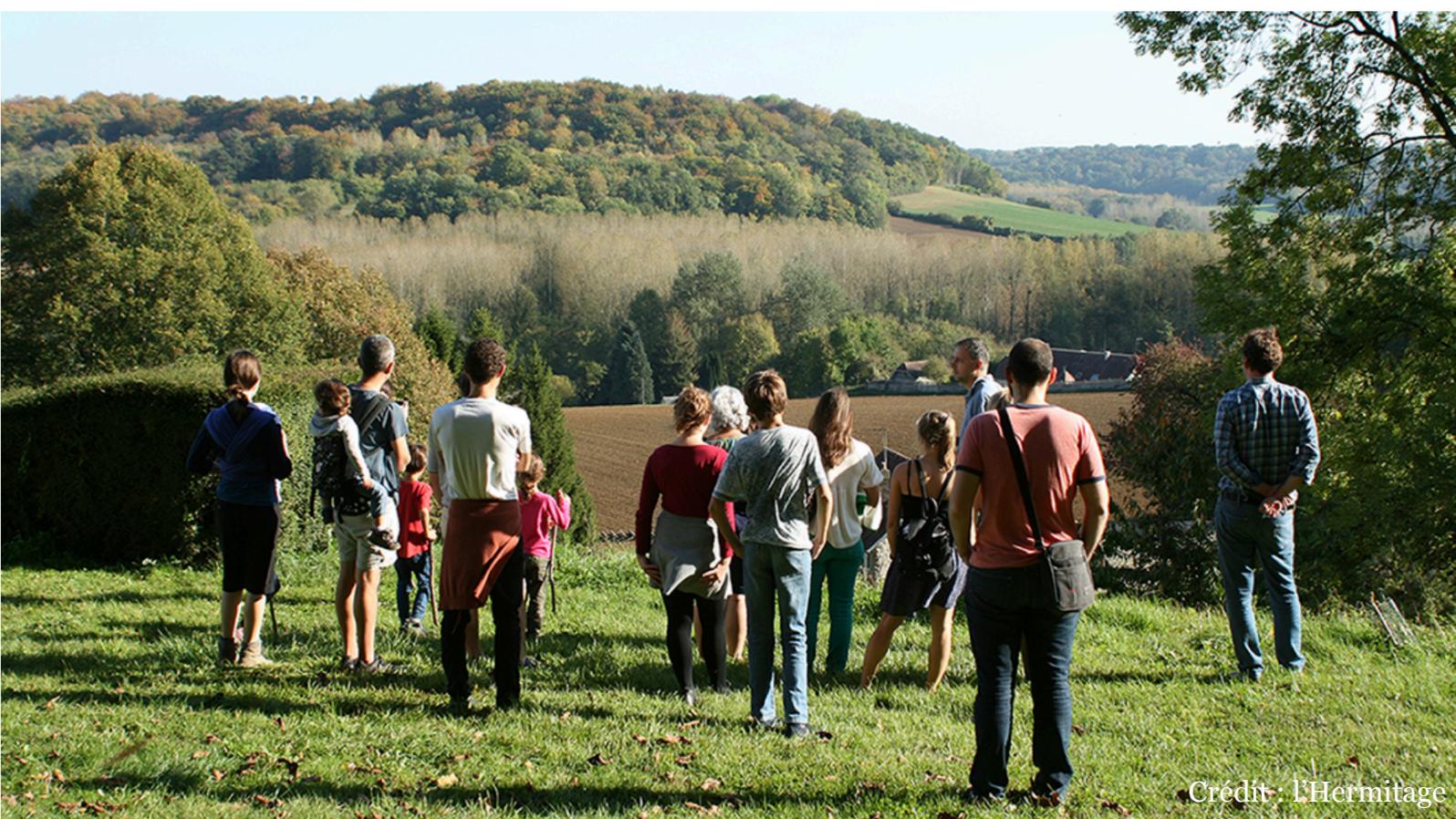


# Tiers-lieux ruraux : quel modèle économique ?

Entre désir de pérennisation et phénomène d'institutionnalisation



Crédit : l'Hermitage

Travail de recherche réalisé par **Maud PICART**  
Dans le cadre du Diplôme universitaire Espaces Communs (DU-ESCO)  
Université Gustave Eiffel / Yes We Camp / Ancoats  
Février 2023



## Avant-propos

Parmi les diverses formes que peuvent prendre les espaces communs, les tiers-lieux occupent une place centrale en ce qu'ils bénéficient depuis quelques années d'un engouement sans précédent de la part des pouvoirs publics. Partout en France des collectifs citoyens, des associations, des collectivités, des aménageurs et promoteurs portent des projets de tiers-lieux. Lieux hybrides et intermédiaires, les tiers-lieux émergent d'abord dans les centres urbains. Les métropoles, où la densité et la mixité des publics, la diversité des compétences et les besoins en espaces intermédiaires entre « lieu de travail » et « domicile » sont propices à leur émergence. Depuis quelques années, les efforts financiers de l'Etat en faveur d'un « rééquilibrage territorial de l'implantation des tiers-lieux » (1) voient se multiplier les projets en zones périurbaines et rurales.

Qu'importe leur lieu d'implantation, les modèles économiques des tiers-lieux restent précaires. Comme le souligne Carine Sit, dans sa recherche sur les *Business model des espaces communs*, l'équilibre financiers est difficile à trouver pour de nombreux opérateurs (2). Ces derniers font alors preuve d'inventivité pour repenser les modèles économiques, en jouant sur les modalités de financement, les sources de revenus ou le mode de calcul des externalités. Dans cette recherche, et pour compléter celle de Carine Sit, qui s'était penchée sur les modèles de l'Hôtel Pasteur (Rennes), des Grands voisins (Paris) et de Mains d'Oeuvres (Saint-Ouen), nous nous intéressons ici aux tiers-lieux situés en zone rurale, nés pour beaucoup de la dynamique récente impulsée par l'Etat. Les différences d'environnement se traduisent-elles dans les modèles économiques ? Quels débats et enjeux propres animent les lieux situés en zone peu dense ?

A l'origine de ce travail se trouvent plusieurs hypothèses selon lesquelles les modèles économiques des tiers-lieux ruraux pourraient avoir des spécificités. La première est celle d'un meilleur accès aux subventions publiques, par une supposée moindre concurrence entre opérateurs dans les territoires. La deuxième est celle d'un accès facilité au foncier, qui se traduirait politiquement par une plus grande liberté dans les projets portés. Enfin, la troisième hypothèse est celle d'un intérêt plus grand des collectivités rurales pour les projets de tiers-lieux, en ce qu'ils pallient très directement des manques vécus dans les campagnes, et notamment autour de besoins d'animation et de dynamisation et d'un manque de services pour les populations locales.

Pour éclairer cette recherche, plusieurs porteurs de projet ont été interrogés : Antoine et Chloé, de La Vigotte Lab (88), Delphine, du Barlu-de-Fortpuy (86) et Samuel, de A la motte (17). Nous avons également réalisé un entretien complémentaire avec Jean, cofondateur de l'Hermitage (60), pour approfondir certaines thématiques propres aux tiers-lieux ruraux. Enfin, de nombreuses ressources, listées en fin de document, ont permis de mener cette réflexion.

## Carte d'identité des lieux interrogés

### La Vigotte Lab

A Girmont Val d'Ajol, dans les Vosges (255 habitants)

« Le projet a l'ambition d'être un lieu d'expérimentation et de recherche autour de l'aménagement et de l'adaptation des territoires ruraux au changement climatique. »

**Activités principales** : hameau expérimental, entrepreneuriat rural et ateliers partagés, solidarité et mobilisation citoyenne, formation et essaimage

Personnes interrogées :

**Chloé Gaspari**, co-fondatrice de l'association et responsable recherche & formation

**Antoine Daval**, co-fondateur et président de l'association *La Vigotte Lab*, responsable du développement

### Le Barlu-de-Fortpuy

A Dissay, dans la Vienne (3255 habitants)

« Le Barlu est un lieu de vie, associatif, solidaire, citoyen et culturel. C'est un espace d'accueil, de création, de poésie, de musique, de théâtre, de cabaret mais aussi de débats et de rencontres. »

**Activités principales** : dîner spectacle, guinguette, café-associatif, lieu de résidence et ateliers

Personne interrogée : **Delphine Depoix**, co-fondatrice du Barlu-de-Fortpuy

### A la Motte

A Saint-Saturnin-du-bois, en Charente-Maritime (906 habitants)

« A la Motte est un espace de vie collectif, intergénérationnel et résolument écologique. »

**Activités principales** : café-associatif, création artistique et résidence d'artistes, jardin nourricier, espace de coworking, location de salle de spectacle

Personne interrogée : **Samuel Jules**, coordinateur du tiers-lieu

### L'Hermitage

A Autrèches, dans l'Oise (800 habitants)

« L'Hermitage est un lieu d'innovation rurale et citoyenne, pour expérimenter et engager les transitions énergétiques, environnementales et sociales dans les territoires. »

**Activités principales** : agro-écologie, transition énergétique, renouveau démocratique, hacking-citoyen, expérimentation, café-associatif, pôle numérique

Personne interrogée : **Jean Karinthe**, co-fondateur de l'Hermitage

Pour en savoir plus :

La Vigotte Lab, Girmont Val d'Ajol (Vosges) : [site internet](#)

Le Barlu-de-Fortpuy, Dissay (Vienne) : [site internet](#)

A la Motte, Saint-Saturnin-du-bois (Charente-Maritime) : [site internet](#)

L'Hermitage, Autrèches (Oise) : [site internet](#)



**L'Hermitage (Autrêches)**

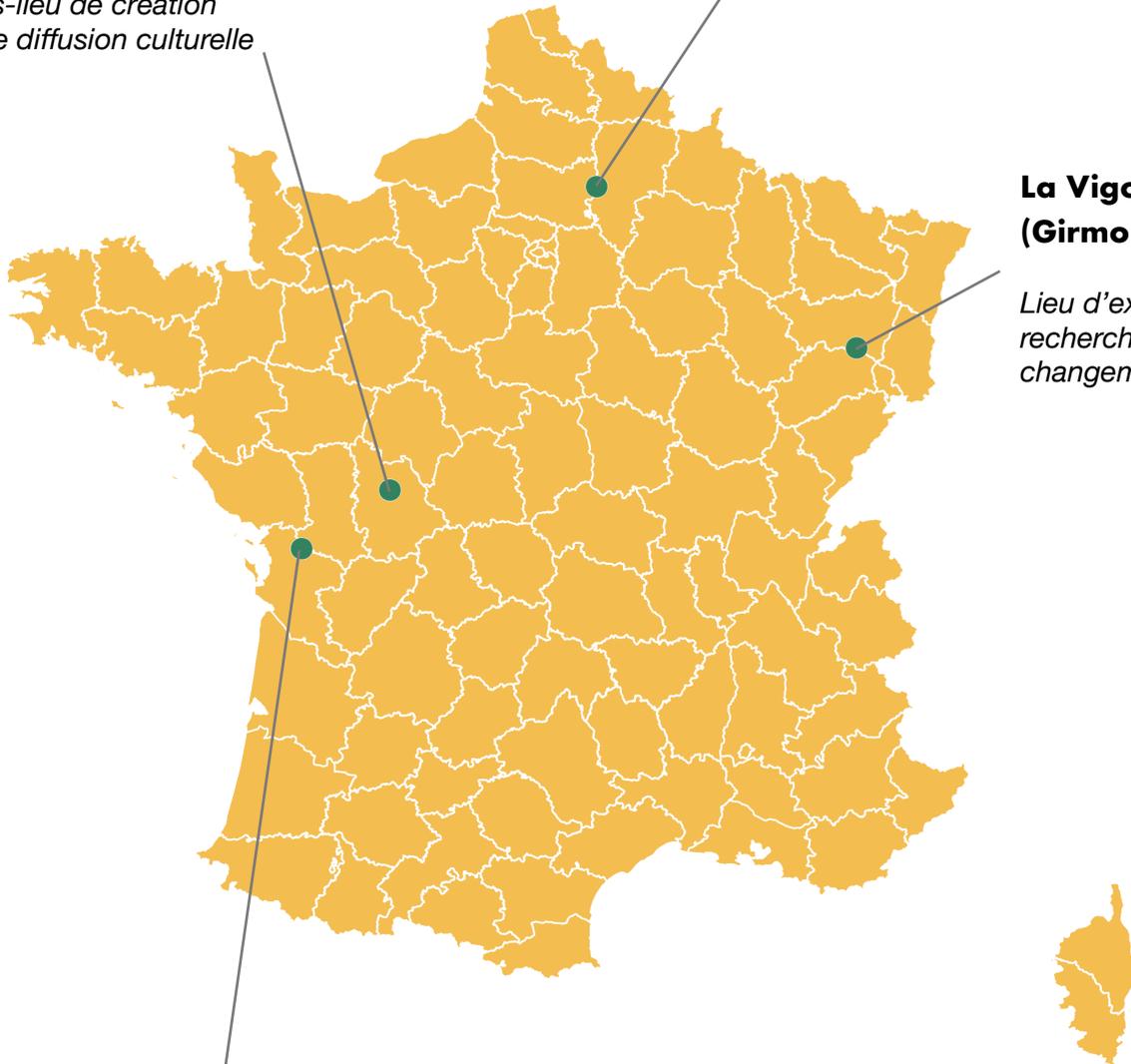
*Lieu d'innovation rurale et citoyenne*

**Le Barlu-de-Fortpuy (Dissay)**

*Tiers-lieu de création  
et de diffusion culturelle*

**La Vigotte Lab  
(Girmont Val d'Ajol)**

*Lieu d'expérimentation et de  
recherche sur l'adaptation au  
changement climatique*



**A la Motte (Saint-Saturnin-du-bois)**

*Tiers-lieu de vie collectif, intergénérationnel et écologique*

*Et merci encore aux professionnels, salariés et bénévoles, qui m'ont accordé de leur temps  
pour répondre à mes questions : Delphine, Antoine, Chloé, Samuel et Jean.*

<b>Avant-propos</b>	<b>2</b>
<b>Carte d'identité des lieux interrogés</b>	<b>3</b>
<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
<b>Ruralité, campagnes : de quoi parle-t-on ?</b>	<b>6</b>
<b>Bien commencer : définir la ruralité</b>	<b>6</b>
Un indicateur : la densité	6
Qui recouvre des typologies variées de territoire...	7
... et de modes de vie : ruraux et néo-ruraux	8
<b>Campagnes : des enjeux communs</b>	<b>8</b>
<b>Des tiers-lieux pleins de promesses ?</b>	<b>10</b>
Des lieux pluriels qui apportent des réponses aux défis d'aujourd'hui	10
Les moyens financiers publics	11
Des tiers-lieux qui fleurissent sur le territoire national	11
<b>Côté investissements et charges</b>	<b>14</b>
Les charges opérationnelles	14
A la campagne : tous propriétaires ?	15
FOCUS   QUELLE COHABITATION ENTRE PROPRIETAIRES ET USAGERS ?	17
Une charge à ne pas sous-estimer : la rénovation et la mise aux normes des bâtiments	18
FOCUS   PROPRIÉTÉ PRIVÉE ET ACCÈS AUX FINANCEMENTS	18
<b>Côtés revenus et ressources</b>	<b>20</b>
Typologies des produits d'exploitation et accès aux financements	21
<b>Développer les ressources propres pour atteindre l'équilibre financier</b>	<b>23</b>
Au départ : bien comprendre les différents publics et leurs besoins	23
Trouver l'équilibre entre activités intégrées et accessoires	25
S'intégrer dans l'écosystème pour jouer la complémentarité	26
Ne pas oublier les mécanismes de péréquation entre activités	27
<b>La prospective : anticiper les changements pour pérenniser les modèles</b>	<b>29</b>
Les évolutions à prévoir	29
Les conséquences probables	30
Les leviers possibles à actionner	31
<b>Débat : répondre aux besoins des territoires... jusqu'à quel point ?</b>	<b>32</b>
<b>Conclusion</b>	<b>37</b>
<b>Sources</b>	<b>38</b>

## Ruralité, campagnes : de quoi parle-t-on ?

Avant toute chose, il convient de définir ce que l'on entend par « ruralité » car bien souvent ce terme mobilise **deux visions stéréotypées**, et donc erronées, des campagnes. La première est une vision fantasmée du retour aux sources et à la nature. Les campagnes seraient des territoires au cadre de vie préservé, calme, où la proximité et la convivialité en font des lieux accueillants, au mode de vie simple. A l'inverse, les campagnes peuvent également mobiliser un imaginaire autour de territoire au mode de vie arriéré des « campagnards » et des « ploucs ». Les campagnes seraient des territoires où il ne se passe rien et où il n'y a pas d'emploi en dehors des secteurs agricoles et industriels.

