projet du tiers-lieu s'est lancé en octobre 2016, par un besoin de racheter la friche industrielle pour sa localisation : elle permettait de faire bénéficier de ses stationnements un autre projet immobilier adjacent. L'achat a entraîné le projet de rénovation et rentabilisation des bâtiments de la friche, sous plusieurs modalités différentes : baux commerciaux B2B, espaces de stockage en B2C, un appartement en location courte ou longue B2C. L'objectif de rentabilité est modeste : le site doit payer ses charges, remboursement d'emprunt et intérêts compris.
Achat de la friche en février 2017, début des travaux rapidement : rénovation & mise aux normes des hangars, transformation d'un espace en box de stockage sécurisés, aménagement d'un espace de coworking, aménagement d'un appartement. La majorité des espaces sont loués selon des modalités classiques d'immobilier d'entreprise, à des entreprises ainsi qu'à la municipalité qui y a installé une partie de ses services techniques. Ouverture de l'espace de co-working en septembre 2017.
Le projet se distingue par sa dimension entrepreneuriale, au sens de la réflexion qui a sous-tendue le projet, des compétences qui ont permis son émergence et son développement, et de la complexité de sa forme juridique et financière. En effet, plusieurs structures juridiques distinctes structurent le lieu :

- Le site et les bâtiments appartiennent aux investisseurs, personnes privés via deux entreprises. L'ensemble (espace de coworking + hangars + box de stockage B2C) est loué (baux commerciaux pour les locaux, prestation de service pour les box).
- L'espace de coworking est une société séparée (à laquelle sont associés les investisseurs), techniquement locataire de ses locaux.

De fait, il convient de séparer le modèle économique du projet global de celui de l'espace. C'est la robustesse du premier qui permet la viabilité du second, via une exonération de loyer de un à deux ans pour l'espace de coworking. En effet, l'hybridation des sources de revenu permet à l'ensemble du projet d'être à l'équilibre sans loyer de la part de

l'espace de coworking.
Postes de dépense du projet global :

- Remboursement d'un emprunt et des intérêts
- Charges
- Salaire d'un gestionnaire

Sources de revenus du projet global :

- Location des hangars et de l'espace de coworking en baux commerciaux
- Service de stockage pour particuliers

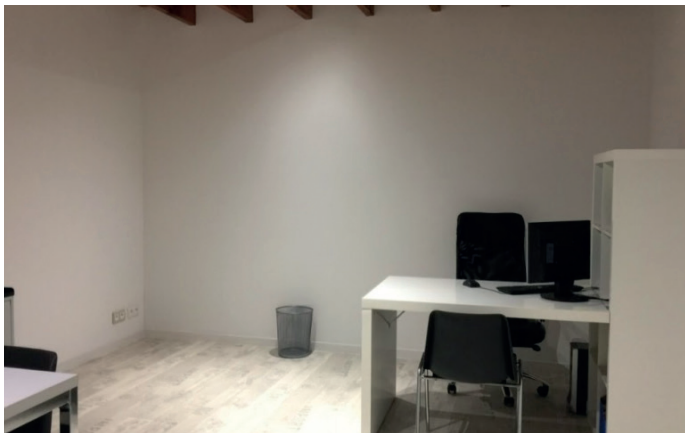
Postes de dépense de l'espace de coworking :

- Charges (fluides, internet, photocopieuse professionnelle)
- Loyer (théoriquement)

Sources de revenus de l'espace de coworking :

- Location de la salle à des organismes de formation ou des associations
- Coworkers (essentiellement réguliers ou permanents), en bureaux ou open-space