Ces deux visions, bien qu'elles s'appuient sur des éléments qui peuvent effectivement s'incarner sur certains territoires, ne permettent pas de saisir la pluralité des territoires ruraux français. Aujourd'hui, les campagnes réunissent 88% des communes françaises et 33% de la population (INSEE, 2017), et recouvrent des réalités plurielles.

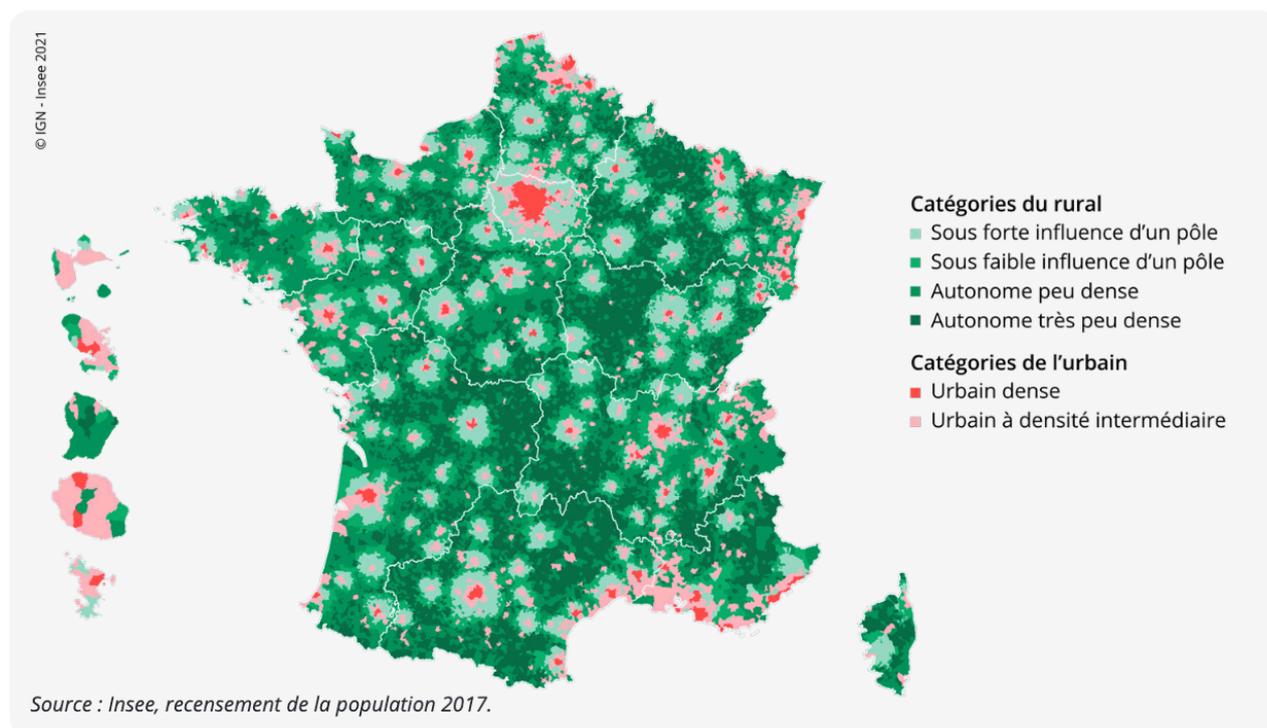
### Bien commencer : définir la ruralité

#### Un indicateur : la densité

Si pour certains territoires, la question ne se pose pas - la forte présence de l'agriculture comme paysage et comme secteur économique, la faible densité de l'habitat et l'éloignement d'un pôle urbain, suffisent à justifier que l'on se trouve en zone rurale, il faut se demander où commence la ville ? Et où s'arrête la campagne ?

Jusqu'en 2020, l'INSEE définissait les zones rurales en opposition aux zones urbaines, le rural désignant alors « l'ensemble des communes n'appartenant pas à une unité urbaine, qui se caractérise par le regroupement de plus de 2.000 habitants dans un espace présentant une certaine continuité de bâti. » En 2021, l'INSEE rompt avec cette définition par la négation pour définir les campagnes selon **un indice de densité**. Désormais, les territoires ruraux désignent les communes peu denses et très peu denses, d'après la grille communale de densité. Cette grille permet ainsi de visualiser 6 grands

### ► 5. Catégories du rural et de l'urbain



types de territoires, dont 4 typologies de territoires dits ruraux.

Selon cette grille, les territoires ruraux se divisent en 4 sous-catégories suivant un critère autour de l'influence d'un pôle urbain. Cela permet de dégager des espaces allant des communes rurales périurbaines aux communes très peu denses autonomes. Les premières sont situées dans l'aire d'influence d'une ville de plus 50.000 habitants, et au moins 30% des actifs y travaillent. A l'autre bout du spectre, nous retrouvons les communes où la majorité des emplois sont issus des secteurs agricoles et industriels, voire parfois touristiques dans la cadre de communes montagnardes par exemple. Les tiers-lieux dits ruraux sont des lieux implantés dans ces territoires, et peuvent donc bénéficier d'environnements variés en fonction des types d'emplois occupés par les habitants alentours et par le degré de proximité et d'accessibilités à un pôle urbain.

#### *Qui recouvre des typologies variées de territoire...*

Au-delà de l'indicateur de densité, les indicateurs socio-économiques font apparaître des différences marquées entre les territoires ruraux (La Traverse, 2020) (3). Certaines **campagnes dynamiques et attractives**, possèdent un solde migratoire positif, et concentrent une proportion importante de populations au capital social et culturel élevé. C'est le cas des campagnes bretonnes, de l'Ardèche ou encore des Cévennes. Le cadre de vie privilégié, le

patrimoine naturel et culturel riche en font souvent des destinations touristiques privilégiées. D'autres territoires ruraux, que l'on pourrait qualifier de **campagnes-dortoirs**, bénéficient également d'un solde migratoire positif, parce qu'elles se situent à proximité d'un pôle urbain dynamique et que le foncier y est plus accessible qu'en ville. Néanmoins, ces territoires sont marqués par d'importantes migrations pendulaires et par une délocalisation des activités culturelles et économiques vers la ville. C'est le cas des campagnes franciliennes, et de l'ensemble des campagnes situées à proximité des métropoles.

D'autres territoires ne connaissent pas la même popularité, ce sont **les campagnes en reconversion**. Souvent situées dans le nord et l'est de la France, ces territoires ont subi une forte désindustrialisation, entraînant une évaporation de l'emploi et une importante paupérisation du fait d'un exode vers la ville des classes supérieures.

Enfin, **les campagnes en déclin** sont des territoires où la population baisse, et qui sont très peu attractifs, même pour les vacances. Ces territoires concentrent de nombreux enjeux socio-économiques : faible taux d'emploi, exode des jeunes qui en ont les moyens, situation d'immobilité contrainte et fermeture des commerces. C'est le cas par exemple de la Meuse et de la Haute-Marne, souvent qualifiées de « territoires oubliés » mais qui ont fait beaucoup parler d'eux au moment du mouvement des Gilets Jaunes.



### ... et de modes de vie : ruraux et néo-ruraux

En zoomant davantage sur les territoires, les campagnes sont également traversées par des phénomènes migratoires, qui bouleversent les dynamiques en local. Depuis les années 1990, on assiste à un phénomène d'arrivée de nouvelles populations vers certaines campagnes. Qualifié de « néo-ruraux », ces nouveaux habitants des campagnes viennent des villes et recherchent dans la plupart des cas un cadre de vie plus apaisé. Ils ont souvent un capital social et culturel plus élevé que la moyenne, et participent parfois à la redynamisation des territoires d'arrivées (création d'associations, nouveaux commerces...).

Néanmoins, une part importante de ces néo-ruraux conserve un emploi en ville, et des habitudes de consommation et de vie dits *urbaines*. Ces arrivées peuvent aller jusqu'à jouer un rôle dans l'échiquier politique local (renouvellement du Conseil Municipal par exemple), et ainsi alimenter des divergences fortes au sein des territoires. La géographe Greta Tommasi parle même « d'une gentrification rurale qui touche certains territoires bien localisés », pouvant entraîner des problèmes de cohabitation ou de voisinage. Ces phénomènes s'observent par exemple au travers des mobilisations anti-pesticides, et donc de remise en question des habitudes traditionnelles de culture, qui crée de fortes tensions entre agriculteurs et voisins nouvellement arrivés.

Dernière le terme générique de « campagne », les réalités sont fortement hétérogènes. Si la production agricole reste un marqueur fort du monde rural, elle n'est plus représentative de la diversité des pratiques et des modes de vie qui s'y déploient. Cependant, ces territoires font aujourd'hui face à des contraintes communes, plus ou moins marquées en fonction des zones géographiques.

### Campagnes : des enjeux communs

En dehors des campagnes dynamiques, attractives et touristiques, les collectivités rurales mettent pour la plupart en avant de nombreux enjeux communs (3). Tout d'abord, les pouvoirs publics locaux expriment **une crainte du déclin démographique**, alimentée par un départ important des jeunes qui poursuivent des études, et qui se traduit par des politiques publiques d'attractivité, notamment envers les jeunes ménages. Cela prend bien souvent la forme de nouveaux lotissements, pensés pour faciliter l'accès à la propriété individuelle de ménages aux revenus modestes. Cela se traduit également par la création de zones d'activités (artisanales, commerciales, de services...) en périphérie, censé faciliter l'accès en voiture sur les trajets domicile-travail. Ces politiques participent activement d'un étalement des bourgs au détriment des terres agricoles et naturelles, et a pour corollaire un sous-investissement d'argent public dans la rénovation des centres-bourgs, dont les maisons anciennes, plus grandes et souvent sans jardin, correspondent peu au budget et aux aspirations actuelles.

Ces choix politiques alimentent ainsi **une dévitalisation des villages et des centres-bourgs**, par la disparition des commerces et des services de proximité (départ des médecins, fermeture d'écoles, de cafés, de boulangeries...). Cette désertification entraîne un étiolement de la sociabilité locale, un étirement des distances et renforcent ainsi la dépendance quasi-exclusive à la voiture comme mode de transport. Cette **prédominance de la voiture** pèse davantage sur le budget des ménages précaires, d'autant plus avec l'augmentation tendancielle du prix du carburant, dont le récent conflit en Ukraine est l'une des manifestations, et peut entraîner des situations contraintes d'immobilisme. Cet éloignement des services de proximité, notamment publics, et la tendance à la dématérialisation, **renforce la fracture numérique** que connaissent certains territoires vis-à-vis de franges de la population peu habituées aux nouvelles technologies (seniors notamment).

Comme tous les territoires, les campagnes sont également frappées par **les effets du réchauffement climatique et d'effondrement de la biodiversité**. Les canicules, les épisodes climatiques extrêmes, comme les sécheresses, les fortes pluies et les crues, nécessitent de penser dès aujourd'hui l'adaptation de ces territoires, particulièrement vulnérables. En local, cela donne parfois lieu à de violents conflits autour de la juste répartition des ressources naturelles, comme l'illustre la mobilisation anti-bassine dans le marais poitevin, ou les oppositions aux projets éoliens ou solaires.

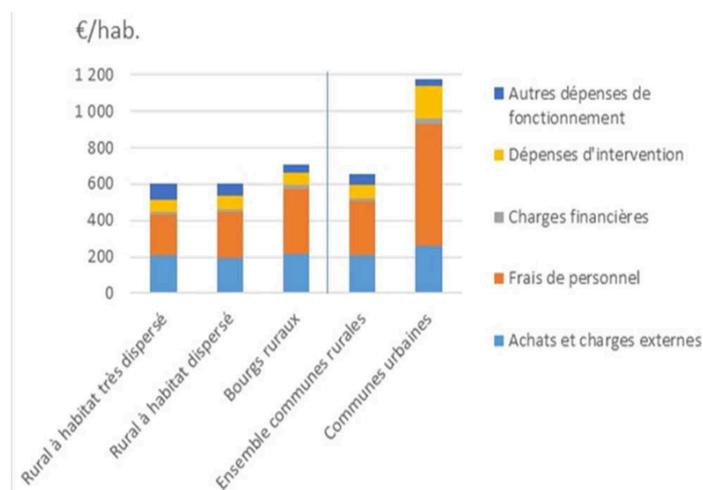
Les paysages ruraux sont également marqués par **les transformations du secteur agricole**, encouragées par la Politique Agricole Commune (PAC) européennes. L'agrandissement des parcelles, induit par la fusion des exploitations, se traduit très directement par une transformation des paysages : disparition des haies, des zones humides, des bosquets et des sentiers de randonnée. Ces paysages de plaine sont particulièrement développés dans la Beauce, le bas Poitou, la Picardie et le Berry.

Pour adresser ces divers défis, les collectivités rurales font face à un double enjeu.

Le premier est **la baisse des moyens financiers** qui leur sont alloués (baisse du concours de l'Etat via les dotations globales de fonctionnement). Cette baisse des moyens financiers conduit à une diminution des moyens humains, pourtant nécessaire pour penser ces problématiques et accompagner les populations. Aujourd'hui, et en moyenne, pour 1€ d'argent public dépensé pour un rural, ce sont 2€ qui sont dépensé pour un urbain.

Le second enjeu est celui du **renforcement du rôle et des compétences des intercommunalités**. Ce mouvement s'observe dans les réformes territoriales successives (loi MAPTAM, loi NOTRe), qui se traduisent par des nombreuses fusions d'intercommunalités au bénéfice de périmètres administratifs plus grands. Ce mouvement de fusions est doublé d'un transfert de compétences des communes vers les intercommunalités, au motif d'une

mutualisation des moyens et d'une meilleure cohérence territoriale. Très concrètement, cela signifie que certaines compétences de services publics, initialement attribués aux communes, sont transférés aux services intercommunaux (Communauté de communes, Communauté urbaine, d'agglomération, métropole). Les décisions stratégiques et politiques ne sont désormais plus prises dans les conseils municipaux, mais dans les conseils intercommunaux. Si cela a pu simplifier certains processus administratifs, et favoriser la cohérence entre domaine d'action et échelles de prises de décisions (mobilité, emploi...), cela a également entraîné une dilution des intérêts des communes rurales dans les agendas politiques intercommunaux, où le nombre de sièges par communes est attribué en fonction du nombre d'habitants. Contrairement, les communes urbaines sont sur-représentées dans les instances de gouvernance intercommunale par rapport aux communes rurales. Ce phénomène alimente le sentiment d'abandon des territoires ruraux, et de fracture entre élus ruraux et urbains.