On retrouve ce « caractère entrepreneurial » dans une certaine mesure dans les objectifs et le fonctionnement du lieu. L'exploitante a en effet un positionnement affiché d'accompagnement aux créateurs d'entreprise ou d'activité, allant de delà de location d'espace de travail. Elle nomme elle-même le lieu « pépinière d'entreprises » et positionne son argumentaire commercial sur la création d'un réseau d'indépendants et la volonté de trouver des synergies et des collaborations entre ses résidents. Elle explique aussi qu'il y a une logique à cibler comme clients potentiels de créateurs d'activité, car les indépendants actifs depuis longtemps dans une ville comme Nogent auront leur habitudes de travail à domicile et ne seront que peu enclins à payer pour un service dont ils ne verraient pas, au premier abord, l'intérêt pour eux.
Ce positionnement trouve un écho très positif dans les politiques publiques de dynamisation économique du Perche. Ainsi, un chargé de mission en développement économique du Pôle Territorial du Perche explique qu'il y a deux espaces de coworking dans son périmètre, très différents et complémentaires. La géographie du territoire lui fait dire qu'il en faudrait idéalement un supplémentaire, plus au nord. Les deux sont des initiatives privées, ce qu'il préfère soutenir, les acteurs privés étant plus rationnels dans leur évaluation des risques et intérêts d'un projet que des acteurs publics portant un agenda politique.
L'espace de coworking dispose de trois types de prestations : des bureaux privatifs, des places en open space et des salles de réunion. Ils peuvent être dans tous les cas (sous réserve de disponibilité pour les bureaux) loués à l'heure, la journée ou au mois.
Les salles de réunions ont été louées essentiellement par des organismes de formation, ce qui a apporté un revenu initial à la structure, sans pour autant s'inscrire dans le projet « humain » ou « collectif » de ce type d'espace. Des associations l'utilisent aussi parfois, éventuellement à titre gracieux.
Plusieurs des bureaux sont loués de manière permanente, dont l'un par une masseuse qui l'utilise comme salle de massage. Un travailleur indépendant qui a rejoint l'espace dès son ouverture trouve très positif la dynamique de l'endroit et souhaite qu'elle se développe. Il travaille dans l'open-space même s'il loue un bureau mensuellement (indispensable pour recevoir des clients). Il précise qu'il travaillait en open-space dans son emploi précédent, donc qu'il a l'habitude et qu'il apprécie ça, ce qui n'est pas forcément le cas pour tous les travailleurs de la région.
Certains clients ont un usage plus occasionnel des bureaux, par exemple pour rencontrer des clients. Un client régulier est traiteur à domicile et en food-truck. Il a utilisé à l'occasion la possibilité de louer un bureau à l'heure et s'est découvert un vrai usage de ce format. Il consomme maintenant plusieurs heures par semaines de location de bureau et y reçoit notamment des clients pour préparer des commandes.
L'exploitante gère seule l'entretien (ménage) et le travail administratif de la structure. Les résidents permanents disposent d'une clef et ont un accès complet aux locaux.



Un des bureaux individuels (So'Work, usage réservé)

L'open-space est pour l'instant peu utilisé, même si la clientèle se développe. Par exemple, une traductrice indépendante qui est de la région et voudrait, tant qu'elle est là, que la région soit dynamique et dynamisée. Elle a rejoint So'Work après avoir regardé les offres de la région.

Citation de l'exploitante à propos de sa clientèle :
« Aujourd'hui on va plutôt être sur une clientèle de, d'indépendants, professions, pas libérales, mais… des freelances, des consultants, des formateurs. C'est des métiers intellectuels […]. Des formateurs, là j'ai une formatrice qui vient régulièrement pour des entretiens avec ses clients en amont de la formation pour cibler les problématiques qui seront abordées ultérieurement. Des agences de communication, des… Des concepteurs de sites web, des informaticiens… On a été approché aussi plusieurs fois, même s'ils n'ont pas donné suite, par des photographes, des gens qui font de la réalisation de films, de choses comme ça… Où là effective-



Open space de l'espace de coworking (les baies vitrées du fond donnent sur la rivière) (So'Work, usage réservé)

ment, ils ont besoin de travailler seuls mais pas d'être tout seuls tout le temps. Ils ont aussi besoin de voir du monde. Aujourd'hui je pense c'est plus cette clientèle-là qui va être consommatrice. »

ESPACE DE COWORKING PRIVÉ EN TERRITOIRE RURAL : UN PROJET ASSOCIATIF

- Date d'ouverture : février 2016
- Superficie des espaces de travail :
  - Espace de coworking : 57 m2 ; cuisine 13m2
  - Salle de réunion : 50m²
- Nombre de places en coworking : 6 postes de travail + 2 en espaces conviviaux

Situé à La Tour Blanche, village de 406 habitants situé à 35km de Périgueux et 47km d'Angoulême, l'association « La Boite à Bosse » est un espace de coworking implanté depuis février 2016 sur la place de la mairie. La Tour Blanche est un village faisant partie de la Communauté de communes du Pays ribéracois en Dordogne, entouré de verdure et caractérisé par son Château (le nom de la ville se réfère à son donjon) et un ancien moulin à vent datant du XIVème siècle. Malgré une démographie à la baisse (-8,76% depuis 2010), la commune de La Tour Blanche reste modestement attractive du fait des services dont elle dispose : une maison médicale pluridisciplinaire, une école maternelle, des établissements commerciaux… Comme beaucoup de communes de Dordogne, l'acquisition de propriétés par une population anglaise convoque un renouvellement de l'offre de tourisme de la région.

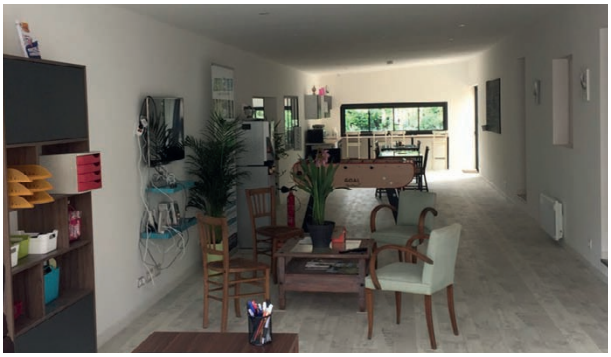


Place du Marché Dieu à La Tour Blanche : La Boîte à Bosse (bâtiment de gauche), la Mairie (en face, implantée dans le manoir de Nanchapt) (photo crédit : Laboratoire Missioneo)

La Boite à Bosse est une association Loi 1901, créée à l'initiative de deux indépendantes de la région suite à l'objectivation respective de leur besoin de partager un espace de travail, visant notamment à pallier un certain sentiment de solitude du travail à domicile. Après avoir présenté leur projet associatif auprès du maire de La Tour Blanche, un local a été mis à disposition : l'ancienne cantine du village, aménagée ailleurs pour correspondre aux normes sanitaires, est alors mise à profit de l'activité d'un tiers-lieu rural. Partant, le projet s'est rapidement mis en place : en moins de 6 mois, La Boite à Bosse ouvrait ses portes. L'aménagement du lieu a été assuré à partir de matériaux et mobilier de récupération locale, certains bureaux ont été conçus par une association d'insertion, d'anciennes chaises des impôts confectionnées par des artistes locaux…

Avant d'ouvrir officiellement La Boite à Bosse, les deux personnes à l'initiative du lieu (qui refusent de se considérer comme fondatrices, coordinatrices, facilitatrices ou encore gestionnaires du lieu afin de garantir la dynamique associative de l'espace) ont pris des initiatives particulièrement proactives, se rapprochant de la Coopérative des Tiers-Lieux (Aquitaine). Avec le soutien de ces acteurs, un « Petit Ramdam » (événement co-organisé par la Coopérative des Tiers Lieux) s'est tenu dans la salle des fêtes de La Tour Blanche. Cette initiative a offert l'opportunité des porteurs du projet associatif de La Boite à Bosse de se faire connaître, d'identifier les problématiques locales, d'échanger des ressources et autres arts de faire avec les acteurs locaux, mais aussi se nourrir des expériences de coordinateurs de tiers-lieux de moyennes et grandes villes. Cet événement a joué un rôle fondateur mais aussi intégrateur du lieu sur le territoire. « On a saisi aussi cette occasion où justement des personnes de tiers-lieux parisiens sont venus, on a pu échanger avec eux, ils nous ont expliqué leurs pratiques… C'était en mode ateliers… […] Ça nous a mis un formidable coup de boost aussi et pour continuer le projet et pour le faire connaître, et pour expliquer aussi dans le village un petit peu ce que c'était » [Fondatrice de la Boite à Bosse].

L'association La Boite à Bosse, nom choisi pour désigner un lieu (« boite ») où des gens travaillent (« bossent »), est une association de Loi 1901, dont les sources de revenus principales se résument aux cotisations des coworkers (tarif très modeste, symbolique : adhésion de 10€ à l'association puis 20€ par mois) et la location de salle pour des événements et formations (cogérée avec la mairie). Pour soutenir l'installation du lieu et de ses activités, l'association a bénéficié d'une subvention de la région « Innovation sociale ».