Source : Direction générale des collectivités locales  
(janvier 2023)

## Des tiers-lieux pleins de promesses ?

Parce que par nature multiactivités et protéiformes, les tiers-lieux cristallisent de nombreux espoirs chez nos dirigeants politiques et institutionnels, dont ceux d'offrir des réponses aux nombreuses crises que nous traversons.

### *Des lieux pluriels qui apportent des réponses aux défis d'aujourd'hui*

« Les tiers lieux sont devenus le premier réseau de faire-ensemble de notre pays. Partout, ils incarnent cette France audacieuse qui s'engage **pour apporter des réponses locales aux défis de notre siècle**. Cette dynamique, le Gouvernement va l'amplifier. »

**Jean Castex**

Premier ministre, le 27 août 2021

A l'occasion de la remise du rapport 2021 de France Tiers lieux, le Premier Ministre, Jean Castex annonce l'engagement du gouvernement à hauteur de 130 millions d'euros en faveur du développement des tiers-lieux. Issus majoritairement du plan France Relance, dont l'objectif est de relancer l'économie après le ralentissement des années Covid, ces fonds serviront à soutenir le développement des tiers-lieux ([ANCT, 2021](#)).

« Les tiers-lieux sont les acteurs d'un mouvement citoyen, témoin de la vitalité de nos territoires. [...] Ces espaces du faire ensemble sont le visage d'une France, qui alors que nous traversons une crise majeure, décide d'entreprendre [...] **pour apporter des réponses à nos enjeux de société** : ils agissent pour l'insertion professionnelle tout en recréant du lien social ; ils allient nouvelles formes de fabrication locale et développement de nouvelles compétences ; ils croisent création culturelle et création d'activités économiques ; ils développent des formes d'apprentissage par le faire ; ils concilient inclusion numérique et engagement citoyen. »

**Jacqueline Gourault,**

Ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités  
le 27 août 2021

L'engouement sans précédent des pouvoirs publics à l'égard des lieux s'explique par la polyvalence des réponses proposées, consciemment ou inconsciemment, par les opérateurs, les collectifs, les associations, aux maux actuels de la société et des territoires. Ces crises sont aujourd'hui nombreuses : économique, sociale, politique, démocratique, environnementale... Récemment, le mouvement des Gilets Jaunes a également mis en lumière la fracture territoriale d'une France « à deux vitesses ».



Face à la complexité des enjeux qui se posent, les tiers-lieux semblent être une réponse toute trouvée et clé-en-main, incarnant désir de proximité, lien social, espace d'inclusion, de mixité et de collaboration, production locale et circuit-court, lieu d'engagement et de création... Ces réponses proposées sont désormais mises en avant jusqu'au sommet de l'Etat, et se traduisent par des moyens financiers sans précédent en faveur du développement et de la structuration des tiers-lieux en France.

### *Les moyens financiers publics*

En 2018, le Ministère de la Cohésion des Territoires lance la mission Coworking, pour réaliser une étude sur les nouveaux modes de travail dans les territoires. Cette mission est confiée à la fondation Travailler Autrement, qui entreprend alors un tour de France de 6 mois pour aller à la rencontre des nouveaux espaces de travail dans les métropoles, les villes et les territoires ruraux (3). A ce stade, il est intéressant de noter que l'objet *tiers-lieu* suscite l'intérêt des pouvoirs publics à travers le prisme principal du travail, et plus indirectement celui du numérique. Julien Denormandie, alors Secrétaire d'Etat auprès du ministère de la Cohésion des territoires, présente en ces termes le but de la mission Coworking : « le numérique permet de redéployer les perspectives de travail sur le territoire, à travers le télétravail mais aussi à travers les nouvelles formes d'emplois. [...] Est-ce que oui ou non, ces expériences apportent véritablement quelque chose pour les Français ? »

Cette mission livre alors aux pouvoirs publics un diagnostic sur ces nouveaux espaces, avec plusieurs préconisations, qui se traduiront en 2019 par l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) Fabrique de Territoires. Doté d'un fond de 45 millions d'euros, cet AMI a pour but d'identifier 300 fabriques de territoires, pour leur apporter un soutien financier sur 3 ans, et structurer les réseaux locaux de tiers-lieux.

En 2021, l'engagement financier de l'Etat se poursuit à hauteur de 130 millions d'euros, alloués pour soutenir le développement des tiers-lieux, à travers le programme de l'ANCT « Nouveaux lieux nouveaux liens ». Plusieurs mesures phares sont annoncées, dont la création de 100 manufactures de proximité,

lieux dédiés à la production, la formation professionnelle dans les tiers-lieux, le financement de 3000 missions de services civiques, la formation des conseillers numériques France services au sein des tiers-lieux, et le renforcement du maillage national et territorial du réseau des tiers-lieux.

Cet intérêt des pouvoirs publics, et les moyens financiers importants qui sont alloués, se traduisent par un développement sans précédent des tiers-lieux en France.

### *Des tiers-lieux qui fleurissent sur le territoire national*

Dans son dernier rapport *La dynamique des tiers-lieux en France (2021)*, France tiers-lieux quantifie ce développement : « en 2018, le rapport de la Mission Coworking estimait à 1800 le nombre de tiers-lieux. En 2021, nous en avons dénombré 2500. Leur croissance se poursuit et ils seraient près de 3500 aujourd'hui » (4).

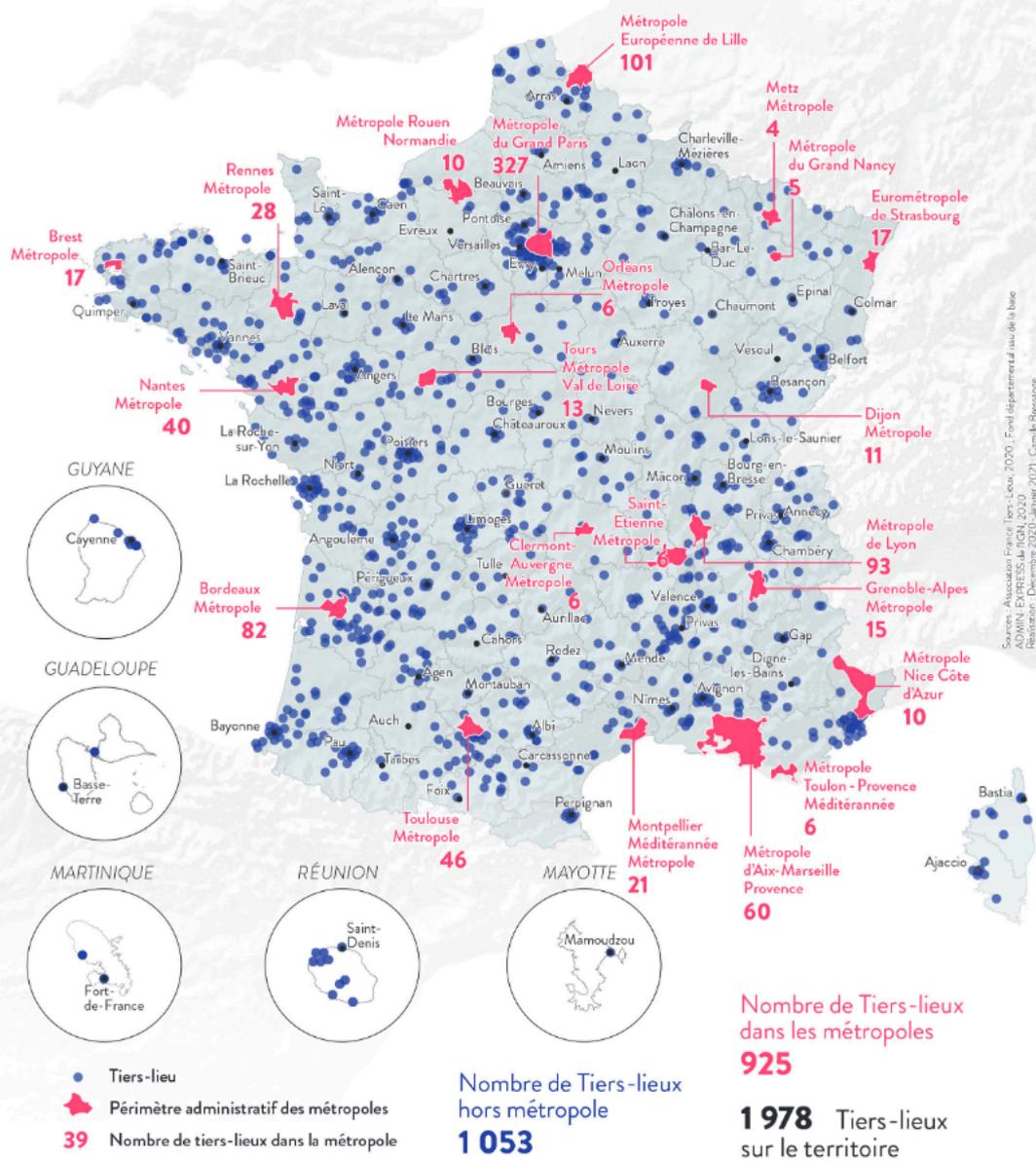
En parallèle de ce développement, les pouvoirs publics insistent et orientent en faveur d'une répartition homogène sur le territoire, en soutenant les projets en zone rurale, périurbaine, dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV). A leur tour, les collectivités, avec les régions en cheffe de fil, allouent d'importants moyens financiers pour équilibrer le maillage de leur territoire. A titre d'exemple, la Région Nouvelle-Aquitaine s'était fixée comme objectif pour 2021 que « chaque néo-aquitain ait un tiers-lieu à moins de 20 minutes de chez lui. » Parmi les critères de sélection : être situé en dehors de Bordeaux et être situé à plus de 20 minutes de voiture d'un tiers-lieux existant.

Si certaines zones géographiques, comme les territoires d'outre-mer et certaines campagnes de l'est et du nord, restent encore moins dotées, l'objectif d'homogénéisation du territoire national semble avoir été atteint.

Source : France Tiers-lieux : [La dynamique des tiers-lieux en France \(2021\)](#)

## OÙ SONT SITUÉS LES TIERS-LIEUX ?

RETROUVEZ EN ANNEXE LES CARTES DES TIERS-LIEUX PAR RÉGION



Source : Association France Tiers-Lieux, 2020 ; Fond départemental issu de la base ADAM, Express, Région ; Révision : Décembre 2020-Janvier 2021, Camille Blesange

Si d'importants moyens financiers sont mis sur la table depuis 2018, Carine Sit souligne que les modèles restent précaires (emplois temporaires, souvent mal-rémunérés). Aujourd'hui, près de 150.000 personnes travaillent dans les tiers-lieux (5) et l'enjeu principal réside dans la pérennisation des modèles financiers. Dans cette recherche, et pour compléter celle de Carine Sit, qui s'était penchée sur les modèles de l'Hôtel Pasteur (Rennes), des Grands voisins (Paris) et de Mains d'Oeuvres (Saint-Ouen), nous nous intéressons ici aux tiers-lieux situés en zone rurale, nés pour beaucoup de la dynamique récente impulsée par l'Etat.

Existent-ils des différences entre les lieux urbains et les lieux ruraux ? Si ces différences existent, comment se traduisent-elles dans les modèles économiques ? Quels débats propres aux espaces ruraux animent les lieux qui s'y développent ? De plus, en faisant le pari d'une baisse des moyens financiers publics dans les prochaines années, comment les tiers-lieux ruraux peuvent-ils inventer des modèles économiques pérennes ? Quelles ressources

propres développer pour sécuriser l'équilibre financier des lieux ?

Ces questionnements guideront l'analyse des comptes de résultat de l'année 2022 que certains lieux ont bien voulu nous mettre à disposition.

**Le compte de résultat** se présente sous la forme d'une liste, qui reflète l'activité économique d'un lieu sur la durée de l'exercice comptable (souvent 12 mois). Il synthétise les produits et les charges d'une organisation, et se solde par un résultat positif ou négatif. Il permet « *d'objectiver la viabilité financière d'un lieu et d'appuyer les orientations stratégiques quant aux modèles de financement requis (développement d'activités marchandes ? Demandes de subventions complémentaires ?)* » (Sit, 2021). Depuis le 1er janvier 2020, il est désormais obligatoire de faire apparaître les contributions volontaires en nature (bénévolat, don, mise à disposition gracieuse...) au compte de résultat.



Crédit : l'Hermitage (Autrêches)

## Côté investissements et charges

Comme le rappelle Carine Sit, les espaces communs ont, comme toute organisation, des coups engendrés par leurs activités, et des revenus qui leur permettent d'assumer ces coûts. Les coûts se distinguent en deux catégories : **les investissements**, qui servent principalement à assurer le l'aménagement du lieu, et **les charges opérationnelles**, qui sont les dépenses courantes associées à la gestion quotidienne de l'espace.

Les investissements concernent majoritairement la mise au norme du bâtiment (sécurisation des espaces, installation permettant l'accueil du public...) et l'aménagement du lieu (achat de mobiliers, machines, décorations...). Les investissements concernent donc des dépenses d'équipements dont « la durée d'usage dépasse celle d'un exercice comptable » (2). Dans le compte de résultat, cela se traduit par *la dotation aux amortissements*, calculée selon la quote part d'usure des équipements.

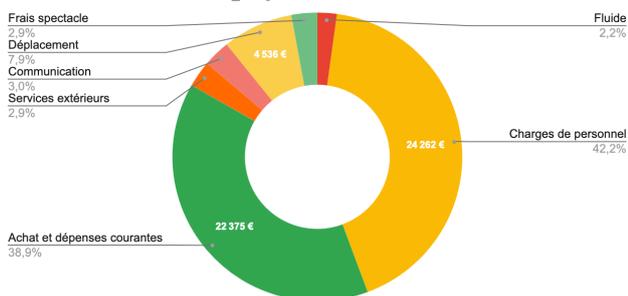
Les charges opérationnelles sont pour la plupart récurrentes, et représentent chaque année une part substantielle dans le budget d'un lieu. Les principales charges de fonctionnement identifiées par Carine Sit sont : **le loyer, les charges de personnels, la gestion des fluides** (électricité, eau, chauffage...), **les dépenses courants et l'achat de fournitures** (achat de matériel, abonnement, matières premières...), **les prestations de services** (traiteur, ménage, sécurité...), **la communication, les services financiers** (banque, assurance...).

Ces charges varient d'un espace à l'autre, et dépendent bien évidemment du/des domaines(s) d'activité(s) (tiers-lieu à dominance culturel, lieu de production maraîchère, atelier partagé...).

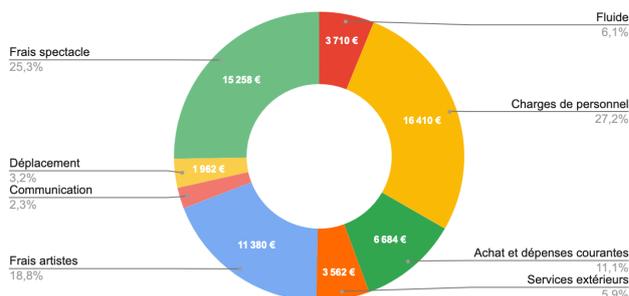
### Les charges opérationnelles

Dans le traitement des charges opérationnelles, nous avons intégré les coûts engendrés par les services financiers, souvent marginaux, aux dépenses courantes, et nous avons séparé les prestations de services (études, conseils, intervenants extérieurs...), très importantes pour l'un des lieux, des services extérieurs (ménage, maintenance, compta...). Cela nous permet d'arriver à la répartition suivante :

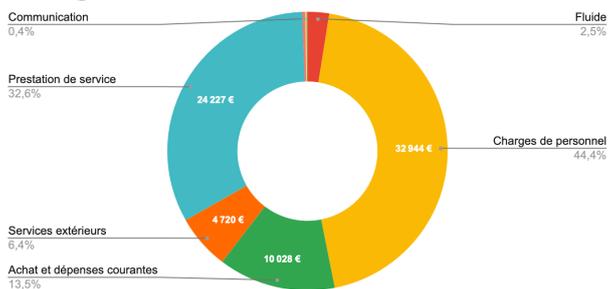
#### La Barlu-de-Fortpuy



#### A la Motte



#### La Vigotte Lab



Si nous retrouvons bien les mêmes typologies de charges courantes identifiées par Carine Sit, deux éléments diffèrent néanmoins. Une première charge qui devait être marginale pour les tiers-lieux urbains est celle des **frais de déplacement**, principalement liés à l'utilisation d'une voiture (assurance, carburant, remboursement des frais kilométrique pour les salariés) et de l'utilisation du train (billets, défraiement des intervenants extérieurs, des artistes...). Ces frais ont d'ailleurs tendance à augmenter d'année en année avec l'augmentation du prix du carburant. Dans le cas du Barlu-de-Fortpuy (Dissay) ces frais sont le 3ème poste de dépense de l'association.