L'espace de coworking (La Boite à Bosse, usage réservé)

Cet espace de coworking est fréquenté par des travailleurs indépendants locaux. L'association est également le siège d'un club d'entrepreneurs de la région, « Le Boss Club », fondé par les adhérents de la Boite à Bosse eux-mêmes. Une quarantaine d'indépendants se réunissent chaque mois à La Boite à Bosse pour créer et entretenir leur réseau. Lors de notre immersion, près de la moitié des coworkers résidents (ou « cobosseurs » pour reprendre le terme inventé par les membres de l'association) étaient d'anciens parisiens ayant choisi de s'installer « à la campagne », arrivés en Dordogne un peu par hasard (« placer un pendule sur la carte de France »). Les profils rencontrés exerçaient dans des métiers divers : de la traduction au marketing, de la sophrologie au courtage d'assurances, en passant par l'accompagnement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, mais encore par l'assistance administrative et communication.

La recomposition des compétences des coworkers a offert l'opportunité à la Boite à Bosse de répondre collectivement à un appel à projets de la Fondation de France pour accompagner des personnes vers l'emploi, intitulé « Des solutions innovantes et solidaires pour une société numérique intégrante ». Le travail de mutualisation audacieuse des forces et des ressources de chacun a permis de bénéficier d'une telle subvention pour accompagner les citoyens du territoire vers le retour à l'emploi ou au développement entrepreneurial. « On se dit super ! Toi, tu as une compétence linguistique qui peut être intéressante ; toi, tu peux aider à faire des CV ; toi, tu peux aider sur la législation pour les restaurateurs, les restaurateurs, machin bidule ; tiens, on va proposer d'accompagner des acteurs proches. Et hop, il y a la création d'un atelier de menuiserie pour une personne qui était chômeur longue durée sur la commune. C'est génial ! Et ils vont avoir un enfant : hop, un enfant de plus sur la commune ! » [coworkeuse, formatrice et accompagnement ESS].

Si l'on peut profiter d'un silence incroyable dans le village de La Tour Blanche, il est particulièrement surprenant de découvrir l'énergie déployée par des travailleurs indépendants (à dominance féminine) qui se mobilisent au sein d'un tiers-lieu pour créer du lien entre entrepreneurs, mutualiser leurs compétences pour répondre à des appels d'offre. L'ancrage sur le territoire semble fort. La philosophie du lieu s'inscrit dans le champ de l'économie collaborative : les discours des coworkers interviewés en sont particulièrement empreints.

Entre les membres de La Boite à Bosse, c'est une relation de type associative qui est décrite : les coworkers semblent avoir à cœur de préserver ce type de lien. « On participe aux décisions, on participe aux projets, on nous demande notre avis » [coworkeuse, marketing relationnel, secteur ESS] ; « C'est un lien associatif. Aujourd'hui, il n'y a pas de personne avec qui je travaille directement dans le cadre de mon activité professionnelle parmi les coworkers. On se refile des plans, des idées, des infos. […] On gère de manière collégiale, ou en tous cas on contribue à gérer ce lieu qui est La Boîte à Bosse comme un lieu associatif qui a ses propres objectifs, qui a son propre objet et on contribue à être fidèle à ça. » » [coworkeuse, formatrice et accompagnement ESS] ; « Ce qui a été fort aussi, c'est d'être investie tout de suite dans le fonctionnement de l'association, beaucoup plus que si j'avais juste eu à louer, entre guillemets, un bureau, à y venir, à poser mes affaires et à repartir. Le fait d'être impliquée […] dans les décisions, dans le fonctionnement, que l'on te confie des responsabilités quelque part, moi ça m'a vraiment remotivée dans le travail en général en fait… Parce que j'avais un peu décroché » [coworkeuse, assistante administrative, financière, communication].

Le fait de ne pas vouloir « posséder » la clé permettant d'ouvrir et de fermer l'espace de coworking donne aussi à voir cet aspect de préservation d'un « lieu avant tout commun » : la clé est placée dans une boite aux lettres protégée des indiscrétions puisque le chemin pour y accéder, à travers les édifications châtelaines de la ville, est presque labyrinthique.

Le ménage est réalisé par les coworkers eux-mêmes : dans un premier temps, il était assuré de manière aléatoire et en fonction de la bonne volonté de chacun ; dans un second temps, au vu du niveau d'exigence de propreté différent d'un individu à l'autre, une formule a été décidée par les membres de l'association : désormais, 15 minutes de « ménage à fond » est réalisé avant chaque réunion de l'association.

Faire partie « de la bande des coworkeurs » de la Boite à Bosse est bien souvent brandi à l'instar d'une carte de visite dans le cadre des réseaux professionnels des coworkers. « Les gens de mon réseau connaissent La Boîte à Bosse, et ça contribue à l'identité professionnelle qui est la mienne, en fait. Ça, c'est très important. C'est-à-dire que je suis dans la Boîte à Bosse quoi, je suis dans un espace de coworking, un tiers lieu, et ça raconte des choses sur moi en fait. Et puis il est bien vu ! Elle est bien vue notre asso, ce lieu là, dans un petit village en Dordogne qui contribue au développement en milieu rural, qui fait face aux problématiques de mobilité. Enfin tu vois, il y a vraiment tout ce côté-là en fait. Ça donne une image qui raconte des choses sur qui je suis aussi » [coworkeuse, formatrice et accompagnement ESS]. ●●●

Lien structuration de son activité : « ça m'a aidé à structurer mon activité et ça m'a réorienté même, ça m'a ouvert un peu l'esprit sur d'autres choses que je pouvais proposer sur lesquelles je n'aurais pas forcément mis l'accent si j'avais continué à travailler toute seule » [coworkeuse, assistante administrative, financière, communication].

Initié par des individualités soucieuses de la mise en réseau des indépendants de la région, ce tiers-lieu, soutenu par le maire et les délégués municipaux est caractérisé par son organisation associative, tant dans ses modes de fonctionnement bottom-up, co-construits, itératifs et dynamiques, que dans la qualité des relations tissées entre ses membres. Confrontés à cette dimension organique et résiliente, la question du modèle économique sonnerait presque comme une aporie…

ESPACE DE COWORKING PRIVÉ EN PETITE VILLE : UN PROJET NÉORURAL

Situé à Saint Victor de Buthon, village de 461 habitants situé en Eure-et-Loir, à 1h30 de Paris en TER et à 48km de Chartres, « Mutinerie Village » est un tiers-lieu hybride combinant espace de coworking, makerspace et coliving, au milieu de 42 hectares de terres agricoles.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DU LIEU :

- Date d'ouverture : printemps 2015
- Contexte : Saint Victor de Buthon, 461 habitants ; reconversion d'un corps de ferme ; 42 hectares de terrain ; 2 bâtiments (la maison : coliving, cuisine, espace de vie ; coworking et makerspace)
- Ancien corps de ferme, maison familiale reconvertie en tiers-lieux
- Superficie des espaces de travail :
  - Espace de coworking 30m²
  - Espace de réunion informelle 15m²
  - Salon coworking 20m²
  - Maker space 70m²
- Possibilité d'hébergement : 17 personnes
- Nombre de places en coworking : Entre 15 et 20



La maison, coliving, cuisine et salles de réunion / formation (crédit photo : Laboratoire Missioneo)

Dans le souci d'élargir leur offre aux indépendants, les fondateurs de Mutinerie (l'un des premiers espaces de coworking parisien) ont fait le choix de convertir un ancien corps de ferme dans le Perche en tiers-lieux hybride, conjuguant espace de coworking, makerspace et coliving. « On en avait envie et les gens autour de nous réagissaient bien, au fait de pouvoir avoir un lieu de travail de qualité mais dans un lieu privilégié dans la nature. Du coup, on s'est dit qu'on allait tenter le coup (…). Et donc, il y a 3 ans, on a lancé Mutinerie Village » [Co-fondateur de Mutinerie].

Maison familiale des fondateurs de Mutinerie depuis des générations, ce capital privé a été valorisé en offre de tiers-lieu pour répondre à plusieurs besoins des indépendants. Citons d'abord la quête de « retraite », de déconnexion du rythme effréné qui caractérise Paris et sa région, au profit d'un temps de réflexivité. Ainsi, Mutinerie Village est fréquentée par des travailleurs indépendants et des équipes de travail (collectifs de freelances, entreprises, groupes…) qui souhaitent se « mettre au vert ».