Un autre élément saillant et commun au 3 lieux est l'absence de **loyer**. Son montant est généralement déterminé par le propriétaire, sous certaines conditions spécifiques qui peuvent orienter le projet développé par l'opérateur. Sa négociation est souvent décisive pour atteindre l'équilibre financier. Cette absence de loyer nous pousse à nous pencher sur le régime de propriété des lieux. En campagne, et bien qu'elle varie en fonction de l'éloignement à un pôle urbain, de l'attractivité d'un territoire (littoral, parc naturel...) ou de la proximité avec un site touristique, **la pression foncière est souvent moindre en campagne**. En pratique, cela se traduit par un accès plus simple à la propriété pour les opérateurs ruraux, qu'elle soit individuelle ou collective.

	LE BARLU DE FORTPUY	A LA MOTTE	LA VIGOTTE LAB
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			
Charges opérationnelles			
Loyer	0 €	0 €	0 €
Fluide	1 248 €	3 710 €	1 856 €
Charges de personnel	24 262 €	16 410 €	32 944 €
Achat et dépenses courantes	22 375 €	6 684 €	10 028 €
Services extérieurs	1 686 €	3 562 €	4 720 €
Prestation de service	0 €	0 €	24 227 €
Frais artistes	0 €	11 380 €	0 €
Communication	1 735 €	1 408 €	266 €
Déplacement	4 536 €	1 962 €	109 €
Frais spectacle	1 668 €	15 258 €	87 €
Dotations aux amortissements	5 028 €	0 €	1 082 €
<b>TOTAL</b>	<b>62 538 €</b>	<b>60 374 €</b>	<b>75 240 €</b>

### A la campagne : tous propriétaires ?

A la campagne, l'accès à la propriété est grandement facilité par des prix plus abordables qu'en ville ou en métropole. Un rapide tour sur [un comparateur en ligne](#) nous renseigne sur les écarts de prix du m<sup>2</sup>, parfois exponentiels, entre territoire.

Pour les communes d'implantation des tiers-lieux interrogés, cela donne :

- **Girmont Val d'Ajol** (La Vigotte Lab) : **1100** euros/m<sup>2</sup>
- **Autrêches** (Hermitage) : **1450** euros/m<sup>2</sup>
- **Saint-Saturnin-du-bois** (A la Motte) : **1570** euros/m<sup>2</sup>
- **Dissay** (le Barlu-de-Fortpuy) : **2200** euros/m<sup>2</sup>

A titre de comparaison avec des villes moyennes, touristique ou non, et des métropoles, cela donne :

- **Roubaix** : **2130** euros/m<sup>2</sup>
- **Poitiers** : **2380** euros/m<sup>2</sup>
- **Rennes** : **4100** euros/m<sup>2</sup>
- **La Rochelle** : **5000** euros/m<sup>2</sup>
- **Paris** : **10310** euros/m<sup>2</sup>

Le marché immobilier peu tendu en campagne permet au foncier d'échapper (en grande partie) à la spéculation des promoteurs, ou autre acteurs de l'immobilier, qui sont absents de ces territoires. Et si les collectivités (communes, EPCI...) ou propriétaire public (SNCF...) possèdent des biens, qu'ils peuvent mettre à disposition (gracieuse, contre un



loyer modéré) de porteurs de projet, les prix abordables **font que bons nombres d'opérateurs choisissent de s'émanciper des acteurs publics**, et des biens qu'ils pourraient mettre à disposition, pour investir directement dans le sol ou la pierre. Plusieurs relations à la propriété, et au(x) propriétaire(s), sont alors possibles (propriété directe ou indirecte).

- **S'ASSOCIER A UN PARTICULIER** qui veut déléguer l'animation de certains espaces

Situé à proximité du marais Poitevin, l'ancien corps de ferme de 15 hectares sur lequel se développe l'association *A la motte*, a été acheté en 1998 par un couple souhaitant développer une activité touristique (gîte, éco-camping...) respectueuse de l'environnement et intergénérationnelle. Au fil des années, d'autres activités se sont greffées et développées sur le site (deux Groupements Agricoles d'Exploitation en Commun - GAEC - en maraîchage et élevage de poule et une école alternative), jusqu'à la création du tiers-lieu *A la Motte*, en 2020. L'association de gestion occupe plusieurs bâtiments mis à disposition par le couple, moyennant un paiement des charges, et s'occupe d'animer le lieu (coworking, café-associatif, résidence d'artistes et jardin collectif).

- **INVESTIR UN LIEU DÉJÀ DANS SON PATRIMOINE**

Le lieu-dit la Vigotte est un hameau de 30 hectares qui appartenait à la famille de l'un des co-fondateurs du tiers-lieu La Vigotte Lab. Ces 30 hectares de vallée sont composés de 10 hectares de forêt, 10 hectares de plaine et 10 hectares de zone écologique sensible. Sur ce domaine privé, plusieurs structures interviennent : la Société Civile Immobilière (SCI), qui réunit les 4 cofondateurs, qui sont aujourd'hui aussi copropriétaires du site, l'association La Vigotte

Lab, qui gère les espaces communs (bâti, naturels) mis à disposition par la SCI, et une auberge (hôtel-restaurant), qui est un fond de commerce privé avec une gestion indépendante

- **L'ACHAT COLLECTIF D'UN BÂTIMENT OU D'UN TERRAIN**

Le domaine de l'Hermitage est mis en vente en 2015 et racheté par une SCI réunissant près d'une trentaine de co-proprétaires. Aujourd'hui la SCI en compte près d'une soixantaine, et réfléchit pour évoluer en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), afin de porter à la fois le patrimoine de l'Hermitage et son projet politique. Les différents espaces sont mis à disposition ou loués à des structures - collectifs, associations ou entreprises - en fonction de leur capacité financière. A côté de la SCI - future SCIC - plusieurs structures participent à l'animation du site et organisent ces différentes activités : une association loi 1901 et une Société par Actions Simplifiées (SAS) composée de deux sociétés en propres : une société de séminaire et une société de conseil.

- **L'ACHAT INDIVIDUEL PUIS LA MISE A DISPOSITION**

Le couple à l'origine du projet du Barlu-de-Fortpuy achète en 2017 l'ancien séchoir à tabac de la commune de Dissay et le corps de ferme attenant. Avec des voisins intéressés par le projet culturel porté par Delphine et Emmanuel, ils fondent l'association Le Barlu-de-Fortpuy. Aujourd'hui, à la fois propriétaire et bénévole, le couple met à disposition gracieuse de l'association certains des espaces de la propriété pour l'organisation des événements culturels et des ateliers.

L'accès facilité au foncier en zone rurale permet aux opérateurs d'être soit directement propriétaire des sites qu'ils investissent, soit d'être en relation avec un propriétaire

individuel, soucieux et convaincu de l'intérêt des projets défendus, voire directement impliqué dans le projet en tant qu'utilisateur. Ce soutien se manifeste souvent par une absence de loyer, pour soulager les collectifs de cette charge financière et faciliter ainsi le démarrage des projets. Si ce cadre ne remet pas nécessairement en question la propriété, il permet au moins aux opérateurs de

s'émanciper des propriétaires institutionnels ou ceux motivés par les potentielles retombées économiques.

Ce contexte favorable questionne néanmoins la place des propriétaires, parfois très investis dans les projets, voire directement à l'origine de ces derniers, face aux collectifs d'habitants, de voisins, de bénévoles, qui gravitent autour et son essentiel à leur développement.

### **FOCUS** / QUELLE COHABITATION ENTRE PROPRIETAIRES ET USAGERS ?

Les tiers-lieux ruraux occupent parfois certains bâtiments et espaces collectifs d'un ensemble plus vaste, qui peut servir de lieu de vie, d'habitation pour les propriétaires, ou d'autres usagers. A la Vigotte Lab, une partie des chalets disponibles sur le domaine sont occupés par des locataires qui, s'ils peuvent rejoindre par intérêt, ne sont pas à l'origine partie prenante du tiers-lieu. A la Motte et au Barlu-de-Fortpuy, les propriétaires vivent sur le site. Côté usagers, cela peut entraîner un besoin de clarifier les périmètres, pour se sentir légitime à investir et développer le lieu de manière plus ou moins autonome. A la Motte, ce désir d'indépendance se traduit aujourd'hui par des réflexions autour du fait de payer un loyer annuel aux propriétaires pour les espaces occupés, afin de rentrer dans un cadre légal plus établi des relations locataires-propriétaires.

*« Ça a toujours été complexe parce que c'est un projet dans le projet. L'enjeu principal, il est de clarifier les limites, de ce qui relève de l'association et de ce qui relève des propriétaires, même si les relations sont très bonnes. »*

**Samuel Jules**, coordinateur de **A la Motte**

Au Barlu-de-fortpuy, c'est auprès des usagers-bénévoles qu'il a fallu poser des limites claires. A l'origine d'un seul tenant, le terrain s'est vu séparer par une petite palissade entre l'ancien séchoir, aujourd'hui salle de spectacle-cabaret-résidence-café-associatif, et le corps de ferme, aujourd'hui maison principale du couple. Des sanitaires et une entrée autonome ont également été installés du côté séchoir, pour faciliter l'autonomie des bénévoles, et clarifier les limites - certes floues - entre lieu de vie privée et lieu d'animation collectif et partagée.



## **Une charge à ne pas sous-estimer : la rénovation et la mise aux normes des bâtiments**

Les campagnes possèdent un important patrimoine agricole (grange, séchoir, ferme), industriel (usine, manufacture) et historique (château, couvent, abbaye...), qui peut très bien se prêter aux projets de tiers-lieux, car les espaces disponibles sont grands et les possibilités d'aménagement nombreuses. Si ce patrimoine est parfois peu cher, et donc attractif pour qui cherche un lieu d'implantation, il cache souvent d'importants coûts de réhabilitation, qui dépendent du nombre d'années écoulées depuis les dernières activités sur les sites.



Avec la loi Climat et résilience (2022), qui fixe l'objectif du « Zéro Artificialisation Nette » (ZAN) pour 2050, ces friches vont prendre de la valeur. Pour l'instant, les prix d'achat restent attractifs, mais posent la question du financement des travaux de réhabilitation.

Plusieurs options existent pour faire financer le coût des travaux (rénovation, remise aux normes, coûts des matières premières...). **Le troc de compétences, les chantiers participatifs et la récupération**, bien qu'engageants en temps et en logistique, permettent de réaliser à moindre coût des travaux d'aménagement, et donc d'équilibrer les finances du projet, tout en mobilisant une communauté. C'est le cas du Barlu-de-Fortpuy, dont la quasi-totalité des travaux a été réalisée par la « Belle équipe », une équipe de voisins bénévoles, dont certains sont par ailleurs artisans de métiers, assurant un rapport qualité/prix imbattable. **Les travaux peuvent être également réalisés par des professionnels.** Cette option coûteuse nécessite une bonne capacité d'investissement des propriétaires, et soulève la question de leur accès aux financements.

### **FOCUS | PROPRIÉTÉ PRIVÉE ET ACCÈS AUX FINANCEMENTS**

La Vigotte Lab a dû renoncer au **mécénat** pour faire rénover certains bâtiments du hameau au motif que les co-propriétaires avaient une gestion intéressée du lieu, ce qui risquait d'entraîner un conflit d'intérêt. Si France Active, qui accompagne et soutient des structures solidaires (contrat d'amorçage, contrat d'apport associatif à taux zéro...), a prêté 30.000 euros pour les rénovations, l'association s'est tournée vers un emprunt bancaire classique pour compléter les fonds. Antoine, l'un des copropriétaires a dû se porter garant, ce qui entraîne une prise de risque financière individuelle, en dépit du caractère collectif du projet. Si la propriété des lieux permet une plus grande autonomie des collectifs, elle s'accompagne d'une prise de risque financière plus importante, que doivent pouvoir assumer les propriétaires en contractant avec les établissements bancaires.

Les **financeurs publics** sont également regardant concernant l'attribution des subventions, notamment d'investissement. A gros traits, comment la puissance publique s'assure-t-elle qu'un particulier ne s'approprie pas des fonds publics pour rénover son bien immobilier privé en mauvais état ? Pour obtenir une subvention d'investissement régionale, le Barlu-de-Fortpuy a dû fournir une convention de mise à disposition des locaux, qui précise que l'association prend en charge les travaux nécessaires à son activités dans les espaces définis précisément par la convention. A terme, les réflexions portent sur la mise en place d'un bail emphytéotique (bail pouvant aller de 15 à 99 ans) pour

les espaces mis à disposition par le couple propriétaire à l'association de gestion, pour sécuriser les investissements publics et pérenniser les activités de l'association.

Pour les structures qui ne pourraient, ou ne voudraient pas, emprunter, la réhabilitation du bâti repose alors sur leur capacité à dégager des fonds propres. A l'Hermitage et A la Motte, les travaux ont pu être pris en charge, d'un côté par la SCI, et de l'autre, par le couple propriétaire, grâce à la plus-value réalisée par certaines activités et réinvestie dans les travaux. A l'Hermitage, la SAS, et les deux sociétés qui lui sont rattachées (de séminaire et de conseil), permettent d'assumer ces charges importantes. A la Motte, se sont les bénéfices réalisés par la Société en Nom Collectif (SNC), qui gère l'activité touristique (gîte, éco-camping) sur le lieu, qui ont permis au fil des années de rénover l'ensemble des bâtiments de l'ancien corps de ferme.

Ainsi, si l'accès facilité à la propriété permet aux opérateurs de s'émanciper des propriétaires institutionnels et fonciers qui opèrent plus traditionnellement en ville, elle peut parfois compliquer l'accès à certains financements d'investissement publics ou privés, pourtant cruciaux pour rénover les lieux. De plus, elle fait reposer sur le(s) propriétaire(s) les risques financiers, et leur impose d'apporter des garantis, parfois en engageant leur deniers personnels dans le cadre d'emprunt bancaire classique. Ces importants frais de rénovation ne se traduisent pas toujours dans les compte de résultats des lieux, dissociés des budgets des entités propriétaires (compte personnel, SCI, SCIC).



Crédit : A la Motte (Charente-Maritime) / Vivant le Media

## Côtés revenus et ressources

Les ressources d'un lieu, ses « produits » dans le compte de résultat, désignent ce qui est perçu en échange des activités proposées. Habituellement, on distingue trois grandes catégories de revenus pour un tiers-lieu : « les revenus issus des activités propres, les mécanismes de dotations privées et les subventions publiques » (Sit, 2021).