« [Notre] premier summit [s'est fait] ici, avec le côté on est 3, et en fait à 3 sur un projet, enfermés à la campagne comme ça, tu peux vraiment progresser, dépiler, et produire des choses. Je pense qu'il y avait un peu ce truc-là de… un nombre plus réduit on sera sûrement plus efficace, on pourra un peu plus se focaliser dessus. Et donc du coup, voilà, l'envie c'était un peu ça : on a envie de… on ne sait pas quoi, mais on a envie de créer quelque chose ensemble, pour personne, pour nous, de le lancer, de voir si ça mord ou pas, en tous cas sur un délai court, de pouvoir produire ce truc-là. À la base, là, on est sur cette idée-là » [coworker, membre du collectif de développeurs]

Mais encore, ce tiers-lieu s'adresse à la population « néo-rurale » : anciens parisiens ou parisiens aspirants qui choisissent de s'installer (ou de tester une installation) « à la campagne », le Perche étant particulièrement prisé pour la proximité et la facilité d'accès de ce territoire avec Paris. Mutinerie Village se donne ainsi à voir, de plus en plus, comme un terrain d'essai pour des indépendants qui envisagent de quitter Paris : en expérimentant cet espace, ils peuvent se rendre compte concrètement des particularités de l'exercice de leur activité autonome en ruralité, profitant du réseau de Mutinerie et des acteurs qui soutiennent l'espace, tout comme sa dynamique globale.

« J'arrive dans le Perche il y a un an parce que je me dis que le camp de base peut être ailleurs qu'à Paris. Il était à Paris mais effectivement moi je bosse de chez moi, donc j'avais le choix Paris ou ailleurs. Un peu avant de venir ici, je bougeais pas mal et mes clients ne savaient pas forcément où j'étais. Alors je me suis dit pourquoi pas aller dans le Perche, en plus on est effectivement vraiment à côté de Paris, donc ça permet de faire des déplacements. Là, d'ailleurs ce matin, j'ai pris un train pour aller à Paris pour un rendez-vous et je suis rentrée ce soir, donc c'est tout à fait possible. Je suis slasheuse, je suis en pluriactivité ; je suis graphiste et je suis

fleuriste. Donc je suis indépendante pour les deux, je n'ai pas de boutique, je n'ai pas de commerce, je suis vraiment indépendante pour les deux, mais je peux exercer deux métiers » [Designeuse et fleuriste, néorurale récemment installée dans le Perche].

Ce tiers-lieu compte trois sources principales de revenus :

- Les coworkers nomades (citadins pour la majorité), qui restent 2 à 15 jours ;
- Les groupes (entre 7 et 15 personnes) qui privatisent de manière partielle ou totale (startups, associations, collectifs…), avec possibilité d'une offre de service en plus à la carte (facilitation, traiteur, yoga, médiation, équitation, boxe, etc. (citadins pour la majorité) ;
- Formations et événements hébergés et/ou produit par Mutinerie (citadins et locaux). Certains événements sont gratuits.

Ce projet n'a pas bénéficié de financement public, mais d'actions communes avec les collectivités (Ambassade du Perche, décrite plus bas).
Un certain nombre des usagers du Village sont des membres de la communauté Mutinerie. Démarrer un espace comme celui-ci sans avoir préalablement de communauté et de notoriété se serait révélé, pour les cofondateurs, plus alambiqué.

L'ancrage au territoire a été assuré par un travail de terrain approfondi : la coordinatrice du lieu s'est investie pour découvrir et intégrer les réseaux déjà existants, prendre contact avec les associations, se faire connaître… Le tout, avec une certaine précaution, car les porteurs du projet de Mutinerie Village tenaient à ne rien imposer mais plutôt prendre connaissance des besoins spécifiques qui essaiment sur le territoire, de manière à se laisser infuser et créer du lien constructif. « C'était vraiment un travail de terrain que de m'investir et de découvrir les réseaux. Il a fallu que je donne beaucoup de temps perso à connaître les gens, à créer du lien, à nourrir ces relations pour pouvoir intégrer les réseaux et ensuite créer des synergies. De mon expérience, tu n'arrives pas dans un territoire rural comme tu peux arriver dans un autre quartier de Paris en disant « bon les gars on fait des trucs ensemble », « ah ouais super !, tout le monde est motivé parce que tout le monde est dans cette dynamique-là. À Paris, on est dans un rythme, on est dans une recherche de création, de synergies. Ici, les réseaux sont déjà faits. Les associations elles ont 10, 15 personnes, elles font leur petite échelle, et ils ne nous attendent pas. Et ils n'ont pas forcément envie ni besoin de faire autre chose. (…) Il y a un véritable travail d'intégration à faire. Et ça c'est un paradigme intéressant. Parce qu'il y a toujours des gens qui ont l'idée de s'installer en campagne pour créer des tiers lieux, mais est ce qu'on a besoin de nous ? Quels sont les besoins des gens du village ? De quoi ont-ils envie ? Et ça, c'est tout un travail qui prend beaucoup de temps et qui est très intéressant et qui est super. (…) Il faut quelqu'un qui prenne vraiment le temps de s'intégrer, créer du lien, se poser, s'installer » [coordinatrice Mutinerie Village]
L'événement marquant, en tant qu'acte fondateur de l'ancrage au territoire, a été celui de l'organisation de la Saint Victor, soit la fête du village qui a eu lieu au sein même de Mutinerie Village. Cette initiative semble avoir été très bien reçue par les habitants, élus municipaux et associations de la ville de Saint Victor de Buthon. « C'était un tout nouveau concept, la fête du village entre guillemets. Je suis allée à la rencontre des gens. Là, ça a été pour moi l'acte déclencheur, d'organiser cet événement-là. (…) L'argument était : « On organise une fête chez nous, pour le village, on a envie de créer du lien, de vous rencontrer. » [coordinatrice Mutinerie Village]

Lors de notre immersion au sein de Mutinerie Village, nous avons rencontré des indépendants travaillant dans des secteurs différents : développement web, graphisme, designer industriel, ainsi qu'un collectif d'indépendants (développement web, créatifs / design / commerciaux / production) et son fondateur.
Mutinerie Village possède un makerspace : un designer industriel parisien y a installé son atelier de fabrication numérique. Il vit directement sur place puisqu'il loue également un studio à côté de son atelier, à Mutinerie Village. « Moi, au milieu de tout ça, j'évolue avec mon métier de design pour les entreprises, pour les particuliers, et j'anime aussi des ateliers pour les entreprises et particuliers à la campagne » [designer industriel, gérant du makerspace]. Malgré sa crainte de départ en matière d'isolement, il s'est rendu compte de la ressource que représentait un lieu animé comme Mutinerie



Le makerspace (crédit photo : Laboratoire Missioneo)

Village : « Avec les bons outils et la bonne communauté, on peut aller très loin même si on est isolé à la campagne. Au final, tu n'es pas isolé socialement parce que, comme tu l'as vu toi-même, il y a pas mal de passage ». Au gré des rencontres avec les autres coworkers, la communauté de Mutinerie, et autres indépendants de passage, il a pu faire évoluer son dispositif artisanal et optimiser le développement de son activité. « Et c'est aussi là où c'était vraiment un énorme « plus » d'être à Mutinerie [Village] puisque tu profites de manière libre et gratuite, comme ça, des gens qui passent, au détour d'une discussion, au détour de faire la cuisine avec un mec que tu viens de rencontrer, avec qui tu vas partager le repas etc. Eh bien il va te donner des conseils sur le référencement de ton site Internet, ou il va te donner des conseils sur comment tenir une boite… Et c'est ça qui m'a permis d'avancer… » [designer industriel, gérant du makerspace].



Table dressée par les membres de la communauté, coworkers et acteurs de l'espace (crédit photo : Laboratoire Missioneo)