Dans son travail de documentation, Carine Sit expose que **derrière les modèles de revenus portés par chaque lieu**, et notamment la répartition entre ces trois sources de financements, **se cachent des positions politiques parfois différentes**, voire antagonistes, d'un lieu à l'autre. Certains porteurs de projet mettent en avant une vision selon laquelle l'intérêt général, et l'ensemble des valeurs incarnées au quotidien dans la plupart des espaces communs, doit être financé par l'argent public. A l'autre bout du spectre, d'autres opérateurs favorisent l'autofinancement par leurs activités propres, au motif d'être ainsi plus pérennes, et de ne pas dépendre de la volonté d'une entité tierce.

Ces positionnements se retrouvent également chez les opérateurs ruraux interrogés dans le cadre de ce travail. Mais un élément nouveau vient complexifier ces questionnements. L'arrivée massive de fonds publics, qui a permis un développement sans précédent des tiers-lieux en France, a par ailleurs créé chez certains opérateurs **un sentiment de compétition pour l'accès aux subventions**, auparavant inexistant, alors même que l'envie reste à la coopération entre espaces. Ce sentiment se double **d'une crainte pour la pérennité des modèles**, dans un contexte où les aides accordées par les collectivités accompagnent le plus souvent l'émergence de nouveaux lieux (par souci du maillage territorial), ou les achats d'investissement (pour développer de nouvelles activités). Or, la question que se pose de nombreux opérateurs n'est pas celle du développement, mais du maintien en l'état d'un certain niveau d'activités, soit leur capacité à assumer le montant des charges opérationnelles, et notamment les dépenses RH (hors dépenses exceptionnelles et d'investissement).

« Le modèle économique du tiers-lieu, il est pas du tout trouvé. Et il repose pour beaucoup sur les subventions publiques. Donc quand cela va se tarir, ça va être compliqué. C'est la même chose qui s'est passé avec les structures de l'ESS. Mais pour l'instant, beaucoup d'argent [public] est mis sur les tiers-lieux. Mais c'est vrai que c'est précaire car c'est sur trois ans. »  
**Chloé Gaspari**, co-fondatrice de **La Vigotte Lab**

« La multiplication des aides à l'amorçage de la Région [Nouvelle-Aquitaine], ça crée de la compétition entre tiers-lieux, alors que nous, ce qui nous intéresse, c'est la coopération justement. Toutes ces subventions, elles aident pas à pérenniser nos modèles, puisque c'est beaucoup des aides à la création de lieu. »  
**Delphine Depoix**, co-fondatrice du **Barlu-de-Fortpuy**

Dans ce contexte, se pose la question de la diversification des ressources, et donc le développement du mécénat et des ressources propres, même pour les opérateurs qui défendent la participation financière des collectivités dans leur projet.

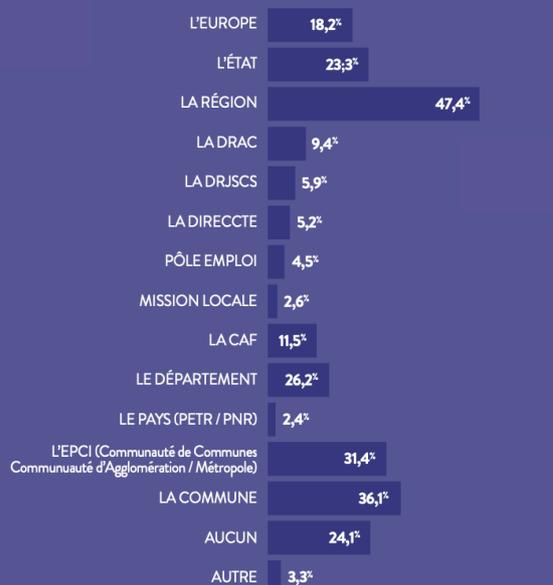
## Typologies des produits d'exploitation et accès aux financements

	LE BARLU DE FORTPUY	A LA MOTTE	LA VIGOTTE LAB
Produit d'exploitation	83 424 €	69 940,00 €	84 997,00 €
Charges d'exploitation	62 703 €	60 374,00 €	75 240,00 €
Chiffre d'affaire	20 721 €	9 566,00 €	9 757,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Subvention	40 000 €	53 250 €	53 667,00 €
Remarque subvention	Dont 7500 investissement	Fonctionnement uniquement	
Part subvention	48,00%	76,14%	63,14%
Ressources propres	34 595 €	13 644 €	19 791,00 €
Part ressources propres	41,00%	19,51%	23,28%
Mécénat / levée de fonds	0 €	2 200 €	0
Part mécénat	0,00%	3,15%	0,00%
Autres	9 467 €	846 €	8 804,00 €
Part autres	11,00%	1,21%	10,36%
Remarque "autres"	Dons (2830) et adhésions (6636)	Dons (2130) et adhésions (716)	Adhésion (8100)
Produits exceptionnels	0,00 €	0,00 €	2 735,00 €
Part produits exceptionnels	0,00%	0,00%	3,22%
Bénévolat	184 000,00 €	47 554,00 €	38 850,00 €
Remarque bénévolat	Rénovation chantier part	Bénévolat (34554) mad (13000)	Bénévolat

Source : analyse des comptes de résultat 2022

Sur l'année 2022, **les subventions** représentent une part importante des modèles économiques des lieux interrogés (entre 48% et 76% des budgets totaux des lieux). Elles proviennent majoritairement des Régions, ce qui est représentatif des autres tiers-lieux français (voir graphique ci-dessous).

### QUELLES SONT LES PARTENAIRES PUBLICS QUI SOUTIENNENT LE PLUS FINANCIÈREMENT



Source : Rapport France Tiers-lieux (2021)

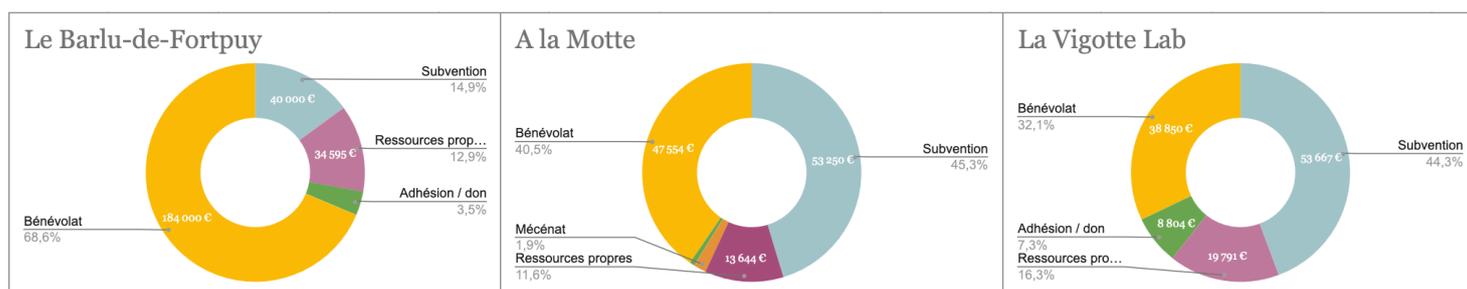
A l'échelle nationale, les autres partenaires financiers importantes des tiers-lieux sont les communes (2ème) et les EPCI (3ème). Or, ces partenaires sont parfois difficilement mobilisables pour les tiers-lieux ruraux.

D'une part, les communes rurales ont une capacité à investir et à soutenir ce type de projet moins grande que leurs voisines urbaines. Le soutien financier, quand il est présent, est souvent plus symbolique que déterminant dans l'équilibre financier des tiers-lieux ruraux. En 2022, la commune de Saint-Saturnin-du-Bois soutient A la Motte à hauteur de 150€ et celle de Girmont Val d'Ajol, si elle soutient l'initiative, n'a pas les moyens financiers de contribuer à La Vigotte Lab.

D'autre part, l'accès aux financements intercommunaux est bien souvent conditionné par un impact à l'échelle du territoire. Cet impact, s'il peut exister pour certains lieux, est souvent coûteux en temps et en énergie. Le rapport coût/bénéfice d'accès aux financements intercommunaux est parfois trop lourd quand les retombées espérées ne sont pas à la hauteur des efforts investis.

Comme dans beaucoup de lieux, **la part des contributions volontaires en nature** (mise à disposition, bénévolat, don...) représente une part non-négligeable de l'équilibre économique des espaces. Le Barlu-de-Fortpuy est à ce titre particulièrement notable, puisque le bénévolat représente plus du double des produits d'exploitation. Cela s'explique, en partie, par les nombreux chantiers participatifs organisés pour la rénovation du séchoir à tabac en salle de

spectacle. Rapporté aux autres produits d'exploitation, ces contributions volontaires sont un pilier central dans l'économie des lieux :



Sources : analyse des comptes de résultats 2022

Enfin, un dernier élément à noter est celui de **l'absence quasi-totale de fonds de dotations privées** (en dehors d'un financement de 2000 euros accordé à l'association *A la Motte* sur l'année 2022 par la Fondation Léa Nature). La raison principale évoquée par les porteurs de projet est avant tout celle d'un manque de temps pour développer cet aspect de leur modèle économique.

Le soutien financier des institutions publiques est aujourd'hui particulièrement important et s'explique en partie par les moyens considérables débloqués dans le cadre du plan de relance de l'économie française, qui fait suite à plusieurs années de covid. Cette gestion de l'urgence et par l'urgence vise à « relancer **rapidement** l'économie et obtenir des résultats concrets [...] sur l'ensemble du territoire, [en déployant] **un plan exceptionnel de 100 milliards d'euros** » ([site du gouvernement](#), 2021). Une part importante du dispositif « Manufacture de proximité » provient de ce fond et s'inscrit dans ce contexte d'exception. **Il y a donc fort à parier sur une diminution des financements publics pour les tiers-lieux dans les prochaines années.** L'enjeu pour les opérateurs est d'anticiper cette baisse en développant la proportion des autres sources de revenus. Dans cette recherche, nous nous concentrerons sur le développement des ressources endogènes, à savoir celles produites par les activités propres des lieux.



## Développer les ressources propres pour atteindre l'équilibre financier

Les activités rémunératrices d'un lieu peuvent être multiples, et les institutions martèlent **l'importance de l'hybridation des modèles économiques pour la pérennité des espaces** (Banque des territoires (2020), Agence Nationale de la Cohésion des territoires (2021), France Tiers-lieux (2021)...). Cette hybridation repose sur la diversification des domaines d'activités, voire des structures qui agissent au sein du tiers-lieux. Mais comment choisir les activités à développer ? Jusqu'où diversifier les activités des lieux, tout en restant cohérent face aux ambitions initiales ? Comment anticiper les changements et adapter les modèles, pour sécuriser les emplois et les lieux dans leur entièreté ?

Si nous allons dans la suite de cette recherche parler uniquement d'activités rémunératrices, c'est-à-dire qui génèrent des revenus financiers pour les lieux, il est à noter qu'activités rémunératrices et non-rémunératrices peuvent se renforcer mutuellement et bénéficier toutes les deux au modèle économique. Les activités non-lucratives participent au dynamisme et à l'image du tiers-lieux, et peuvent renforcer l'épanouissement du collectif et le bien-être des équipes, notamment via le sens qu'elles recouvrent. Elles peuvent également donner accès à des financements spécifiques, et s'inscrire dans une stratégie de long-terme. Le jardin collectif et pédagogique de *A la Motte* a permis d'ouvrir la porte de la fondation Léa Nature. Si le financement n'est probablement pas à la hauteur du travail à rémunérer pour son fonctionnement effectif, il peut augurer d'autres financements privés, et participer à créer une relation privilégiée avec la fondation.

### *Au départ : bien comprendre les différents publics et leurs besoins*

Les activités à développer sont **le résultat des aspirations et motivations des porteurs de projet** (création et diffusion culturelle ? Production alimentaire ? Transition écologique ? Valorisation et seconde main ? Un peu de tout cela ?) **et de l'environnement d'implantation** (existant d'offre similaire à proximité ? Besoins sur le territoire ?).

Une condition *sine qua non* pour développer des activités rémunératrices est de bien les penser en amont pour les faire correspondre aux besoins. Une entreprise de l'économie classique réalise une étude de marché, **un tiers-lieu doit lui se questionner sur son intégration dans l'écosystème local et sa proposition d'offre de services face aux besoins réels des habitants et structures alentours.**

Bon nombre de lieux mettent en avant une envie de s'ancrer localement. Ce terme implique de s'implanter sur le long-terme, et d'aller jusqu'à modifier durablement l'existant. Pour s'impliquer durablement dans un territoire, **il s'agit d'abord d'être à l'écoute des différents publics** qui gravitent autour du lieu, pour proposer des

activités en accord avec leurs envies, et qui puissent les mobiliser et leur faire dépenser de l'argent. **Une première étape pour développer des activités est donc celle du diagnostic.**

De nombreux diagnostics existent déjà, et sont souvent disponibles en ligne, sur les sites des collectivités. **Ils peuvent être généralistes**, et s'inscrire en préambule de documents de planification (Schéma de Cohérence Territoriale, Projet de territoire), **ou plus thématiques** (Plan alimentaire territoriale, Plan Climat Air Energie Territorial, diagnostic social, mobilité...). Ces documents permettent de mettre rapidement la main sur des données socio-économiques, démographiques ou environnementales du territoire et de ses habitants. Ces données peuvent être utiles au(x) porteur(s) de projet, et l'orienter sur la typologie des activités possibles ou sa politique de tarification.

Certains lieux réalisent leur propre diagnostic de territoire : sondage, entretien, réunion publique, rencontres informelles... Le WIP, à Caen, a réalisé sa propre étude sur le plateau de Colombelle et a conclu à la nécessité de créer un espace de

travail partagé. MadaBrest est né du besoin des Brestois de bien manger, à la suite d'un sondage (6).

En campagne, **ce travail préalable est particulièrement crucial car la plus faible densité de population pousse à comprendre plus finement les besoins et attentes des potentiels bénéficiaires** qui gravitent autour du lieu.

Pour aider les opérateurs dans ce travail d'état des lieux, l'association Familles Rurales s'est associée à la Coopérative des tiers-lieux de Nouvelle Aquitaine pour créer un guide d'aide à l'implantation : *Comment créer un tiers-lieu rural ?* (2020) (7). Parmi plusieurs bonnes pratiques identifiées, ce guide dresse le portrait de plusieurs utilisateurs types de tiers-lieu, en insistant sur l'importance d'élargir au maximum le spectre des bénéficiaires potentiels. Les 4 typologies identifiées sont :

#### - **LES OCCUPÉS, LES CONSOMMATEURS :**

Ce sont les actifs, les familles avec enfants, les retraités actifs... Ces personnes ont souvent davantage de ressources financières, mais moins de temps disponibles. Elles sont prêtes à payer pour un service, et sont bien souvent mobiles.

Ce travail de connaissance et de compréhension du territoire permet d'éviter certaines fausses bonnes idées, comme cela a pu être le cas A la Motte, avec l'espace de coworking.

« On a voulu développé un espace de coworking, notamment pour les parents qui déposent leur enfants à l'école tous les matins. Mais c'est vrai que c'est pas à la hauteur de nos espoirs. On doit avoir entre 4 et 5 postes loués à l'année. C'est vraiment très timide. »

**Samuel Jules**, coordinateur de **A la Motte**

A l'inverse, ce travail sur l'étude des besoins a permis à La Vigotte Lab d'investir dans un espace de travail partagé à destination des artisans, bien plus présents et en demande sur le territoire que les professionnels du tertiaire.