La gestion de l'espace est assurée par la coordinatrice du lieu, le designer qui tient le makerspace, ainsi que la communauté des coworkers. C'est une véritable vie en communauté qui se déploie : pour un tarif journalier (attrayant pour l'offre nomade, comprenant l'accès au coworking, nourriture et coliving : 50€ en dortoir, 60€ en chambre individuelle), l'ensemble des membres travaillent mais aussi cuisinent ensemble, mettent le couvert, débarrassent et nettoient la table. « Ce qui me plait vraiment c'est l'espèce de grande colocation qu'il y a ici. Parce que donc moi j'ai passé 3 semaines, et en 3 semaines j'ai vu passer plein de gens. Et c'était parfois des voisins, y'a un agriculteur qui donne souvent des coups de main ici, et qui est venu manger, des amis des permanents, des voisins, évidemment des coworkers, parfois français parfois de l'étranger, et tout ça. Donc chaque soirée était différente et je trouvais que dans chaque soirée, il y avait de vraies conversations. Ce n'était pas juste se présenter, il y avait à chaque fois quelque chose d'un peu plus profond et qui faisait qu'on pouvait passer… moi j'ai passé 3 semaines ici, on est quasiment pas sortis ! On est sortis une fois du village, et en fait ça ne m'a pas manqué du tout parce que ça ne servait à rien de sortir. Quand on sort, on sort pour voir des gens, et là c'est les gens qui venaient à nous » [coworker, développeur web].

« Mon rôle, à Mutinerie Village, il est un peu multiple. Je vis là-bas, j'ai mon studio à côté de l'atelier. Et en fait, comme c'est une vie un peu en communauté, on met tous un peu la main à la pâte. Du coup, j'aide sur euh… des trucs comme les tâches ménagères, sur la tenue du Village, l'intendance, ou aller chercher [à la gare de La Loupe] des coworkers de temps en temps, ou faire de la communication, enfin… Il y a [la coordinatrice] qui gère le village, et moi je l'aide sur plusieurs aspects. En fait, c'est une grande maison qu'il faut faire vivre et du coup chacun doit donner un peu du sien là-dessus » [designer industriel, gérant du makerspace].

Mutinerie Village se présente et s'expérimente comme un tiers-lieu assurément hybride, incomparable à ce que la littérature, grise comme académique, donne à voir jusqu'alors.



La maison, vu sur le bar, les escaliers à gauche menant au dortoir et aux chambres individuelles (Mutinerie, usage réservé)

Les indépendants attirés par le modèle de Mutinerie Village semblent partager des valeurs qui s'articulent autour de l'économie collaborative, de la bienveillance collective et de la vie / du travail en communauté. Public concerné par l'offre : plutôt de la déconnexion ou respiration professionnelle ; mais aussi entreprises et collectifs qui viennent tester de nouvelles façons de travailler. Lieu qui semble porter davantage une philosophie qu'un modèle économique lucratif. La fermeture de l'espace de coworking parisien de Mutinerie, après 7 ans d'activité, marque une orientation stratégique soutenue par divers motifs (coût d'un local de 380m² à Pa-

ris, parentalité…) mais surtout atteste l'onde politico-philosophique que portent les acteurs de Mutinerie : le coworking en tant que mouvement plus qu'un business. Leur rôle d'explorateurs continue ainsi sur le terrain des tiers-lieux ruraux, soutenant les volontés d'exodes urbains des indépendants. En effet, depuis juin 2018 et grâces aux synergies locales, Mutinerie s'est associé au PETR du Perche pour créer « L'Ambassade du Perche : vivons perchés ». Ce projet a pour vocation d'accompagner des indépendants désirant s'installer à la campagne, avec la présentation de services présents sur le territoire percheron et l'appui de la communauté de Mutinerie Village.

Quatre projets, quatre dynamiques fort différentes. Pourtant, quatre tiers-lieux indéniablement ancrés dans leur territoire et aptes à la dynamiser.

Fondation Travailler autrement
Vers les nouvelles formes d'emploi

Avec l'appui du CGET
représenté par
Emmanuel Dupont
et Rémy Seillier

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

cget
Commissariat général à l'égalité des territoires

Crédits photos :

©Erik Levilly Ville du Havre
71 Montreuil
8 Fablab Drôme
Annonay Rhône Agglo Coworking
Clockwork
Comete Innovation
Coolworking
Cowork 4puissance3
Fondation Travailler autrement
HUBSTARTCENTER
ICI Montreuil
La Boite à Bosse
La Centrif'
La Cordée Lamure
La Passerelle Coworking
Laboratoire Missioneo
Locoworking Cannes
Make ICI
MIX coworking Ouest Lyonnais
Mutinerie
Parth'Lab
Planet Coworking @ Cercle Conan Doyle
Plateau Fertile
Point Sud
So'Work
Stop & Work
Working Mios

BizCom' - RCS Nanterre 453 612 517