« Nous on a pas vocation à être un espace comme ça [*de coworking*]. C'est irréaliste, puis surtout il faudrait que ce soit en coeur de bourg. Par contre, on a suffisamment d'espaces pour avoir des ateliers de fabrication, on peut héberger des jeunes artisans, alors qu'en coeur de bourg y'a pas de place. Donc y'a plutôt une idée de complémentarité. »

**Chloé Gaspari**, co-fondatrice de **La Vigotte Lab**

#### - **LES ENGAGÉS, LES ENTREPRENANTS :**

Ce sont les bénévoles associatifs, les étudiants, les militants, les indépendants, les personnes en reconversion professionnelle... Ces personnes font souvent attention aux valeurs véhiculées et incarnées par le lieu (circuits courts, solidarité, écologie...). Elles ont souvent un capital financier et culturel important.

#### - **LES OUBLIÉS, LES INVISIBLES :**

Ce sont les personnes sans étude, emploi ou formation (dont les jeunes), les agriculteurs, les retraités... Ces personnes ont souvent des revenus plus faibles, sont peu voire pas mobiles et parfois isolées. Elles ont néanmoins du temps et une très bonne connaissance de leur territoire.

#### - **LES PASSAGERS, LES NOMADES :**

Ce sont les travailleurs saisonniers, les formateurs, les touristes... Leurs besoins et profils sont très variables, et leurs passages temporaires sur le territoire n'en font pas directement des publics-cibles prioritaires pour les lieux, mais leur prise en compte peut permettre de développer des activités rémunératrices accessoires.

## Trouver l'équilibre entre activités intégrées et accessoires

Les tiers-tiers se caractérisent par leur multi-activités, et ce, même si une thématique principale est mise en avant dans le récit des porteurs de projet (tiers-lieu culturel, nourricier, expérimental...). Ces différentes activités, si elles s'inscrivent très explicitement dans le projet porté par le collectif ou l'association gérante du tiers-lieu, sont appelées **des activités intégrées**. Elles se fondent dans le projet social porté par le lieu.

Les co-fondateurs du Barlu-de-Fortpuy militent pour rendre accessible la culture aux habitants des campagnes. Une grande part de leurs activités découlent donc de cet envie : dîners spectacle, concerts, guinguettes... Dans leur modèle, **les activités intégrées sont rémunératrices**, et représentent la majorité des recettes propres générées en 2022 (29.918 € sur les 34.595 € de ressources endogènes).

Dans le modèle économique de A la Motte, les activités intégrées (résidences d'artistes, programmation culturelle du café-associatif) sont à l'inverse très déficitaires pour l'association, qui rémunère, loge et nourrit les artistes en résidence (26.638 € de frais engagés pour les artistes en résidence en 2022 - voir page 15). Si une partie de ces frais sont couverts par les subventions, l'association développe d'autres activités pour soutenir son projet culturel et rémunéré l'unique salarié de l'association, comme la location de salle et le coworking. Ces activités rémunératrices sont appelées **activités accessoires**. Elles sont présentes sur le site mais sont dissociées de l'activité principale d'utilité sociale, et sont rarement mises en avant dans le récit que font les tiers-lieux de leurs activités.

La Vigotte Lab est représentative d'un modèle où **les activités accessoires génèrent la majorité des revenus propres du lieu**. Pour financer une partie des investissements nécessaires au volet d'expérimentations environnementales (aquaponie, microscierie), et le salaire de la personne en charge de l'entretien des espaces naturels, l'association propose une offre d'hébergement touristique grâce aux chalets présents sur le site, et loue régulièrement les espaces communs. Ces activités ont produit 13.229€ de chiffre d'affaire en 2022 sur les 19.791€ générés en 2022.

	LE BARLU DE FORTPUY	A LA MOTTE	LA VIGOTTE LAB
Activités	Espace de création et de diffusion artistique (cabaret, dîner spectacle) et café-bar associatif	Salle de spectacle et de résidence de création artistique, café associatif, jardin pédagogique et collectif, espace de coworking	Hameau expérimental, entrepreneuriat rural, solidarité et mobilisation citoyenne, formation et essaimage
Vente de produits finis (café, bar, billet)	29 918 €	5 769 €	369 €
Billetterie		4 213 €	0 €
Prestation de services	1 016 €	0 €	5 498 €
Vente de marchandises	465 €	0 €	0 €
Location diverses (gîte, salle, grange)	845 €	2 870 €	5 845 €
Hébergement	0 €	0 €	7 384 €
Autres recettes d'activités	2 351 €	0 €	695 €
<b>TOTAL</b>	<b>34 595 €</b>	<b>13 644 €</b>	<b>19 791 €</b>

Source : analyse des comptes de résultats 2022



Le développement de ces activités lucratives doit se faire au bénéfice du projet et de l'intérêt général. Ces activités doivent nous permettre d'investir dans le projet, et d'assurer les emplois que nous souhaitons créer. »

**Delphine Depoix**, co-fondatrice du **Barlu-de-Fortpuy**

La combinaison de différentes activités, qui peuvent être intégrées ou accessoires en fonction des tiers-lieux, est essentielle pour assurer la pérennité des modèles économiques. Ces différentes possibilités d'activités sont listées dans l'article de En Roues Libres, qui les regroupe en 7 pôles d'activités (8) :

- **Un PÔLE SERVICES** : des services de proximité, privés ou publics (crèche, centre de loisirs, périscolaire, prêt de matériel de bricolage, espace extérieur partagé (jeux d'enfants, terrasse, jardin).
- **Un PÔLE NUMÉRIQUE** : des ateliers, des formations, un accompagnement aux démarches dématérialisées, un point de médiation numérique ou un fablab, etc.
- **Un PÔLE TRAVAIL** : des espaces de travail et de réunion (coworking), des offres d'emploi, des formations, des conseils et des rencontres professionnelles, un forum des métiers...
- **Un PÔLE FORMATION** : un accompagnement des entrepreneurs, des porteurs de projets, des jeunes, d'artistes, des formations, un incubateur.
- **Un PÔLE AGRO-ALIMENTAIRE** : des ateliers cuisine, des jardins partagés, de la vente de produits en circuits courts, un marché de producteurs, un projet alimentaire territorial, un restaurant associatif, un salon de thé, une cantine, une épicerie locale, etc.
- **Un PÔLE CULTUREL / LOISIRS** : des événements culturels (festivals, projections, concerts, théâtre...), des ateliers (couture, réparation de vélo, yoga, sophrologie...), des résidences d'artistes, une librairie, un café/bar associatif, une boutique d'artisanat, une galerie d'art, des espaces ludiques (jeux vidéos, jeux de sociétés, mur d'escalade...).
- **D'autres activités** autour du tourisme (eco-tourisme, yourte), de la seconde main / réparation (friperie, ressourcerie, garage solidaire), de l'hébergement d'urgence pour les personnes en situation de précarité (accompagnement administratif, réinsertion professionnelle, bilan de compétences...).

Une fois qu'un lieu a bien cerné son environnement, et les besoins des potentiels bénéficiaires, il doit donc s'interroger sur les activités intégrées ou accessoires à développer, et réfléchir à celles qui généreront des revenus, et pourront couvrir les frais de fonctionnement et alimenter les activités non-lucratives,

### *S'intégrer dans l'écosystème pour jouer la complémentarité*

Une autre étape essentielle pour développer les activités propres d'un lieu est **de bien connaître les acteurs locaux susceptibles de devenir les parties prenantes du projet**. Ces acteurs locaux peuvent être les producteurs, commerçants et artisans locaux ; les experts potentiellement intéressés par le projet (technique, financier, juridique) ; les autres tiers-lieux et associations ; les collectivités. Tous ces acteurs ont des champs de compétences mobilisables pour construire la cohérence du projet. De plus, connaître les champs d'activités des acteurs alentours peut permettre d'éviter certains investissements coûteux en temps et en argent, qui ne trouveraient pas forcément de publics. **En campagne, cette étape est d'autant plus importante que la plus faible densité de population nécessite de faire bien attention à l'adéquation entre l'offre et la demande.**

Ainsi, La Vigotte Lab n'a pas développé de café-associatif, car une auberge présente dans le hameau propose déjà une offre de restauration. De son côté, A la Motte ne propose pas non plus de vente de produits locaux, car le maraîcher et les éleveurs présents dans l'écosystème ont déjà développé une oeuvre en circuit-court. En parallèle, les bonnes relations que l'association a tissé avec l'écosystème charentais de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) leur a permis d'identifier un besoin en espace de formation, et leur a donc permis de développer la location de la salle de spectacle en dehors des période de résidence. Pour compléter et enrichir cette activité qui génère déjà quelques revenus propres (2870€ en 2022), l'association réfléchit à reprendre en direct la gestion des gîtes et de l'écocamping. En effet, le couple qui les exploite aujourd'hui va prendre sa retraite et ne trouve pas de repreneurs. Cette reprise en interne de l'activité touristique pourrait permettre au tiers-lieu de développer une offre complète d'accueil et d'hébergement, pour les structures qui y organisent déjà des formations (la Coopérative des tiers-lieu(x), l'AFIPAR, POP INCUB).

En plus des activités qui permettent de générer des revenus directs, **il faut aussi penser la complémentarité des secteurs d'activités**, voire des structures qui les portent, pour renforcer les bénéfices des deux entités.

A la Vigotte, deux structures se sont développées de manière complémentaire. Co-lab studio, une coopérative de l'ESS, réalise une activité de conseil type bureau d'étude. La coopérative accompagne les collectivités dans la création d'outils et de méthodes pour renforcer la coopération territoriale, et coordonne des programmes de recherche avec les collectivités et les institutions. La Vigotte Lab sert parfois de démonstrateur pour ces activités, et est un véritable outil au service de l'activité de Co-lab studio. S'il n'y a pas de transactions financières directes entre les deux structures, Antoine Daval (cofondateur) estime à 30.000 euros les bénéfices réalisés par l'activités de conseils grâce aux activités expérimentées à La Vigotte Lab. A l'inverse, les activités de Co-Lab Studio permettent de faire connaître le tiers-lieu, et de renforcer son rayonnement et son image de lieu d'expérimentation et de recherche.

Réfléchir aux activités à développer pour générer des ressources endogènes permet de se pencher sur la question des complémentarités : il faut pouvoir se positionner finalement pour proposer une offre qui répond à la demande, sans la dépasser. Un autre élément à avoir en tête pour les opérateurs est celui des péréquations à créer entre activités plus ou moins rémunératrices.

### ***Ne pas oublier les mécanismes de péréquation entre activités***

Quand on lui demande la différence entre les tiers-lieux urbains et les tiers-lieux ruraux, Jean Karinthi, cofondateur de l'Hermitage, répond :

« C'est une question qui peut paraître paradoxale, parce que je ne suis pas convaincu qu'il y en ait tant que ça. On peut imaginer qu'en faisant une analyse en terme d'économie politique, une différence est celle de **l'accessibilité au foncier**, et une autre touche **au modèle d'exploitation des lieux**. »

**Jean Karinthi**, co-fondateur de l'Hermitage

En explorant les différences relatives aux charges et aux investissements (partie 2), nous avons pu creuser la question de l'accès facilité aux fonciers en zone rurale, qui peut cependant cacher des charges élevées relatives à la rénovation de friche, notamment celle à valeur négative.

Concernant le second point soulevé par Jean Karinthi, il faut d'abord se pencher sur la place des pouvoirs publics dans la prise en charge des services proposés dans les territoires ruraux. La faible

densité de population combinée aux distances plus importantes sont des freins à l'implantation d'activités et de services dans les campagnes. Historiquement, l'Etat et les collectivités prenaient en charge de nombreux services, dont les associations étaient gestionnaires. Ces dernières pouvaient assurer ce rôle grâce aux subventions (services à la personne, animation, certains commerces de proximités...). C'est le modèle des Centres socio-culturels (CSC) ou des Espaces de Vie Sociale (EVS). La subvention permet de pallier la différence de rentabilité économique, plus compliquée à atteindre, voire impossible dans certains cas, en zone rurale.

Or, dans un souci d'autonomisation vis-à-vis des financements publics, ou simplement dans l'anticipation de leur diminution, il est nécessaire de penser au sein du lieu les procédés de péréquation entre activités lucratives et non-lucratives, pour remplacer le rôle palliateur des subventions publiques face aux défaillances du marché.

La **péréquation** désigne le procédé par lequel **les déficits d'exploitation d'une activités sont comblés par les excédents d'exploitation d'autres activités**. L'un des outils possible pour orchestrer cette péréquation dans les tiers-lieux est la Société Coopérative.

« Pour qu'un tiers-lieu en rural soit pérenne, il faut se poser la question de la société coopérative, **comme acteur d'exploitation qui équilibre**. »

**Jean Karinthi**, co-fondateur de l'Hermitage

Le modèle d'exploitation de l'Hermitage est à ce titre particulièrement explicite. Ce modèle repose sur trois piliers : une Société Civile Immobilière (SCI), qui va se fondre progressivement en **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)**, qui réunit 60 co-proprétaires et porte le foncier, **une association à but non-lucratif**, garante de la vision et de la cohérence politique du projet, et **une Société à Actions Simplifiées (SAS)**, qui développent deux volets d'activités, via deux sociétés-filles, une activité de séminaire et une activité de conseils.

A l'Hermitage, les sociétés jouent le rôle d'**outils d'attractivité économique** : elles attirent les capitaux sur le territoire, et génèrent un chiffre d'affaire. Ces deux sociétés ont un bon taux de rentabilité, sur lequel il est possible d'assoir une partie des lourds investissements de transformation du foncier. La péréquation passe par la SCIC, via le loyer.

De plus, la SCIC se comporte comme **une foncière solidaire**. La péréquation permet de proposer des loyers attractifs à des acteurs qui n'auraient sinon pas les moyens de se loger (associations d'intérêt général, entreprises agricoles, de l'ESS). **Dans la foncière solidaire, les différences d'équilibres économiques entre les structures coopératives au degré de rentabilité différents se compensent**. Ce n'est néanmoins pas un *statu quo*, puisque l'objectif à terme est d'accompagner les structures qui le peuvent à devenir rentables, et donc de payer un loyer. La péréquation permet ainsi à l'Hermitage de jouer un rôle d'incubateur pour les structures accueillies (aquaponie, recyclerie...).

Ainsi, le modèle économique d'un tiers-lieu doit être réfléchi en parallèle du modèle d'exploitation, qui peut reposer sur plusieurs entités aux statuts juridiques différents (association, SCI, SCIC). Enfin, un dernier élément-clé à avoir en tête pour les opérateurs est **la prospective** : comment les besoins vont-ils évoluer dans les territoires ? Et comment adapter les activités pour qu'elles puissent continuer à y répondre ?

## La prospective : anticiper les changements pour pérenniser les modèles

Nous venons de le voir, plusieurs éléments sont essentiels pour penser et développer un modèle économique : réaliser en amont un diagnostic des besoins et des ressources alentour, penser l'équilibre entre activités intégrées et accessoires plus ou moins rémunératrices, et réfléchir aux mécanismes de péréquation entre activités lucratives ou non. Si ces éléments permettent de comprendre les besoins actuels, et de composer en face un modèle qui y répond, il convient de se poser la question des changements à venir qui pourraient impacter le modèle économique des lieux.

**La prospective** se définit comme « l'ensemble des recherches qui concerne l'évolution future des sociétés et permettant de dégager des éléments de prévision » (Le Robert). Ces évolutions peuvent être de l'ordre démographique, économique, technologique... et auront à terme un impact sur les besoins des personnes et des territoires et sur les capacités des opérateurs à y répondre. La prospective est donc un champ riche, que peuvent explorer les opérateurs en fonction des activités qu'ils souhaitent développer.

Ici, nous nous concentrerons sur **la prospective liée au changement climatique et à la contraction énergétique**, et comment ces changements peuvent à l'avenir impacter les territoires et les tiers-lieux ruraux, particulièrement vulnérables à ces évolutions.

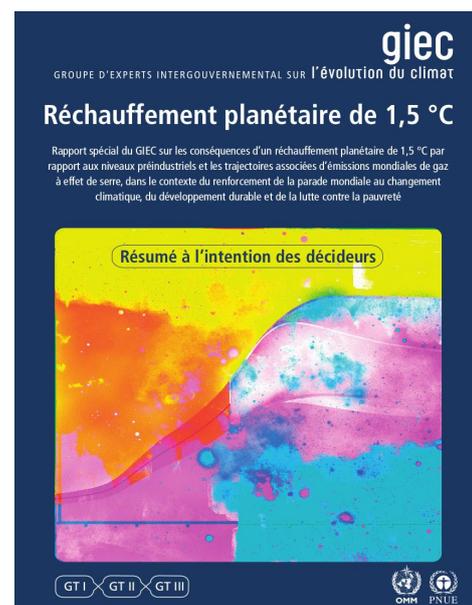
### Les évolutions à prévoir

Le **GIEC** (Groupe d'Experts intergouvernemental sur l'évolution du Climat) réunit des experts internationaux et travaille depuis près de 30 ans à synthétiser l'état des connaissances scientifiques sur l'évolution du climat, ses causes et ses impacts. S'il est impossible ici de synthétiser les 5 rapports d'évaluation produits, nous pouvons retenir que :

- la planète s'est déjà réchauffée de +1,1°C par rapport à l'ère préindustrielle (1850) ;
- ce réchauffement est dû exclusivement aux activités humaines émettrices de gaz à effet de serre (GES) ;
- les deux enjeux primordiaux sont **l'atténuation** et **l'adaptation** : il faut limiter le réchauffement en deçà de 2°C (en réduisant nos émissions de GES) (atténuation) et adapter les territoires et les secteurs d'activités aux conséquences d'hors et déjà à l'oeuvre (adaptation) ;
- un dépassement de la température moyenne de plus de 2°C nous fait entrer dans un monde incertain, où les conséquences seront globales, profondes et toucheront l'ensemble des secteurs d'activités et de vie des personnes.

Certaines conséquences sont déjà visibles, comme les **épisodes climatiques extrêmes** (canicule, crue, sécheresse estivale et hivernale, feux de forêt, tempête), et touchent d'abord les publics vulnérables (seniors, enfants, personnes isolées, précaires...). Ces épisodes, appelés à se multiplier et à gagner en intensité dans les années à venir, ont des conséquences dans de nombreux domaines :

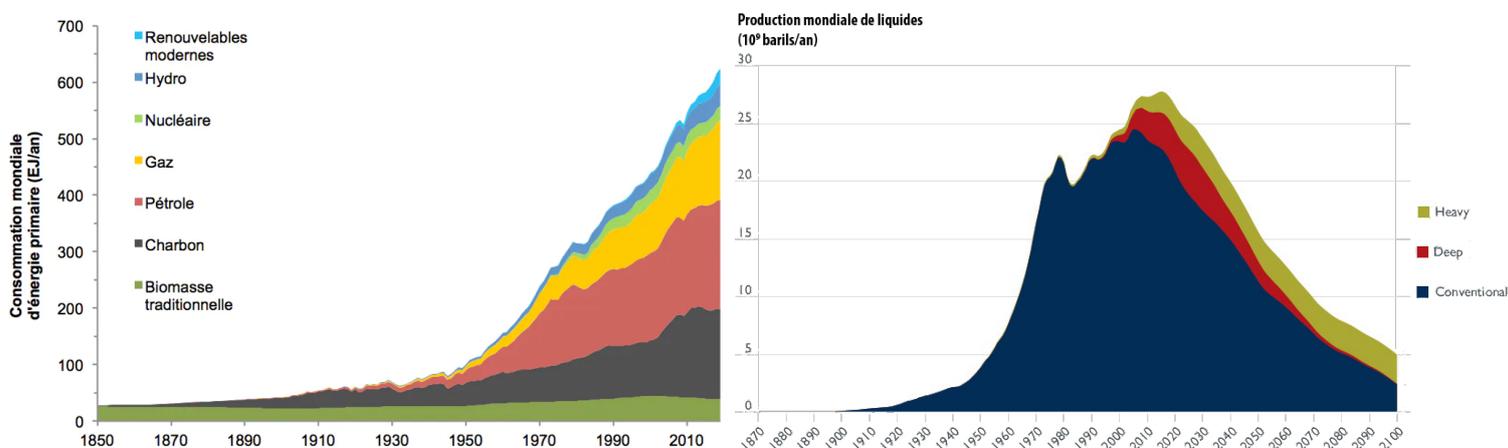
- **La biodiversité** (migration et extinction massive d'espèces animales et végétales, dommages irréversibles sur les écosystèmes),



Source : [Rapport spécial du GIEC \(2019\)](#)

- **L'agriculture** (pénurie en eau, nouveaux parasites et maladie, perte de récolte, faillite des exploitations),
- **L'alimentation** (pénurie alimentaire, augmentation des prix),
- **L'urbanisme** (îlot de chaleur, adaptation des logements),
- **La mobilité** des personnes et des marchandises (flambée des prix, étirement des distances, fragilité des infrastructures...).

En parallèle du changement climatique, un second élément est particulièrement préoccupant, et doit être pris en compte pour penser dès aujourd'hui les stratégies d'adaptation : **la fin de l'énergie bon marché**. Aujourd'hui, la très grande majorité de nos activités (se nourrir, se déplacer, se chauffer, se soigner) repose sur l'exploitation d'énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz) plutôt bon marché. Or, les prédictions vont dans le sens d'une baisse de la production mondiale de pétrole, et donc d'une augmentation du prix du baril (puisque la demande est elle croissante), qui se traduira par une augmentation du prix de l'énergie (électricité, carburant, fioul).



Source : [Chiffres clés de l'énergie](#) (2021) du gouvernement

### Les conséquences probables

La fin de l'énergie abondante et bon marché et les effets du changement climatique nous incite à projeter des crises impensées aujourd'hui. Il n'est pas improbable que l'on voit advenir dans le futur des ruptures d'approvisionnement, des pannes d'électricités imprévues, des hausses fulgurantes des prix (énergie, carburant, denrées alimentaires, matières premières), des arbitrages à faire entre différents usages (énergie, eau, foncier).

Ces évolutions vont impacter l'ensemble des secteurs d'activités, les besoins des personnes et notre capacité collective à y répondre. Les territoires ruraux, avec l'étirement des distances et la dépendance à la voiture, sont ainsi **particulièrement vulnérables**. Pour les lieux qui y sont implantés, cela impliquera à terme des budgets plus importants à dédier au paiement des fluides (gaz, électricité, eau) et aux frais de transports, qui représentent aujourd'hui respectivement entre 3 et 6% et entre 3 et 8% des budgets des lieux interrogés (p. 14). Cela impliquera également **des arbitrages autour des ressources locales** : quels usages pour l'eau ? pour le foncier ? pour le carburant ? pour l'électricité ? Au-delà du modèle économique, cela questionnera la gouvernance des lieux : comment décider de l'allocation des ressources ? Quelles activités seront prioritaires ?



Crédit : Alain Mascaro / A la Motte

### *Les leviers possibles à actionner*

Si le GIEC dresse une liste des conséquences qui peut être paralysante, il souligne aussi que la plupart des solutions (techniques, sociales, économiques) existent déjà et que l'échelle locale est une échelle pertinente pour penser et mettre en place dès aujourd'hui des réponses à ces enjeux (12). Les collectivités locales (région, département, intercommunalités, communes), parce qu'elles possèdent des compétences-clé (transport, urbanisme, alimentation, déchet...) sont à l'avant-garde de l'Etat pour mettre en place des solutions d'atténuation et d'adaptation. Parce qu'ils ont un ancrage local fort et souhaitent avoir un impact social positif, les tiers-lieux sont l'un des rouages de ces solutions à mettre en oeuvre.

Certains tiers-lieux contribuent déjà à la mise en place d'activités qui s'inscrivent dans les impératifs de réduction des émissions de GES et d'adaptation aux effets à venir : récupération de l'eau et usage raisonné, circuits-courts, lieux d'apprentissage, de formations et d'échanges de savoir-faire, recyclage et valorisation des biens et des matériaux (recyclerie, ressourcerie), services de proximité, mutualisation (fablabs, espaces partagés)...

Les activités développées à la Motte se font avec la volonté de **réduire l'empreinte carbone des usagers et des bénéficiaires** (éco-camping, jardin nourricier en permaculture, compostage, circuits-courts, réemploi, éducation à la nature). A l'Hermitage et à La Vigotte Lab, c'est l'ensemble du projet qui a été pensé et développé pour à la fois incarner ces ambitions en tant que lieu (démonstrateur) et permettre à d'autres d'expérimenter autour de la transition écologique et citoyenne (accompagnement, incubation). Ces lieux cherchent, par l'exemple, à montrer que d'autres voies sont possibles pour habiter, consommer, produire dans les territoires ruraux...

*Toutes les communes ne survivront pas à la transition, économiquement et culturellement.*

« Et quand je parle de transition, je parle **d'alimentation** : il faut être capable d'engager un changement de culture de consommation des administrés, consommer local, décarbonner la consommation alimentaire. [...] Je parle aussi de la transition de **l'énergie** : l'énergie citoyenne, ça existe, c'est financé par les régions... Il faut construire sa propre autonomie énergétique avec les citoyens. Et la transition, c'est aussi sur le **transport** et sur la **démocratie**... Il faut se nourrir, se déplacer, se soigner, se loger, et il faut penser ça collectivement. »

**Jean Karinthi**, co-fondateur de l'Hermitage

**L'Hermitage** accompagne de nombreux projets qui vont dans le sens d'une transition alimentaire (aquaponie, AMAP, microferme...), engage des projets sur la transition des modes de déplacement en ruralité (partenariat avec la société MOBIOM sur la décarbonation des transports) et réfléchit à la transition énergétique du lieu. L'autonomie énergétique des tiers-lieux sera probablement l'un des enjeux forts des prochaines décennies, pour s'émanciper des marchés mondiaux, maîtriser les coûts et sécuriser l'approvisionnement. Et les tiers-lieux ruraux, parce qu'ils disposent bien souvent d'un foncier important et sont propriétaires des bâtiments, peuvent dès aujourd'hui travailler à leur autonomie énergétique. De son côté, **La Vigotte Lab** s'est penchée sur la relocalisation de la production, par la mise en place de circuits-courts autour d'une filière bois (production, transformation et valorisation). Le lieu cherche aussi à mettre en relation les chercheurs et les élus locaux, pour former et informer sur les solutions possibles à mettre en oeuvre à l'échelle locale.

Si les tiers-lieux ne peuvent pas tout, ce sont des espaces pertinents pour expérimenter des solutions et des modes collectifs de gouvernance autour de la transition. La diminution des émissions de GES et l'adaptation aux effets du changement climatique et à la fin de l'énergie bon marché relèvent néanmoins d'une responsabilité collective. Les valeurs de coopération, de mutualisation et de solidarité qu'incarnent de nombreux tiers-lieux, seront essentielles pour relever les défis qui nous attendent.

## **Débat : répondre aux besoins des territoires... jusqu'à quel point ?**

En échangeant avec différents opérateurs de tiers-lieux ruraux, un élément s'est révélé particulièrement saillant, voire parfois clivant : **le rapport aux services publics**.

D'un côté, nous avons des lieux qui cherchent à pérenniser leur modèle économique, en développant des activités qui génèrent des revenus. De l'autre, nous avons des campagnes qui rencontrent un certain nombre de problèmes : fermeture des lieux de convivialité (bar, restaurant, café) et réduction de l'offre de services publics (école, poste, antenne de services publics, gare...). Sur ce dernier point, certains opérateurs vont jusqu'à parler de désengagement de l'Etat dans les territoires. Ce mouvement participe à un étirement des distances et à un éloignement des populations de certains services de proximité, pourtant essentiels de la vie quotidienne.

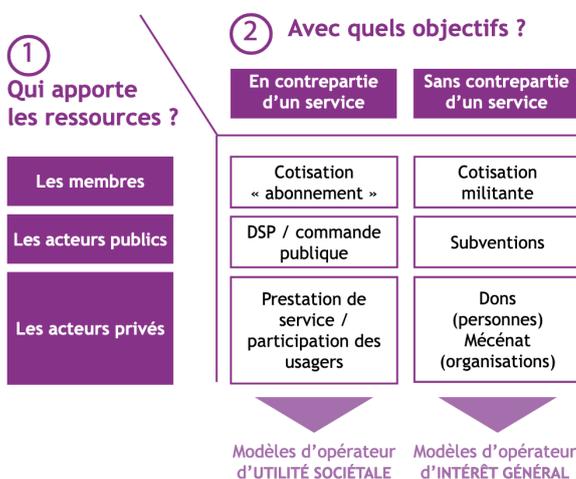
Courant 2013-2014, l'Etat met en place les Maisons de Services Aux Publics (MSAP) pour répondre à cette dématérialisation et cette disparition des services publics dans les territoires. En 2021, elles sont remplacées progressivement par les Maisons France Services, censées être un guichet unique de services (Poste, Pôle Emploi, MSA, CNAM...). Pour accueillir ces services et être au plus proche des populations, notamment celles éloignées des pôles urbains, les tiers-lieux ruraux sont naturellement apparus comme des espaces pertinents. Ainsi, l'Hermitage accueille au sein de son pôle numérique (Fablab, Hacker Space, atelier de reconditionnement), un conseiller numérique France Service qui assure des permanences pour accompagner les personnes ayant des difficultés à utiliser les appareils numériques et les outils informatiques. Cette réflexion est en cours au Barlu-de-Fortpuy, pour nouer un partenariat avec Pôle Emploi et mettre en place des ateliers d'inclusion numérique. A son activité principale axée autour de l'accessibilité à la culture s'ajouterait ainsi un volet autour de la lutte contre l'illectronisme et de la médiation numérique, identifié par les institutions comme un besoin prioritaire sur le territoire.

« J'ai une vision politique selon laquelle le tiers-lieu ne doit pas pallier des politiques publiques. **Sinon c'est une privatisation du service public.** C'est-à-dire qu'on ne vient pas là pour les remplacer. Mais par contre, les tiers-lieux doivent proposer quelque chose de complémentaire. Par exemple, les Maisons France Service, la médiation numérique, c'est leur travail. Nous on a pas vocation à être un espace comme ça. »

**Chloé Gaspari**, co-fondatrice de **La Vigotte Lab**

Si c'est une chose de s'ouvrir sur l'extérieur, d'avoir à coeur la mixité et la diversité des publics touchés, de faire correspondre un projet aux besoins des populations alentours, s'en est une autre de répondre par nécessité économique aux carences des pouvoirs publics.

*Les modèles socio-économiques d'intérêt général et d'utilité sociale*



Source : Familles Rurales x La Coopérative des tiers-lieux, Comment créer un tiers-lieu ? (2020)

Légalement, ce n'est pas toujours une entité publique qui assure la ou les missions de services publics qui lui incombe, et les modalités de coopération entre entités publiques et opérateurs privés se multiplient depuis les années 90. Le principe de libre administration des personnes publiques leur permet de décider d'une gestion en directe (en régie) ou de confier la gestion à un tiers, public ou privé. Dans le cadre d'une gestion confiée à un tiers privé, on parle de délégation de service public (DSP). Les DSP sont fortement encadrées par la loi, et la collectivité qui délègue doit, dans la majorité des cas, assurer les investissements essentiels à la bonne gestion du service par un tiers, et s'assurer que l'entité répond aux principes qui fondent le service public : **égalité, équité, adaptabilité et continuité.**

l'opérateur subventionné. Or, la diminution de la capacité financière des pouvoirs publics obligent une réorganisation du pouvoir des « donneurs d'ordre ». **C'est ce que le sociologue Renaud Epstein appelle « le gouvernement à distance »** (9). Les années 90 et 2000 voient aboutir une vague de réformes institutionnelles en faveur de la décentralisation : les collectivités territoriales sont dotées de nouvelles compétences et d'une plus grande autonomie de gestion. On passe d'un Etat central fort à un Etat régulateur. A ce mouvement de réorganisation institutionnelle, s'ajoute une libéralisation importante de l'économie, qui infuse et transforme les pratiques des institutions : pénétration plus forte des acteurs privés dans la mise en oeuvre de politiques publiques et baisse des moyens alloués aux collectivités. Epstein montre alors comment ce contexte, qui pourrait signifier un retrait de l'Etat aux profits d'autres échelons territoriaux, et donc d'une plus grande proximité avec les citoyens et les acteurs locaux, traduit en fait un rapport désormais managérial de l'action publique. **L'Etat se dote de nouveaux instruments politiques pour orienter à distance l'action des collectivités** : allocation concurrentielle des ressources financières (appel à projet, appel à manifestation d'intérêt...), mise en avant de bonne pratique (labellisation,

Traditionnellement, une subvention ne traduit pas une relation de service entre l'entité publique qui finance, et



Crédit : F. Klemczynski / La Gazette des Communes

*benchmark...*) et contrôle d'impact (indicateurs, *reporting...*). La supposée liberté est finalement très contrainte, notamment par la diminution des budgets alloués, qui rend les collectivités particulièrement sensibles aux incitations financières de l'Etat. Désormais, les territoires sont mis en concurrence pour l'accès aux financements nationaux, et les moyens financiers ne sont plus alloués en fonction des besoins, mais en fonction de la capacité des territoires à monter des projets qui correspondent à l'agenda politique national. Cela s'accompagne de financements partiels, qui incitent les collectivités à tisser des partenariats public-privé et à aller chercher des co-financements auprès d'autres échelons territoriaux. **C'est « le gouvernement à distance »** (9).

Si cette notion s'est développée en sociologie politique, et s'applique d'abord à la recomposition de la place de l'Etat dans la conduite et la mise en oeuvre de politiques publiques, elle peut aider à comprendre ce qui se joue aujourd'hui dans le processus d'institutionnalisation des tiers-lieux, et fait débat au sein des opérateurs.

« Y'a pas de secret, y'a quand même une partie du modèle économique qui arrivera de fonds publics, ça c'est clair. Et en même temps, les services qui sont proposés par les tiers-lieux pallient un certain nombre de manques dans les territoires. Et c'est l'objectif de cette démarche d'institutionnalisation des tiers-lieux, telle qu'elle est envisagée depuis maintenant quelques années par le gouvernement et France Tiers-lieux : que les tiers-lieux pallient ces manques dans les territoires. »

**Chloé Gaspari**, co-fondatrice de **La Vigotte Lab**

D'un côté, l'Etat, et les collectivités, ont identifié plusieurs priorités concernant les manques dans les territoires : créer de nouveaux espaces de travail, lutter contre la fracture numérique et relocaliser certaines filières de production. De l'autre côté, les modèles économiques précaires des tiers-lieux rendent les opérateurs particulièrement réceptifs aux programmes de financements nationaux. Pour répondre aux cahiers des charges, et obtenir les fonds publics nécessaires à leur fonctionnement, les tiers-lieux se voient développer des activités qui, si elles ne rentrent pas forcément dans le projet originel, correspondent aux priorités politiques. C'est particulièrement évident avec le dernier programme de l'ANCT, dont l'un des objectifs est de : « donner les moyens aux tiers-lieux de diversifier leurs revenus en développant des services d'intérêt général déclinés en fonction des besoins des territoires » (10).

« Depuis le covid, le tiers-lieu est vu comme le remède à toutes les crises sur les territoires, et particulièrement dans la ruralité. Maintenant chaque maire veut son tiers-lieu, et dans le milieu des tiers-lieux, il y a une grosse controverse sur cette institutionnalisation. [...] La commande publique, les cahiers des charges de Fabrique de territoire, de manufacture de proximité, et maintenant de Def'Innov [sur la formation] unifient l'aménagement de l'espace, les ressources et les services qui sont proposés... [...] Ce mouvement-là vient complètement balayer ce qui était le mouvement des tiers-lieux au départ, à savoir un mouvement d'alternatives et de marge. »

**Chloé Gaspari**, co-fondatrice de **La Vigotte Lab**

Comme le rappelle Carine Sit, si l'intérêt général peut être défendu par des opérateurs privés (entreprises à mission, entreprises agréées Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), cela questionne néanmoins les moyens financiers qui sont mis réellement à dispositions des opérateurs. Dans les territoires, les Centres Socio-culturels (CSC) et les Espaces de Vie Sociale (EVS), sont historiquement des lieux de proximité et d'animation de la vie sociale, qui veillent à la mixité de leurs publics, et accompagnent la définition et la mise en oeuvre de projet de territoire. Leur gestion est le plus souvent déléguée à une association, mais leur financement est quasiment exclusivement public (communes, intercommunalités, département, Etat via la CAF). Les budgets

annuels de ces espaces sont de l'ordre de plusieurs centaines de milliers d'euros annuels. Le transfert de certaines activités historiquement associées au CSC ou au EVS au sein des tiers-lieux pourraient être vue comme une opportunité de déléguer à moindre coût certaines de ces missions.

Dans leur cycle de visioconférences, la Coopératives des Tiers-lieux et le réseau CAP Tiers-lieux interrogent la reprise de mission de services publics par les tiers-lieux (11). L'un des intervenants, alors coordinateur du tiers-lieu La Palette (Creuse), présente la convention pluriannuelle passée entre le tiers-lieu et la Communauté de Communes. Cette convention couvre plusieurs domaines, comme l'animation sociale, le numérique, un pôle famille, un appui au développement local... Cette convention, qui donne droit à des financements et à une labellisation par la CAF (qui est l'un des partenaires financiers de 15% des tiers-lieux (5)), s'accompagne d'importantes contraintes : présence quotidienne de deux personnes pour l'accompagnement administratif, évaluation annuelle, connaissance de tous les dispositifs publics d'accompagnement des personnes... Ces éléments, très chronophages, sont à assurer en plus des activités et dispositifs proposés par le tiers-lieu en lien avec son propre projet politique et social.

Le coordinateur souligne également que les financements reçus ne financent pas l'ensemble du temps salarié dédié à la réalisation des missions confiées. Ce phénomène, qui tend à se développer, questionne le rôle des tiers-lieux dans la réalisation de missions de services publics. Si ces financements peuvent être une opportunité de diversifier les ressources du lieu, elles représentent aussi une charge importante de travail. Le tiers-lieu La Palette (Creuse) souligne que ce transfert de missions doit se faire avec une allocation de moyens financiers à la hauteur du travail que cela représente : « cela génère un besoin en RH, donc un modèle économique à la hauteur de cette masse salariale. Il s'agit d'éviter de charger [les tiers-lieux] de trop de missions. » (11). Ce mouvement questionne aussi une certaine privatisation des services publiques dans les campagnes, alors même que l'égalité d'accès est un principe constitutionnel du droit français.

Dans ce contexte, se pose la question du financement et de la mise en oeuvre des services publics de proximité. Si certaines collectivités, encouragées par l'Etat, voient dans les tiers-lieux une solution aux crises que traversent les campagnes, et que certains lieux, dans une volonté d'hybridation de leurs sources de revenus, se saisissent de ces nouvelles missions, cela risque de se faire au détriment du bien-être des équipes salariées des lieux, qui se verraient confier des missions pour lesquelles elles ne sont pas formées (animateur numérique, territorial, social...).

Néanmoins, les tiers-lieux sont de fait des acteurs locaux, ancrés dans les territoires et portant un projet politique et social. S'ils ne peuvent se substituer aux structures historiques, leur arrivée dans les campagnes interrogent leurs capacités à coopérer avec d'autres structures. L'interconnaissance, et la mise en avant des possibles complémentarités entre les activités des structures alternatives et traditionnelles de l'action sociale dans les territoires, semble être la voie à privilégier pour allouer au mieux les moyens (financiers et humains) pour répondre aux besoins des territoires.

« Dans les prochaines années, je ne crois pas que la puissance publique pourra répondre ni à tous les besoins ni relever tous les enjeux. Je pense peut-être plus à une gestion par les *communs*, qui peut-être remplacera dans certains cas les services publics. Après, c'est clair que pour certains domaines, ça questionne. Je pense aux écoles par exemple. Mais pour d'autres services, l'hybridation et la coopération, ça pourra fonctionner. »

**Antoine Daval** co-fondateur de **La Vigotte Lab**

En ce sens, les **Pôles Territoriaux de Coopération Economique** (PTCE) semble apporter quelques réponses. Les PTCE sont des groupement d'acteurs territoriaux, qui vise à développer ensemble des projets économiques et sociaux, par une stratégie de coopération et de mutualisation. Sous un statut associatif, ils regroupent des collectivités locales, des associations, des entreprises de l'économie classique et de l'ESS, des tiers-lieux... qui cherchent à résoudre ensemble des problématiques de territoire. Ces espaces permettent de s'accorder sur des priorités pour le territoire, et de répartir en fonction des capacités et des ressources de chaque membre, des missions et projets d'intérêt général. Ces instances permettent d'avoir une vision globale, et de sortir d'une logique de mise en concurrence des acteurs locaux, pour réfléchir à l'échelle locale au territoire en tant que *commun*.



Source : session de travail au PTCE de Figeac (Lot)

Ce travail de recherche était motivé par **une envie d’approfondir les questionnements relatifs au modèle économique des tiers-lieux par une focale sur les territoires ruraux**. Plusieurs hypothèses de départ avaient été posées : un meilleur accès aux subventions publiques, par une supposée moindre concurrence entre opérateurs dans les territoires, un accès facilité au foncier, qui se traduirait par une plus grande liberté dans les projets portés, un intérêt plus grand des collectivités rurales pour les projets de tiers-lieux, en ce qu’ils pallient très directement des manques vécus dans les campagnes.

Concernant l’accès aux subventions publiques, si les tiers-lieux ruraux ont pu bénéficier au cours des dernières années d’un rééquilibrage territorial qui a effectivement faciliter leur émergence dans les campagnes, cette dynamique aujourd’hui se stabilise. Au même titre que les tiers-lieux urbains, **ils doivent désormais penser leur pérennité économique**, et font face aux mêmes enjeux de diversification et d’hybridation de leurs sources de revenu. Ils sont par ailleurs davantage dépendants des financements régionaux, car les collectivités au sein desquels ils s’implantent (commune et intercommunalité) ont une moins grande capacité financière à les soutenir dans leur action que leurs voisines urbaines. Ensuite, si l’accès à la propriété est effectivement plus simple en zone peu dense, cela s’accompagne généralement d’investissements plus importants dans la rénovation et la mise au norme. La propriété, dans son cadre classique, peut également compliquer l’accès à certains financements d’investissement, publics comme privés. Enfin, si les collectivités rurales sont particulièrement intéressées par les projets de tiers-lieux, parce qu’ils répondent à de nombreux besoins (animation, convivialité, développement économique), cela ne doit pas se faire au détriment d’un accès équitable aux services publics ni d’une charge de travail trop importante pour les équipes, déjà très mobilisées.

Peut-être plus que les tiers-lieux urbains, les tiers-lieux ruraux doivent davantage penser leur proposition de valeur. Contraints par une densité moindre de bénéficiaires, les tiers-lieux ruraux doivent se pencher finement sur les besoins des personnes et des structures alentours (diagnostic), réfléchir à leur proposition d’offre de service (quelles offres proposer, quelle position dans l’écosystème, quelles complémentarités créer avec l’existant) et anticiper les changements dans les besoins pour réfléchir aux adaptations à engager dès aujourd’hui (prospective).

Mais attention, répondre aux besoins ne doit pas se faire « à tout prix » et la recherche d’un équilibre financier ne doit pas faire perdre de vue que les tiers-lieux, et les équipes salariées et bénévoles qui les animent, ne peuvent pas tout. Si l’Etat investit massivement dans les tiers-lieux, participant à ce que certains appellent leur institutionnalisation, cela ne doit pas se faire au détriment du bien-être des équipes, qui ne pourront pas pallier le sous-investissement national dans les services de proximité, et notamment publics. Ces services sont une composante essentielle de notre modèle social, et si les tiers-lieux agissent au plus près des bénéficiaires, ils ne pourront pas le faire seul.

Enfin, **les tiers-lieux ruraux sont aujourd’hui des acteurs du développement local** : ils animent les territoires, créent des emplois, relocalisent certaines productions, mettent à disposition des machines et des compétences pour d’autres structures... Si les opérateurs des tiers-lieux ont lutté pour leur reconnaissance et ainsi acquis une légitimité à l’échelle nationale, il s’agit désormais de consolider les partenariats et de renforcer l’interconnaissance avec des structures plus traditionnelles, dont les projets politiques et sociaux résonnent fortement avec les ambitions sociales et environnementales des tiers-lieux.

## Sources

- (1) Patrick Levy-Waitz, *Une explosion de tiers-lieux et un retour des territoires et des villes moyennes* (2021) : <https://www.lagazettedescommunes.com/756000/une-explosion-de-tiers-lieux-et-un-retour-des-territoires-et-des-villes-moyennes/>
- (2) Carine Sit, *Business model des espaces communs. Du choix économique au combat politique* (2021)
- (3) La Traverse, *Graines de résilience : 6 mois dans les campagnes pour comprendre les dynamiques territoriales de transition* (2020)
- (4) Movilab, *Mission Coworking : territoires, travail, numérique* [https://movilab.org/wiki/Mission\\_Coworking\\_territoires\\_travail\\_num%C3%A9rique](https://movilab.org/wiki/Mission_Coworking_territoires_travail_num%C3%A9rique)
- (5) France tiers-lieux, *La dynamique des tiers-lieux en France* (2021) : <https://francetierslieux.fr/rapport-tiers-lieux-2021/>
- (6) En roues libres, *Comment ancrer son projet de tiers-lieu sur un territoire ?* (2021) <https://enroueslibres-roadtrip.medium.com/comment-ancrer-son-projet-de-tiers-lieu-sur-un-territoire-8c1cfab51f39>
- (7) Familles Rurales x La Coopérative des tiers-lieu(x), *Comment créer un tiers-lieu ?* (2020) <https://www.rtes.fr/guide-comment-creeer-un-tiers-lieu-rural-de-familles-rurales>
- (8) En roues libres, *Tiers-lieux : comment construire son modèles économique ?* (2021) <https://enroueslibres-roadtrip.medium.com/tiers-lieux-comment-construire-son-mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-637872787435>
- (9) Renaud Epstein, « Gouverner à distance : quand l'État se retire des territoires », *Esprit*, 319, 2005, p. 96-11 <https://esprit.presse.fr/article/epstein-renaud/gouverner-a-distance-quand-l-etat-se-retire-des-territoires-13412>
- (10) Nouveaux lieux, nouveaux liens, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (2022) : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/nouveaux-lieux-nouveaux-liens-56#scrollNav-2>
- (11) La coopérative des tiers-lieux x Cap Tiers-lieux, *Un service public dans un tiers-lieu : fausse bonne idée ?* (2021) <https://www.cap-tierslieux.org/ressources/un-service-public-dans-un-tiers-lieu-fausse-bonne-idee/>
- (12) La Gazette des communes, *Climat : pourquoi les experts défendent un rôle accru des collectivités locales* (2021) <https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/climat-pourquoi-les-experts-defendent-un-role-accru-des-collectivites-locales/>

# MERCI

## **CONTACT & INFOS**

Maud Picart  
[picartmaud@gmail.com](mailto:picartmaud@gmail.com)  
06.23.57.57.01